

# Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor

Gustavo Alonso<sup>1</sup>

## RESUMEN

¿Cuántos resultados arrojaría Google si ingresáramos “Cadena de Valor”? ¿Cuántas hojas tendría un libro que compilara todo lo escrito sobre dicha herramienta propuesta por Michael Porter?

Si bien la primera pregunta puede responderse en pocos segundos, podríamos asumir que “*una gran cantidad*” aplicaría como respuesta para ambas...

No obstante, si quisiéramos encontrar una interpretación de la Cadena de Valor que contribuya a una aplicación más directa en empresas de servicios, los resultados no serían muy alentadores. Y esto no es una crítica, sino que es muy razonable, ya que la misma ha sido propuesta oportunamente con la intención de contribuir al análisis competitivo en organizaciones industriales.

Considerando que de un tiempo a esta parte hemos venido siendo testigos del creciente protagonismo del sector servicios en las economías del mundo. Se propone entonces una reinterpretación de la *célebre* Cadena de Valor, adaptándola a las particularidades de las organizaciones prestadoras de servicios.

## ABSTRACT

How many results would we have by googling “Value Chain”? How many pages would have a book that compiles all written words about Michael Porter proposal?

Although the first question could be answered in a few seconds, we could assume that “a lot” is a good answer for both of them.

Nevertheless, finding a point of view about the Value Chain that allows applying it in companies that offer services would not be that easy. Anyhow, this is not a critic, we should take into consideration that it has been created a long time ago by trying to contribute to competitive analysis for Industrial companies.

From years ago to nowadays, we are watching how the services economies are growing all over the world, so it seems to be interesting trying a redefinition of the well known Value Chain, by considering the characteristics of companies that sell services.

**JEL Classification:** M31

**Keywords:** Cadena de Valor, Porter, Marketing, Servucción.

---

1. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo. Fundador y Director General de **Time to Market**. E-mail: [galonso@timetomkt.com.ar](mailto:galonso@timetomkt.com.ar)

## I. Introducción

¿Será alguien capaz de adivinar la cantidad de páginas (de papel y de las otras) que se han dedicado a la célebre Cadena de Valor de Michael Porter<sup>2</sup>? Imposible saberlo...

La Cadena de Valor, así como tantas de las otras herramientas de análisis estratégico propuestas en el marco de la era industrial, ha sufrido y seguirá sufriendo los embates de quienes intentan proponer algo nuevo sin proponer nada. Así funciona.

No es intención de este trabajo, pero si prestáramos la debida atención a algunos de los últimos best sellers del mundo del management y marketing que se nos revelan como lo “nuevo” en gestión de negocios, seguramente seremos capaces de encontrar algunos de los conceptos de Michael Porter en lo que respecta a la necesidad de ofrecer una propuesta de valor diferencial soportada por la constante y evolutiva construcción de ventajas competitivas. Sea cual sea el *color* de la estrategia, en el fondo hablamos de lo mismo.

De todas formas, como tantas de aquellas herramientas tuvieron su aparición en el seno de una economía netamente industrial, es lógico pensar que los conceptos que las respaldan sean susceptibles de ser observados con mayor facilidad en organizaciones con características y procesos similares a las de otrora.

Sin ir más lejos, en distintas ocasiones que he tenido la oportunidad de presentar la Cadena de Valor propuesta por Porter para la identificación de ventajas competitivas, más de una vez me pregunté cómo debería explicarse la herramienta en el caso de las empresas de servicios... Intenté encontrar material en bibliografía y en la web acerca de esta aplicación en particular, pero no tuve el éxito deseado, así que me parece un saludable atrevimiento intentar una reinterpretación de algunos de sus conceptos de modo tal de facilitar su aplicación en organizaciones no industriales.

Si usted estimado lector desea acompañarme, aquí vamos...

## II. El Concepto de Cadena de Valor<sup>3</sup>

Para hablar de la reinterpretación de la Cadena de Valor lógicamente vamos a necesitar, antes y muy brevemente, explicar la propuesta original. Todos nos dimos cuenta de esto, ¿verdad?

Vale la pena entonces hacer un poco de historia...

---

2. Michael Porter: Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en temas de economía y administración. Autor de *Ventaja Competitiva*, *Ventaja Competitiva de las Naciones* y otros best sellers del management.

