

Hacia un nuevo modelo en la gestión de los servicios

Por Julio Luque Badenes

Profesor del Programa de Alta Dirección (PAD) de la [Universidad de Piura](#). Lección inaugural pronunciada durante la ceremonia de apertura del Año Académico 2007 en la Universidad de Piura – Campus Lima.(*)

Cuando Carla Campos y Antonio Abruña tuvieron la gentileza de pensar en mí para dirigir estas palabras, seguramente no sabían que esta invitación tiene un significado muy especial. Y es que a inicios de 1987, hace exactamente 20 años, tomé la decisión de regresar al Perú. Había estado viviendo en el extranjero durante 12 años, tiempo en el cual estudié mi carrera, hice la maestría en el IESE, trabajé, me casé y nació mi hija. No eran esos buenos momentos para pensar en volver al Perú. Ya se comenzaban a avizorar los pésimos resultados del primer gobierno de nuestro actual Presidente, el terrorismo iniciaba su peor época de crímenes y atrocidades y para mi mala suerte, a los pocos meses de mi arribo el gobierno tomó la decisión de estatizar la banca, generando un clima de desaliento y zozobra entre los empresarios y la opinión pública en general. Pero más pudieron los recuerdos, la morriña como dicen los gallegos o las saudades como llaman los brasileros a esa especie de tristeza permanente que lo embarga a uno cuando está lejos de lo que quiere. La distancia y el tiempo hacen que uno recuerde con mucha nitidez todo lo bueno en cuanto los malos recuerdos desaparecen. En esta especie de Alzheimer selectivo se va descubriendo que es imposible comer rico sin ají, que un Real Madrid Barcelona no está mal, futbolísticamente hablando, pero que definitivamente le falta el ambiente de un U - Alianza, que las playas del caribe podrán ser muy bonitas pero que es un aburrimiento bañarse en ese mar tibio y manso, que no es verdad que el tránsito en Lima sea un caos. Y llega el momento en el cual retornar se vuelve imperativo.

Al regresar a Lima una de mis primeras actividades fue visitar el PAD de la Universidad de Piura. Ocurre que durante la maestría en el IESE muchos de mis profesores viajaban a dictar sesiones en el PAD y a su retorno, sabiéndome peruano, me comentaban lo bien que lo habían pasado en Lima y las últimas novedades de la Universidad de Piura. Ellos no sabían que yo había salido del Perú al terminar el colegio y que la verdad, no tenía mucha idea de lo que era la Universidad de Piura y mucho menos el PAD. Yo sin embargo, les seguía la

corriente con el único objetivo de seguir utilizándolos como correos humanos de todos aquellos ingredientes culinarios que echaba en falta y que no había manera de conseguir en Barcelona. La cita en el PAD la pedí con Pablo Ferreiro, la persona más mencionada en las conversaciones con mis profesores.

Pablo me recibió inmediatamente. A los pocos minutos de conocernos me ofrecí como profesor "part time", pensando que se iba a emocionar hasta las lágrimas ante tamaño desprendimiento de mi parte. O sea, todo un Master del IESE ofreciéndose a dictar clases. Pablo, que entre sus muchas virtudes no ha desarrollado la de ser diplomático, me dio una pastillita de ubicación bien rápido. Me explicó que el proceso para llegar a ser profesor en el PAD podía demorar varios años, que primero tenía que dar una serie de clases de prueba en cursos que no comprometiesen la imagen de la institución y que si no lo hacía mal, en fin, ya veríamos. Así, a las pocas semanas, me encontré dictando clases los sábados por la tarde en unos cursos libres que se daban a estudiantes universitarios en el Centro Cultural Sama.

Lo que no estaba en los cálculos de Pablo era que quien en esos momentos dictaba la mayoría de sesiones de marketing en el PAD, tomaría la decisión, abruptamente, de irse del país, aceptando la oferta de la empresa multinacional para la cual trabajaba. Me imagino que muertos de miedo, no tuvieron más remedio que ascenderme de la categoría de calichín reserva a la de profesor titular. Es así pues que ahora, en el 2007, estoy cumpliendo 20 años como Profesor de la Universidad de Piura.

