



Propuesta de Valor, atrayendo a los consumidores deseados

En nuestro **Smartnotes de diciembre** desarrollamos algunas reflexiones sobre la Visión y la Misión, esta vez en un camino natural de conversación estratégica dedicaré algunas ideas a la Propuesta de Valor y las implicancias que tiene para la empresa su correcta ejecución.

Un Propuesta Consciente

La mayoría de los dueños o ejecutivos de empresas¹ tienen conciencia de que el servicio entregado es especial por alguna razón para ciertos clientes. Más aún, pueden con cierto grado de análisis describir algunas características claves del servicio/producto que algunos clientes valoran más que otros. Sin embargo, no todo el personal conoce o esta consiente de las características que la empresa desea potenciar. Justamente de esto se trata el trabajo a desarrollar con la propuesta de valor, desarrollar una propuesta, que conscientemente las empresas deben *definir y ejecutar* para atraer a un segmento objetivo atractivo para la organización. Así, cuando las empresas son capaces de definir un segmento objetivo, están implícitamente desechando otros segmentos no tan atractivos, a los cuales la propuesta de valor no les provocará el efecto deseado.

¹ Principalmente nos referimos a PYMES.

Dos tareas son relevantes entonces, la primera definir y entender al segmento objetivo seleccionado. Muchas veces se tiene el producto o servicio y se busca el segmento. La forma correcta es plantearse en un análisis del sector industrial donde se compite (referirse a M. Porter) y buscar segmentos nichos donde el par rentabilidad-tamaño sea lo suficiente atractivo para desarrollar el servicio. Otras veces, con una mirada estratégica de crecimiento se busca nuevos mercados y/o nuevos productos donde desarrollar la empresa. Sea cual sea el camino habrá un segmento de clientes representados por ciertas características como edad, nivel socioeconómico, nivel de estudios, estilos de vidas, tipo de usuario de internet², etc. Será deber de la empresa estudiar, investigar y caracterizar claramente al segmento elegido como deseable atraer.

² Muy relevante en nuestros tiempos, dado las oportunidades de comunicación que se abren a través de nuevas redes sociales y el uso de tecnología móvil avanzada.

La segunda tarea, es definir la forma con que atraeremos y encantaremos al segmento elegido. Muchas veces he escuchado que la forma de asegurarse a los clientes es ofrecer menor precio que la competencia. Claramente esto es una mirada bastante reducida de lo que se puede y debe hacer en este campo. Los consumidores no sólo decidimos por precio. Ciertamente en una industria que compita en costo, se tenderá a destacar esta variable. Pero los consumidores tenemos ecuaciones más complejas en nuestro cerebro, que permite tomar la mejor decisión temporal respecto a un producto o servicio. Sólo piense en el siguiente ejemplo: un hombre que debe decidir ir a cenar a un restorán tomará posiblemente dos decisiones distintas si en una circunstancia debe invitar a cenar a una mujer que quiere conquistar o si debe invitar a su jefe. El mismo hombre tomará en cuenta factores como: la privacidad, el precio, el ambiente (seguramente buscará algo mas íntimo si va con la mujer), la variedad de gastronomía, la forma de

pago, la cercanía a una discoteque, en fin, solo piense si ha pasado por esta situación y se dará cuenta que somos bastante más complejos como para pensar sólo en la variable precio.

Considerando la anterior realidad del individuo como consumidor es que lo invito a abrir las posibilidades de

Una propuesta de valor tiene al menos las siguientes áreas de desarrollo: precio, calidad, relación con el cliente, imagen de marca, relación con el entorno.

cómo definir una mejor propuesta de valor. Una propuesta de valor tiene al menos las siguientes áreas de desarrollo: precio, calidad, relación con el cliente, imagen de marca, relación con el entorno³.

Cada una de estas será más o menos

destacada según la estrategia competitiva de la empresa. Si compite vía costo, la variable precio tomará más relevancia. Por el contrario, si compite por diferenciación, dará más énfasis a variables como la calidad y la imagen de marca.

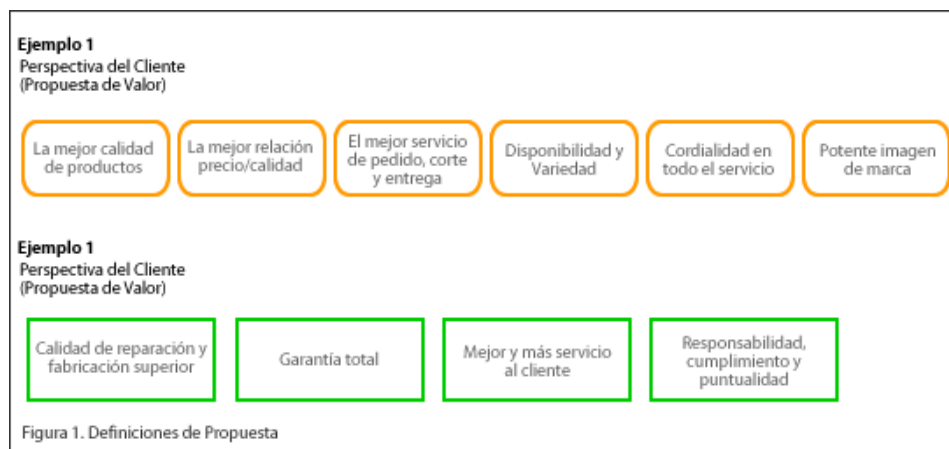
Lo recomendable es expresar para cada una de estas variables alguna cualidad propia del desempeño que la empresa potenciará. Por ejemplo, en la variable precio podría expresarse “El menor precio del mercado”,

“Un precio justo” o “Un precio para cada bolsillo”. Lo importante es que el personal comprenda y sea capaz de usar esta definición en su actuar.

Luego de definida, la empresa debe hacer explícita la propuesta de valor de la empresa, a esto me refiero con colocarla en los medios posibles que la empresa posea, como intranet, paneles, comunicados, reuniones de equipo de trabajo, etc. Por último, asegurarse que se entienda y promueva en todos los estamentos de la organización. Por ejemplo, si parte de la propuesta dice “atención única y amable”, cada persona que tenga contacto con clientes debe estar entrenada y convencida de que tratar de forma excelente a los clientes trae beneficios y agrega valor a la empresa. Más aún, debe saber que no tratar bien a los clientes tiene consecuencias o incentivos en caso contrario. A modo de ejemplo, muestro dos definiciones de propuesta desarrolladas:

Desafíos y Posibilidades

El proceso de desarrollo de una propuesta de valor tiene como finalidad estratégica, asegurar las fuentes de crecimiento de los ingresos y la lealtad de los clientes. Por esta razón es de vital importancia asegurar que el servicio o el producto sea entregado cumpliendo fielmente con la propuesta diseñada. Esto obliga asegurar que los procesos claves o estratégicos sean conectados con la propuesta (Procesos claves en la Cadena de Valor). Por otro lado, recomiendo hacer mediciones de satisfacción del cliente incorporando la evaluación directa de la propuesta de valor. Y por último, haga responsable a algún ejecutivo de la empresa de la Propuesta de Valor y asegúrese que se incorporen dentro de los sistemas de retribuciones los premios o correcciones en función del desempeño de la propuesta de valor.



³ “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Kaplan R., y Norton D., página 97.



Roberto Aguirre Portales

Gerente General de eGEA Consultoría
Ingeniero Civil Industrial-Universidad Federico Santa María
Magíster en Gestión y Dirección de Empresas/ DII-Universidad de Chile
raguirre@egea.cl

Comenta este artículo en <http://www.egea.cl/2010/01/propuesta-de-valor/>