3. Adaptado de *El ¿Nuevo? Marketing de la Experiencia* (2006). Gustavo Alonso.

En su obra “La Tercera Ola”, Alvin Toffler<sup>4</sup> nos ayudaba a entender un poco la evolución del hombre y de los sistemas económicos que lo circunscribían, explicando la gran relevancia que tomara la Segunda Revolución Industrial, sentando las bases de los sistemas de producción en serie que hoy conocemos.

Así, con el aprendizaje que las distintas industrias de aquél momento experimentaban y el notable cambio en la forma de hacer negocios, disciplinas como el management y el marketing se vieron obligados no solo a asumir su función como tales, sino también a ir adaptándose y reinventándose acompañando dicha evolución.

Es así como en la época de Henry Ford y su famosa frase “pueden comprar todos los autos que quieran, siempre y cuando sean Ford T y negros”, predominaba un marketing de oferta, donde las “directivas” venían dadas por los productores y los industriales, siendo ellos quienes marcaban el rumbo de lo que podía comprarse, la posterior aparición de nuevas industrias y nuevas empresas, con más y novedosas alternativas de consumo, hizo que esa oferta en un primer momento insuficiente, fuera equilibrándose con la demanda hasta provocar el surgimiento de un nuevo escenario, desconocido o menospreciado hasta el momento, producto de la competencia.

De esta manera surgieron distintos enfoques del marketing, todos tendientes a ayudar a la generación de negocios, aún cuando siquiera se comprendía del todo ese nuevo escenario. Se hizo hincapié en la producción, en el producto (mayor calidad), en las ventas (“empujar” al consumidor para que compre), pero siempre mirando desde el adentro de las empresas, sin prestar la debida atención a quienes deberían ser los verdaderos rectores de las ofertas de bienes y servicios de las empresas: los consumidores-clientes.

Con la aparición de lo que se conoció como “marketing de segmentación”, los teóricos de aquél entonces comenzaron a explicar, desde un nuevo paradigma, el “marketing de demanda”: la necesidad de diferenciarse de la competencia en pos de ofrecer satisfactores de mayor valor, para así ganar la preferencia del mercado.

Luego de ese disruptivo cambio de enfoque de la forma de pensar el negocio, se comenzó a comprender que, en realidad, es el afuera quien debe regir qué se produce y qué se ofrece. Solo aquellas empresas que entendieran este nuevo escenario y estuvieran dispuestas a dar lucha con estas nuevas condiciones, serían capaces de sobrevivir. Se comenzaba a respetar a ese consumidor-cliente que gracias a su cada vez mayor posibilidad de elegir, era capaz de decidir el destino de un producto, servicio, marca o empresa.

Así, por más que nos esforcemos en encontrar nuevos nombres o nuevas soluciones para los problemas de siempre, estaremos hablando de lo mismo: satisfacer a un consumidor

---

4. Alvin Toffler: Profesor, periodista, investigador y “futurólogo”, autor de *La Tercera Ola*, *La Revolución de la Riqueza* y *El shock del futuro*, entre otros trabajos mundialmente reconocidos.

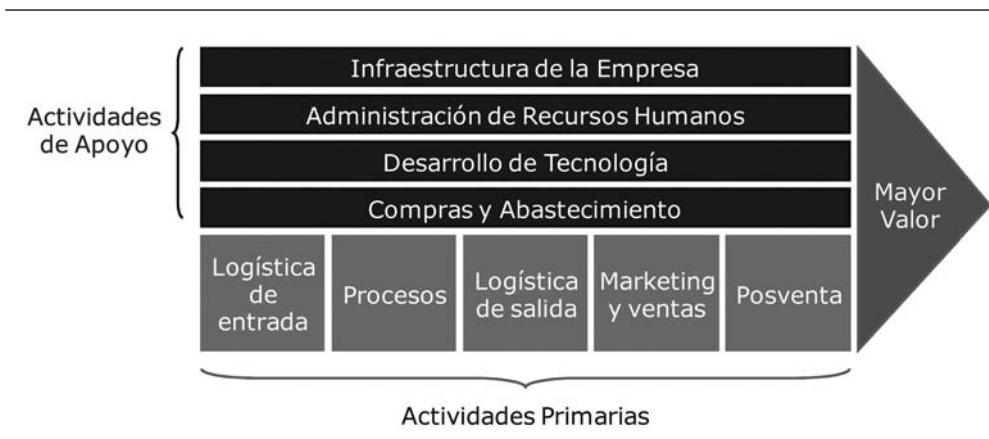
cada vez más exigente, informado, sobre-informado y, al mismo tiempo, un poco confundido y abrumado respecto de tanta oferta que dice ser lo mejor para conquistar a la mujer o al hombre de los sueños, para conducir como un piloto de Fórmula 1, para gozar de las vacaciones soñadas o para disfrutar de tener los bienes asegurados, por citar solo algunos ejemplos de los tantos productos y servicios que tenemos a disposición.