Por eso dije al inicio que Carla y Antonio no sabían que invitarme a dar la lección inaugural este año tiene un significado muy especial para mí. Y es que pasados 20 años, esta es una excelente oportunidad para agradecer públicamente todo lo que esta institución me ha dado. Soy consciente que una buena parte de lo que he logrado como profesional y como ser humano se lo debo a la oportunidad de haber podido ser parte del claustro de profesores de

la Universidad de Piura y, en consecuencia, me siento obligado y comprometido con el futuro de esta Universidad.

Por si acaso, no me he olvidado que el título de la lección inaugural es "Hacia un nuevo modelo en la gestión de servicios" y les prometo que esta digresión inicial no afectará la hora de término prevista, pero les ruego un poquito de paciencia para una reflexión adicional.

Al poco tiempo de comenzar el dictado de sesiones en el PAD, me tocó viajar a Piura para conocer la sede principal de la universidad. No sé cuantos de ustedes conocen el campus en Piura. Lo que les puedo decir es que 15 minutos después de iniciada la visita, la pregunta cae por su propio peso. ¿Por qué en Piura? Les pido disculpas a los muchos piuranos de nacimiento y por adopción que debe haber hoy aquí, pero a quienes visitábamos la universidad por aquellas épocas nos llamaba poderosamente la atención que semejante proyecto en términos de inversión, infraestructura y, por encima de todo, calidad educativa no se hubiese desarrollado en Lima, mercado que sin ninguna duda tenía la capacidad de retribuir mejor el enorme esfuerzo desplegado. ...Y así me pasé mis primeros 15 años en la Universidad preguntando, ¿por qué en Piura? Y recibiendo todo tipo de respuestas, ninguna de ellas convincente. La verdadera respuesta llegó hace 5 ó 6 años, cuando se decidió abrir el campus Lima. Hoy, al ver lo que la Universidad de Piura está logrando en Lima es imposible no sentir una mezcla de satisfacción y orgullo.

Bueno, esto era lo que yo quería decirles hoy. Ahora comienzo con lo que ustedes vinieron a escuchar.

¿Por qué dividimos los académicos el mundo de la gestión entre productos y servicios? Simple y llanamente porque el gerenciar servicios presenta unas complejidades adicionales que deben ser atendidas. En primer lugar, los servicios son intangibles; los clientes no pueden ver o tocar lo que compran. En segundo lugar los servicios son, por definición, heterogéneos, es decir, ninguna empresa puede garantizar a sus clientes que la calidad del servicio será siempre la misma, pues depende de cuantas personas lo están consumiendo simultáneamente en un momento determinado y, en última instancia, del humor o estado de ánimo de

quienes están prestando el servicio. En tercer lugar, los servicios se caracterizan por tener una oferta perecible y una demanda fluctuante. Para ejemplificar el concepto, los tres asientos que salieron vacíos en el vuelo de American Airlines esta mañana hacia Miami, la empresa jamás los recuperará, se perdieron. Las tres bolsas de detergente que hoy no vendió un fabricante, no hay problema, las venderá mañana. Pero para desgracia de American Airlines, su demanda es muy variable... en fiestas patrias y diciembre, por ejemplo, la demanda es el triple o cuádruple que en la temporada baja... con el agravante que no puede "almacenar" los asientos que le sobraron en junio para venderlos en julio, como si puede hacer cualquier fabricante de productos. Además, para terminar de complicarle la vida, los servicios se caracterizan por que la capacidad crece en saltos discontinuos. Si yo fabrico un producto y me doy cuenta que el mercado está demandando un 10% más, no hay problema, aumento mi producción en ese porcentaje. Pero American Airlines no puede poner un 10% más de asientos en el avión; tiene que poner otro vuelo completo, para el cual, probablemente no tenga la suficiente demanda.