En este escenario, es cada vez más complicada la posibilidad de contar con una ventaja competitiva sostenible y, consecuentemente, es cada vez más difícil lograr clientes fieles y satisfechos por periodos prolongados. La velocidad de copia y nuestro conocido benchmarking, hacen del juego competitivo un terreno donde es casi imposible creer que se pisa firme, antes de que la competencia ya esté procurando mover el tablero o hasta cambiar las reglas.

Observando el devenir de lo explicado párrafos arriba, Michael Porter, en su libro “*Competitive Advantage*” (1985), proponía la Cadena de Valor como una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, básicamente, facilitando la identificación de ventajas competitivas en el seno de la organización.

El concepto fundamental que respalda a la herramienta es que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas.

Observamos a continuación el gráfico correspondiente a la Cadena de Valor<sup>5</sup> propuesta por el autor:



Es así como el modelo propuesto permite analizar el desempeño de una empresa organizando el análisis en virtud de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, siendo cada una de estas actividades fuente potencial de ventajas competitivas en

5. Fuente: Michael Porter, *Competitive Advantage* (1985).

costos o diferenciación, cuyas interrelaciones permitan lograr un mayor valor diferencial emergente que pueda ser apreciado y reconocido por los compradores, en detrimento de otras ofertas de la competencia.

Las actividades primarias involucran a aquellas comprometidas con la transformación de materias primas e insumos en un producto terminado, así como los esfuerzos llevados a cabo para su puesta en el mercado y comercialización, sin dejar de lado los eventuales servicios de posventa que puedan considerarse.

- **Logística de entrada:** Recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos.
- **Procesos:** Transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final.
- **Logística de salida:** Depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados.
- **Marketing y ventas:** Actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales.
- **Posventa:** Asistencia técnica, mantenimiento, garantías.

Por su parte, las actividades de apoyo, como su nombre lo indica, son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en toda su potencialidad. Es muy importante, lector, que usted aquí no se confunda: no por ser consideradas “de apoyo” ameritan su menoscabo.

- **Infraestructura de la empresa:** Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.
- **Administración de Recursos Humanos:** Incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones.
- **Desarrollo de tecnología:** Diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado, gestión de tecnología.
- **Compras y abastecimiento:** Adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

Entonces, en el marco de la planeación estratégica, según sean las intenciones de posicionamiento para nuestra empresa, satisfactor<sup>6</sup> o marca, será la organización que debemos contemplar en la cadena de valor, de modo tal de materializar una apropiada conversión que propicie el cumplimiento de los objetivos que se persigan y que permita aventajar a nuestra competencia en lo que respecta a la propuesta de valor que entregamos a nuestro público objetivo.

Esperando no haber aburrido mucho con la repetición del concepto de Cadena de Valor, el cual ya ha sido explicado en forma profusa y valiosa en la bibliografía más popular de management y marketing, a continuación deberíamos ir acercándonos poco a

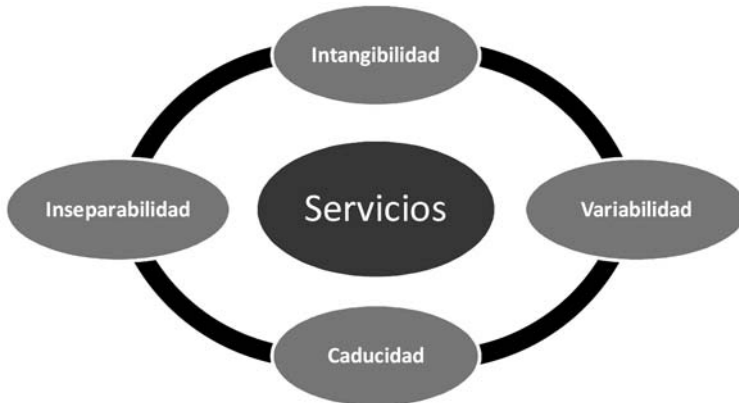
---

6. Eventualmente en este trabajo utilizaremos el término “satisfactor” para referirnos a productos, bienes físicos o servicios, que son construidos y entregados con la intención de satisfacer una necesidad o deseo identificado en determinado público objetivo.

poco a las particularidades de las empresas de servicios, ya que, como hemos podido observar, las características incluidas en el modelo responden fundamentalmente a la organización industrial.