Finalmente, los servicios se suelen consumir en grupo y no individualmente como los productos. Esta característica hace que la satisfacción de clientes no sea sólo una función de la calidad objetiva con la que se les prestó el servicio sino de la cantidad y tipo de clientes que lo consumieron conjuntamente. Un ejemplo nuevamente. Hace varios años, viajé con Rosa María a Cancún, con el objetivo de tomar unas pequeñas vacaciones en plan, digamos, romántico. Escogí el hotel con mucho cuidado y al llegar me sentí completamente satisfecho; una infraestructura impresionante, una habitación de proporciones generosas con una maravillosa terraza hacia una playa paradisíaca. Perfecto. Hasta que a las 8 de la mañana del día siguiente ingresaron al hotel las 300 vendedoras de Tupperware en México, que asistían a la Convención Nacional de Ventas. A partir de ese momento, tuvimos que oír permanentemente todo tipo de himnos y arengas, participar involuntariamente en la búsqueda del tesoro que les habían organizado a las señoras y hacer larguísimas colas si por casualidad nuestro desayuno, almuerzo o cena coincidía con la llegada en masa del simpático y siempre muy alegre grupo de 300 personas. Es decir, todo perfecto, salvo los demás

clientes.

En resumen, la intangibilidad, la heterogeneidad, la oferta perecible, la demanda fluctuante y el consumo en grupo son las principales características que diferencian los servicios de los productos y que justifican la necesidad de aplicar distintos principios y técnicas de gestión.

Pero, ¿qué hace que una empresa destaque en el sector servicios? O, como se suele decir, ¿cuáles son los factores críticos para el éxito de una empresa de servicios? De acuerdo a John Quelch, jefe del área de marketing de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, existen 5 principios fundamentales que una empresa de servicios debe priorizar en su gestión.

El primero de estos principios es tener un posicionamiento claro. El posicionamiento es la principal estrategia de marketing de cualquier empresa y consiste en ofrecer a un grupo definido de clientes, que llamamos segmento, un paquete de beneficios claramente diferenciado de los ofrecidos por los competidores. Tener un posicionamiento claro implica entender que es imposible atender todo el mercado, que una empresa debe concentrar sus esfuerzos en un grupo específico de clientes o segmento, para luego ofrecer a estos clientes beneficios únicos. Como siempre, un ejemplo ayudará a entender mejor el concepto.

Hace algunos años, una línea aérea brasilera llamada Transbrasil, decidió posicionarse como la primera alternativa para los brasileros que viajaban a la Florida por vacaciones. En lugar de vuelos nocturnos como todas las demás, su vuelo partía de Sao Paulo a las 8 de la mañana, aterrizaba primero en Orlando y luego en Miami e introdujo una serie de eventos durante el vuelo que hacían que los niños pasaran un rato agradable en lugar de las acostumbradas 8 insufribles horas para los padres de familia. Delta Airlines respondió a las pocas semanas con un anuncio que sólo decía una cosa: eliminaba los descuentos para niños en sus vuelos a Miami. Lo que Delta hizo fue posicionarse como la primera alternativa para aquellos que viajaban a Estados Unidos por trabajo, ofreciéndoles el mejor beneficio posible: la ausencia de niños en el vuelo, garantizando así la posibilidad de conciliar el sueño durante el vuelo nocturno. Las dos principales líneas que atendían esta ruta, Varig y American

Airlines, quedaron inmediatamente descolocadas, sin un posicionamiento claro y tuvieron que recurrir a generosas promociones y descuentos para no perder clientes masivamente.

El segundo factor crítico en el campo de los servicios es el nivel de compromiso que tiene la alta dirección de la empresa con la calidad de servicio. Y en este tema, siempre según Quelch, las cartas, memorandums, discursos y reuniones no sirven para nada. La cultura de servicio al cliente en una organización sólo se transmite de arriba hacia abajo y por eso es fundamental que la alta dirección de la empresa destine una parte significativa de su tiempo a atender clientes. La ejemplaridad es la única manera de demostrar a toda la organización el compromiso de sus líderes con la calidad de servicio.

El tercer factor es la activa solicitud de feedback a los clientes. Siendo la intangibilidad una de las características típicas de los servicios, el principal mecanismo de promoción es lo que llamamos el "word of mouth" que no es otra cosa que los comentarios positivos que hacen los clientes satisfechos a sus familiares, amigos y allegados. Es por lo tanto indispensable que una empresa sepa en todo momento el nivel de satisfacción que está generando en sus clientes. Muchos directivos y empresarios entienden, equivocadamente, que lo que se requiere es hacer una o dos encuestas anuales; oíros, más equivocados aún, piensan que un buen buzón de sugerencias o quejas es la manera de saber que está ocurriendo con los clientes. A lo que en realidad me estoy refiriendo es a un sistema continuo y permanente que permita conocer la opinión de una base importante de clientes todos los días, semanas y meses. Me remito ahora a un ejemplo que me toca vivir personalmente.

Tengo el honor de presidir Casa Andina Hoteles, una cadena hotelera peruana dedicada fundamentalmente al turismo receptivo, que aún no es muy conocida en Lima pero que tiene ya 15 hoteles en todo el circuito sur del Perú. Lo que hemos hecho en Casa Andina es colocar en la recepción de cada uno de los hoteles una pantalla que contiene una breve encuesta de satisfacción. Todos los pasajeros, al momento de pedir su cuenta, son invitados a tomar 2 o 3 minutos para llenar la encuesta. Este sistema nos permite saber, cada día y para cada hotel, cuan contentos

estuvieron nuestros huéspedes con tenias tan básicos como la limpieza, la alimentación o el servicio de check in. Pero como además, para que la encuesta aparezca en pantalla el huésped debe digitar su número de habitación, estamos en capacidad de rastrear los resultados a nivel de colaboradores específicos y podemos, por ejemplo, saber quienes limpian mejor o quienes presentan deficiencias en el momento de registrar la licuada de los clientes. Es a esto a lo que me refiero cuando menciono la necesidad de una activa solicitud de feedback a clientes.

El cuarto factor crítico para el éxito de una empresa de servicios es el clima laboral. No hay que ser un genio para darse cuenta que, especialmente cuando se trata de servicios, no hay manera de tener clientes satisfechos si no tenemos primero, empleados satisfechos. En muchos de los servicios, los colaboradores o empleados son en realidad el producto. Ninguna estrategia de marketing puede funcionar si los cajeros de un banco, los mozos de un restaurante, el personal de limpieza de un hotel, los gondoleros de un supermercado o, por que no, los profesores de una universidad no están lo suficientemente motivados para poner lo mejor de su parte en la tarea mas importante que tiene una empresa: producir clientes satisfechos. Para hablar acerca de que hacer para lograr un excelente clima laboral y tener colaboradores motivados se requeriría de otra lección inaugural, y con seguridad, de otro expositor. En este tema, que aquí llamamos Gobierno de Personas, el PAD y la Universidad de Piura son reconocidos por la comunidad empresarial peruana como los líderes indiscutibles y la verdad, no me atrevo a profundizar más, sabiendo que en este auditorio deben haber varios que me llevan una ventaja considerable en experiencia y conocimientos en este tema.

El quinto y último pero no menos importante factor crítico es el de atender y gestionar clientes en función a la rentabilidad que estos generan para la empresa. Dicho en términos más sencillos y crudos, atender mejor a aquellos que nos hacen ganar más dinero. He dejado este factor para el final porque sé que es polémico y debo admitir que inclusive algunos autores importantes lo consideran un error. Ocurre que los seres humanos tenemos la impronta de la igualdad y rechazamos de manera intuitiva cualquier práctica que implique discriminación. Ocurre además que muchos tienen la idea de que

todos los clientes son importantes. La verdad es que ninguna de las dos cosas es cierta. Es verdad que los seres humanos somos iguales ante Dios y ante la ley, pero no ante una empresa que presta servicios. Hay clientes rentables y clientes que producen pérdidas, hay clientes leales y desleales, y es esencial que una empresa sepa en que grupo se encuentra cada uno de sus clientes para poder atenderlos con la reciprocidad que se merecen.