Pensar en servicios nos permite identificar con claridad que sus propiedades distan de asimilarse a las de los productos. Si intentáramos una definición de servicio probablemente seríamos capaces de decir algo parecido a lo que sentenciaría Philip Kotler<sup>7</sup>: *“cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”*.

Apuntemos también las cuatro características distintivas que, según el autor, deben considerarse al momento de hablar de marketing de servicios:



- 
- **Intangibilidad:** Antes de comprarlo, el servicio no puede someterse al juicio de ninguno de nuestros sentidos. No podemos tocarlos, gustarlos, olerlos, escucharlos, almacenarlos ni ver cómo nos quedan.
  - **Inseparabilidad:** No podemos escindir al servicio de su prestador. El proveedor, cualquiera sea su forma, es parte del servicio que brinda.
  - **Variabilidad:** La calidad del servicio depende en todo momento de sus ejecutores así como de las condiciones del contexto en el cual se presta.
  - **Caducidad:** Los servicios no se almacenan ni se guardan para después, se extinguen con su prestación.

Respetados los aspectos teóricos enunciados con anterioridad a este trabajo, elaboremos a continuación nuestro intento de contribución a la gestión de la Cadena de Valor para organizaciones prestadoras de servicios.

---

7. Philip Kotler es quizás el referente por excelencia en temas de marketing. Su obra Marketing Management es utilizada en las más prestigiosas casas de estudios de grado y posgrado en todo el mundo.

### III. Cadena de Valor de los Servicios

En su obra *Servucción* (1987), Pierre Eiglier y Eric Langeard Eric nos ofrecían su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes.

Agradeciendo el trabajo de los autores citados y tomando como base los elementos identificados, me permito replantearlos y completarlos como se expondrá a continuación bajo la forma de eslabones (ex actividades) integrantes de una nueva cadena de valor. Como planteara Michael Porter en su propuesta, aquí también todas los eslabones terminan dando forma al satisfactor que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas.



Como usted podrá observar, estimado lector, los cambios más importantes que sufre la herramienta en su adaptación para su aplicación en empresas de servicios, radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control.

Por su parte los eslabones de apoyo, mínimamente modificados en lo que respecta a su propuesta original, detentan la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, velando por el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

Permitiéndonos avanzar en la explicación de esta reformulación, los eslabones primarios ahora se dividen en controlables y no controlables, asumiendo todos un rol indisociable respecto del servicio que se presta.

## Eslabones primarios controlables:

---



---

### Marketing y ventas

Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

Como hemos visto, las características propias de los servicios no permiten su almacenamiento ni forma física, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.

### Personal de contacto

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

Haciendo una analogía con la herramienta original de Porter, detentan una injerencia similar a la de la transformación de las entradas en productos finales. Responsable permanente (aunque no absoluto) de la variabilidad del servicio, según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.

### Soporte físico y habilidades

Bien podrían ser contemplados como eslabones distintos de esta nueva cadena de valor de servicios, pero preferí no hacerlo para así restar complejidad al modelo. Entendemos por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación; en un banco las boletas de depósito, tarjetas de crédito y débito, formularios, etc.; en un restaurante, la vajilla, cubiertos, mesas, manteles, etc. Todos estos elementos también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.



Por otra parte, así como el soporte físico ofrece lo suyo, en la era del conocimiento y la información, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, se convierten en variables insoslayables para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

## Prestación

Bien podríamos confundir a este eslabón con el resultado mismo de nuestra nueva cadena de valor, pero vale destacar que por prestación debemos entender al concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, a lo que resuelve. En tal sentido, la concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atienda.

Ser capaz de ofrecer un prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del target. Un servicio brindado sobre la base de una prestación mal definida como concepto deja lugar a la competencia para operar sobre esa brecha sin rellenar.

## Eslabones primarios no controlables:



## Clientes

Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no... ¡a la calidad que él mismo termina percibiendo!

Un mismo cliente muy posiblemente no sea el mismo cliente si nos vuelve a elegir y seguramente no será igual al próximo, aunque sí seguirá siendo un eslabón a tener en cuenta (Entenderá ahora usted lector el porqué de su categoría de no controlable).