Una de las primeras empresas que introdujo esta práctica en el Perú hace algunos años fue el Banco de Crédito. El problema del Banco era que tenía las agencias totalmente congestionadas y en promedio un cliente debía aguardar 20 minutos para ser atendido. La paradoja era que un buen cliente medido en términos de los años que mantenía una relación con la institución, de la cantidad de productos que manejaba con el banco y de la puntualidad con la que honraba sus créditos, debía esperar en una cola detrás de un par de personas que no eran clientes del banco y que sólo venían a pagar servicios públicos, de un mensajero que pretendía, por cuenta de otros, hacer 20 operaciones distintas y de un cliente moroso. Es evidente, por lo menos para mí, que la injusticia radica en tratar a todos estos clientes por igual. El Banco segmentó a su público en por lo menos tres tipos: los buenos clientes, los clientes promedio y los no clientes. Hoy, un buen cliente no tarda más de dos minutos en ser atendido, un cliente promedio, alrededor de media hora y los no clientes, en fin, pueden probablemente estarse una eternidad. Este sistema despertó muchas críticas cuando fue introducido; hubo acusaciones de discriminación, previsiones en torno a que esto era un error estratégico de proporciones pero la verdad es que al cabo de algunos años, el Banco de Crédito es más líder que nunca y a la mayoría de sus competidores no les quedó más remedio que copiar el sistema de segmentación de colas.

Podría mencionar algunos factores críticos adicionales, pero al hacerlo me correría el riesgo de no hacer honor al título de esta lección inaugural que es "Hacia un nuevo modelo en la gestión de servicios". Y no haría honor porque mucho de lo que he dicho hasta el momento no es novedoso; si bien son temas muy relevantes, la mayoría pueden encontrarse en muchos libros y, probablemente, forman parte de las sesiones de cualquier profesor de marketing de servicios que haya preparado su

curso medianamente bien.

¿Qué es lo nuevo, entonces? Lo nuevo se llama la economía de la experiencia, concepto introducido hace pocos años por Joseph Pine y James Gilmore, en su libro "The Experience Economy". Estos autores han revolucionado el mundo de los servicios, afirmando que en realidad estamos asistiendo a los últimos años de la era de los servicios mientras se abre paso la nueva actividad que dominará la economía mundial: las experiencias. El ejemplo de lo que ocurre con el café puede ayudarnos a entender el mensaje.

Un agricultor hoy vende el café en grano a 1 dólar la libra, lo cual se traduce aproximadamente en 2 centavos por taza de café. Ese agricultor representa a la economía agrícola que fue la principal fuente de mano de obra en el mundo durante siglos y que alcanzó su mejor momento hacia finales del siglo 18 cuando daba trabajo al 80% de la población norteamericana. Hoy sólo el 3% está empleado en actividades agrícolas.

Este agricultor vende sus granos de café a una industria, que los procesa y empaqueta y luego comercializa a precios que, dependiendo de las marcas, varían entre 10 y 20 centavos por taza de café. Esta industria está en lo que llamamos el negocio de los productos, negocio que comenzó con la Revolución Industrial, a mediados del siglo 19 y logró absorber a una velocidad impresionante la mano de obra que a ratios cada vez más acelerados se quedaba sin trabajo en el campo. Con el tiempo, cada vez más empresas se dedicaron a procesar, empaquetar y comercializar café; la intensidad de la competencia colocó una presión cada vez mayor sobre los precios, los márgenes de utilidad cayeron y los negocios industriales o fabriles se hicieron cada vez menos atractivos para los inversionistas.

Entonces a alguien se le ocurrió abrir una cafetería y vender la taza de café, lista para tomar, en alrededor de 50 centavos. Esta cafetería está en el negocio de los servicios que fueron tomando cada vez mayor importancia desde inicios del siglo pasado, hasta que en 1955 por primera vez en Estados Unidos, la población empleada en servicios sobrepasó a la población empleada en industrias y fábricas. En la actualidad, el 80% de la población norteamericana está empleada en servicios, el 17%

en industrias y el 3% en actividades agrícolas.

Para muchos, aquí termina la historia de la evolución económica. De una economía agrícola, a una economía industrial a una economía de servicios. Entonces llega Starbucks y la taza de café que la cafetería común vende en 50 centavos, la comienza a vender en 2,3 y hasta 4 dólares. ¿Cómo puede hacer esto? ¿Es tan bueno el servicio? Lo que realmente ocurre es que Starbucks no está en el negocio de los servicios, está en el negocio de las experiencias. Su éxito no se basa sólo en servir un buen café, lo que de hecho hace, aunque en una reciente prueba ciega realizada en Estados Unidos los consumidores prefirieron los cafés preparados en Mc Donald's y en Dunkin Donuts a los de Starbucks. Lo que Starbucks hace mejor que todos los demás es planificar cuidadosamente todo lo que ocurre mientras te tomas el café. El ambiente, la decoración relajada que invita a una larga conversación, el aroma a café en todo el local, el acceso inalámbrico a internet, el personal, los otros clientes. Es por esta experiencia por la que los clientes están dispuestos a pagar 4, 5 o 6 veces más que en una cafetería común y corriente. Yo era uno de los que pensaba que un concepto como Starbucks no tenía cabida en un país pobre como el nuestro; para mi sorpresa, siguen apareciendo como hongos por todo Lima; actualmente hay trece en funcionamiento y 7 más en proceso de construcción.

Hay muchos otros ejemplos de negocios que están floreciendo al haber entendido que los clientes no quieren sólo un buen servicio y en realidad están en busca de experiencias memorables. Librerías que hacen que el proceso de comprar un libro sea casi más placentero que leerlo, como Crisol en Lima o Barnes & Nobles en Estados Unidos, permitiéndote revisar todos los títulos que quieras mientras te sientas cómodamente a tomar un café y hasta un donut si estás con hambre. Aerolíneas de bajo costo que te hacen vivir la experiencia de la austeridad y, créanme, lo que les voy a contar a continuación no es una broma.

Si aterrizan ustedes en un vuelo de GOL, la línea aérea brasilera que recientemente inició operaciones en Lima, oirán la voz del capitán con un mensaje como este: "Señores pasajeros, les agradecemos su preferencia por haber volado en GOL. Somos una línea aérea de bajo costo, y para poder continuar

brindándoles este servicio con precios bajos, necesitamos que nos ayuden recogiendo toda la basura que encuentren ya que de esta manera nos ahorramos el servicio de limpieza". Y de repente, todos los pasajeros se ponen a buscar hasta la menor basurita y se la llevan con una sonrisa. Estoy seguro de que si también les dijese "y por favor bájense rápido que estamos apurados para darle la vuelta al avión" emprenderían también una veloz carrera. Y es que la gente está encantada de participar en esta experiencia de la austeridad, de ser parte del servicio.