En este marco, el fluir de conversaciones que se establezcan entre cliente, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuirán en forma sinérgica o no a la construcción del emergente deseado y brindado.

¿Cómo hacer para limitar los posibles efectos adversos del no control de este eslabón? Armonizando las demás vinculaciones entre los eslabones de modo tal de propiciar un contexto lo suficientemente invariable, aunque flexible al mismo tiempo, que permita minimizar los posibles desvíos en lo que respecta a la conducta y accionar del cliente que puedan afectar la calidad del servicio.

No es necesario aclararlo, no obstante destaco la obviedad que los clientes no son eslabones prescindibles en esta nueva cadena de valor.

## Otros clientes

No contentos con la complejidad que acabamos de revisar en el eslabón anterior, debemos pensar también que existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de una casa de comidas rápidas. Motivo por el cual aparece aquí otro condimento cuya sazón incide también directamente en la calidad de la prestación.

¿De qué elementos disponemos para que la convivencia entre distintos clientes se desarrolle de la mejor manera? Segmentación es la palabra clave. En la medida que nuestro público objetivo reúna perfiles lo más homogéneos posible, estaremos minimizando la posibilidad de surgimiento de ruidos, pero, en rigor de verdad, es muy difícil pensar en que la calidad del servicio no se verá afectada.

Sin ir más lejos pensemos en como puede diferir nuestra experiencia en distintas ocasiones que visitemos un restaurante de comidas rápidas: un día alguien derramó una gaseosa y nuestros zapatos se adhieren al piso; otro día el que espera su pedido lo hace en el lugar de la fila que mantenía al solicitarlo; y en otra ocasión, exactamente a nuestro lado, una madre discute con su hijo de 6 años acerca de si el postre lo retiran más tarde o más temprano...

Son estos eslabones primarios los responsables más directo en lo que respecta a la función de brindar el mejor servicio posible. Así las cosas, cada uno de estos eslabones se erige en una fuente de ventajas competitivas, en tanto y en cuanto seamos capaces de maximizar la contribución de cada uno de ellos al todo como emergente.

Asimismo, respetando el espíritu de la herramienta original, recordemos que ningún eslabón es independiente del resto, razón más que suficiente para aceptar que las interrelaciones existentes entre ellos también deben ser optimizadas y también pueden ser artífices de la generación de ventajas competitivas que resulten de difícil neutralización por la competencia. Una analogía casi obligada podemos encontrar en los deportes de equipo como el hockey, el básquet o el fútbol. Por ejemplo en fútbol, pensemos en la Selección Argentina ganadora de la Medalla de Oro en Beijing<sup>8</sup>: contó con Messi, Riquelme,

---

8. El ejemplo remite a los recientes Juegos Olímpicos 2008 celebrados en Beijing, China.

Agüero, Gago, Mascherano, grandes individualidades... ¿Acaso eran garantía de que Argentina lograría la medalla dorada? Claro que no. El éxito deportivo iba a depender también de las articulaciones estratégicas y tácticas que plantera Batista (DT), así como de la forma en que los jugadores interactuaran en la cancha para superar a sus rivales.

## Eslabones de apoyo

Como fueran presentados más arriba, los eslabones de apoyo desempeñan la no menos importante función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, cuidando el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

Repasemos brevemente las funciones involucradas con cada uno de ellos.



## Dirección General y de Recursos Humanos

A mi juicio, en cualquier organización, y más aún cuando se trata de una de servicios, la cultura de servicio al cliente debe *derramarse* por toda la empresa. De una buena vez y para siempre debemos dejar de pensar que el marketing es tarea exclusiva del departamento de marketing, entonces las demás áreas deben solo pensar en su tarea específica en lugar de pensar en el cliente. El modelo de los compartimientos estancos respecto de los cuales nos alertara Ortega y Gasset<sup>9</sup> está más que perimido y resulta absolutamente extemporáneo a las condiciones y exigencias de los mercados de hoy.

No tiene sentido siquiera pensar aquí si el cliente tiene o no la razón. El cliente es mucho más que eso, el cliente ES la razón del negocio, y es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida<sup>10</sup>.

9. José Ortega y Gasset (1883-1955). Filósofo, periodista, profesor y ensayista español. Su obra ejerció gran influencia en la filosofía del Siglo XX.

10. Visión comprendida, compartida y comprometida. Extraído de *Mayonesa* (1998), Alberto Levy.

## Organización interna y tecnología

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

Alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada.

La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

## Infraestructura y ambiente

En el modelo original de Porter la actividad infraestructura incluye aspectos más vinculados a nuestro eslabón anterior, en esta nueva propuesta se cambia el sentido. Aquí, infraestructura y ambiente se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad<sup>11</sup> entre la organización y el cliente.

Edificios, locales, instalaciones, comodidades y mantenimiento, moldean el ambiente marco del servicio. Esto es, por ejemplo, en una casa de comidas rápidas, la promesa “calidad, servicio y limpieza” debe reflejarse y expresarse, en términos concretos y simbólicos, a través de los componentes indicados al principio de este párrafo.

## Abastecimiento

Hemos llegado juntos a la única actividad que no ha sufrido cambios respecto de la herramienta que ya conocíamos. Si bien en este caso se ha transformado en un eslabón, conserva su importante función en lo que respecta a la adquisición de materiales, insumos, *soportes físicos*, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target.

Optimizar la gestión de abastecimiento en nuestra nueva cadena de valor en pos de lograr ventajas competitivas, significa estar atentos y en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad.

## Margen de servicio

El margen de servicio es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar.

---

11. “*The Moments of Truth*”. Término acuñado por Jan Carlzon, Presidente de SAS: Un Momento de Verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y se crea una impresión sobre la calidad de su servicio.



El margen de servicio es el porqué de esta herramienta que acabamos de revisar. Es el *castillo* construido con cada *granito de arena* aportado por los distintos eslabones. Es la sumatoria de las ventajas competitivas conseguidas por cada uno de ellos. El margen de servicio es la resultante, es lo que el cliente percibe, lo que el cliente vibra, lo que el cliente vive, lo que el cliente experimenta.

El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. Es lo que provoca el “gracias” de quien nos compra. Es el vínculo real y emocional que hace que nuestro cliente no quiera dejar de comprarnos, nunca, porque no encontrará jamás otra experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada para satisfacerlo y deleitarlo.

#### IV. Reflexiones Finales

Muy bien, hemos llegado al comienzo... ¿Comienzo? ¿Me equivoqué? No, lector. Hemos llegado efectivamente al comienzo. A partir de ahora es que tendremos que ir trabajando juntos en testear la aplicabilidad de la herramienta. No sin antes reconocer que se trata de un modelo, y, como tal, una extrema simplificación de la complejidad de las organizaciones.

En las distintas aulas universitarias que me honran permitiéndome ser parte del proceso de aprendizaje de cientos de alumnos cada cuatrimestre, no me canso de argumentar a favor de las modelizaciones y herramientas propuestas por los distintos autores, reconociendo siempre que cada modelo tuvo su origen en determinado momento y, consecuentemente, en determinado contexto. Esgrimir desde hoy una crítica sobre una herramienta tildándola de, por ejemplo, desactualizada, es no reconocer el valor de un trabajo cuya pretensión tuvo que ver con dar respuesta a alguna problemática concreta anterior a las vigentes. De todas formas, muchas de las herramientas clásicas de la administración y el marketing gozan de mejor salud de la que muchos nuevos “gurúes” les atribuyen.

Otro de los aspectos que siento como necesario aclarar es que una herramienta o un modelo en si mismo no es nada, no significa nada, sino que cobra significado cuando la misma es aplicada, cuando es contextualizada.

Y cuando hablamos de poner las cosas en determinado contexto, lógicamente, debemos reconocer que no todos los contextos son iguales o están definidos por las mismas variables. Entonces, mi estimado, será Usted quien deba encontrar la mejor forma de interpretar nuestra nueva cadena de valor o cualquier otra herramienta que se le proponga. Una herramienta es solo la estructuración de determinados conceptos y su espíritu contributivo generalmente es aplicable más allá del modelo que la contiene. Quiero decir, así como tuve el atrevimiento de reinterpretar el modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter, usted disfruta ahora de la posibilidad de adaptar esta nueva propuesta a la problemática de cualquier organización de servicios, realizando los ajustes necesarios en caso de que los eslabones propuestos no respondan a la realidad del caso.

Bajo ningún punto de vista será saludable ajustar la realidad a las limitaciones de un modelo, sería como intentar tomar la sopa con un tenedor o colocar un clavo con un destornillador... ¿Podríamos hacerlo? Probablemente, sí. Pero los resultados no serían los mismos y los recursos insumidos en el camino tampoco.

Muchas gracias por su compañía. Espero que haya disfrutado del viaje tanto como yo. Llegamos al comienzo...