La semana pasada vino a Lima un profesor del área de marketing del IAE, institución hermana del PAD en Buenos Aires. Nos contaba sorprendidísimo como por primera vez en la historia las clases más populares entre los alumnos no eran las de marketing. Por si acaso soy perfectamente consciente que esta frase no debe haber despertado muchas simpatías entre los numerosos profesores de otras áreas que hoy se encuentran aquí, pero en fin, que les puedo decir, es de lo que solemos hablar los profesores de marketing cuando nos juntamos. Pero bueno, les contaba la congoja de mi colega por haber perdido el sitio de profesor más popular. Ocurre que, y espero que Pablo Ferreiro no esté hoy aquí porque se sonrojaría hasta el pelo, ocurre que un Profesor de Gobierno de Personas ha decidido convertir sus clases en experiencias memorables y entre otras cosas, se disfraza en las sesiones para representar a algunos de los personajes de los casos que discute. Tiene como 7 u 8 pelucas, disfraces de obrero, de ejecutivo, de intelectual, de vendedor, de consultor, de Presidente del Directorio y hasta uno de secretaria. Le advertí a mi colega que eso del disfraz de secretaria ameritaba un análisis del profesor un poco más profundo, pero bueno, ese es un tema distinto. En todo caso, lo cierto es que los alumnos están encantados, pero más importante aún es lo que me respondió mi colega cuando le pregunté si él creía que estaban aprendiendo o simplemente divirtiéndose: haciendo un esfuerzo por dejar la envidia de lado me dijo: "estoy seguro que aprenden mucho más que antes.....los mantiene en un permanente estado de alerta durante toda la sesión y el nivel de participación e interés de los alumnos en ese curso ha crecido significativamente". Es decir, la economía de la experiencia invade hasta las aulas de prestigiosas escuelas de negocios.

Como dijo Sir Colín Marshall, Presidente de British Airways: "nuestro negocio ya no consiste en llevar personas del punto A al punto B en el menor tiempo posible. Nuestro negocio ahora consiste en planificar todo lo que esas personas sienten en el proceso". Finalizo la cita. Las empresas de servicios se van a ir convirtiendo en empresas de experiencias; el atributo clave será la memorabilidad y cada vez más hablaremos de invitados en lugar de clientes.

A finales de año pasado, tuve la oportunidad de hacer un viaje familiar a la selva. Como resultado de ese viaje escribí un artículo para el diario El Comercio el cual quisiera citarles parcialmente porque creo que de alguna manera resume los principales conceptos que he intentado transmitir esta noche. El artículo decía lo siguiente.

"Si bien los conceptos descritos en el libro "The Experience Economy" son realmente cautivantes, parece muy difícil lograr llevarlos a la práctica. En un mundo cada vez más dominado por la competencia, las guerras de precios, los bajos márgenes, las reingenierías y las eficiencias, parece casi imposible ser exitoso, mediante una diferenciación casi absoluta, inimitable, que logre sorprender al cliente continuamente. La semana pasada descubrí que al menos una empresa peruana lo está logrando. Amazon Horizons, del empresario Aldo Macchiavello, ha reconstruido El Delfín, una hermosa embarcación que ofrece cruceros por el Río Amazonas. Al mando de Usiel y Adonay, el crucero en El Delfín es una sucesión interminable de experiencias memorables. Desde la comida gourmet utilizando siempre ingredientes de la zona hasta excursiones nocturnas para escuchar y observar la vida animal cuando nadie lo hace, pasando por mozos que se convierten repentinamente en un formidable conjunto musical y por la oportunidad de nadar en pleno río Amazonas junto con los increíbles delfines rosados. Todo esto en el incomparable y sobrecogedor paisaje de nuestra selva.

Ahora que soplan buenos vientos para nuestra economía, ojalá se desarrollen en el Perú más ejemplos como el de Amazon Horizons. Más empresas que apuesten por la verdadera esencia del marketing, la diferenciación, y por agregar el máximo valor posible a nuestros recursos naturales. En un mundo globalizado, las posibilidades de éxito

de un país pequeño y sin economías de escala como el nuestro, pasan por el desarrollo de una oferta altamente especializada y diferenciada. Pasan, en resumen, por transformar un simple servicio en una experiencia inolvidable". Finalizo la cita.

Quisiera agradecer nuevamente a Carla y Antonio por la invitación que, como ya expliqué al inicio, me

llegó en una fecha muy especial y a todos los demás presentes por su paciencia, esperando que esta Lección inaugural haya sido una experiencia aunque sea un poquito memorable.

Muchas gracias. □