

Construyendo la propuesta de valor a partir del mercado meta

La importancia de enfocar la propuesta de valor

01/03/2014

Pontificia Universidad Javeriana - Cali

Profesor Luis Hernando Garcia P.

Tabla de contenido

Introducción.....	2
Las necesidades del cliente y la propuesta de valor.....	2
Conceptos y metodología para segmentación de mercados.	3
Mercado.....	3
Mercado de demanda.....	4
La segmentación de mercados.	5
Ventajas de hacer segmentación.....	5
Método para la segmentación de mercados a partir de variables.....	5
Preguntas frecuentes del uso de las variables de segmentación:.....	8
Metodología para el establecimiento de la propuesta de valor a partir de las necesidades del cliente.....	8
El perfil de las necesidades del cliente.	8
Primer paso: Las tareas (<i>Job</i>) que el consumidor necesita hagan por él.	9
Segundo paso: Determine los miedos (<i>Pains</i>) que el consumidor tiene respecto de las tareas del paso 1.....	9
Tercer paso: Identifique los beneficios o ganancias (<i>Gains</i>) que el consumidor espera obtener con la tarea.....	11
La Propuesta de Valor ajustada.	12
Cuarto paso: Identifique el producto o servicio que es capaz de realizar.	12
Quinto paso: Plantee aliviadores para los dolores del cliente.	12
Sexto paso: Cree nuevos beneficios a su cliente.	13

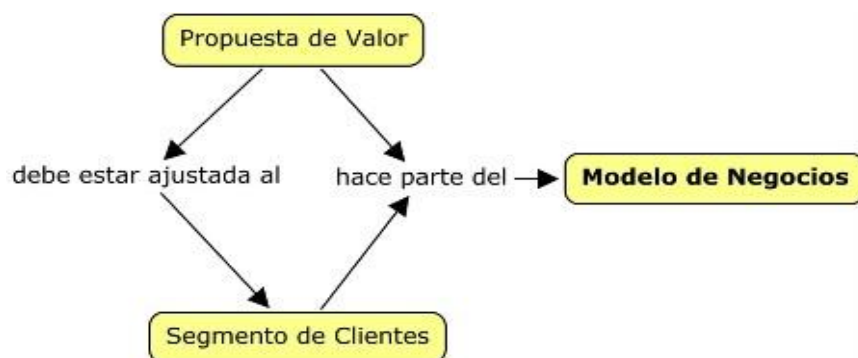
INTRODUCCIÓN.

He afirmado de forma permanente que el **modelo de negocio** probablemente es en buena parte responsable del éxito o fracaso de una empresa.

Para ser consistente debería decir que un elemento del **modelo de negocios**, el **segmento de mercado**, se convierte en protagonista del mismo. Una **propuesta de valor** será más efectiva si se hace pensando en alguien (persona o empresa).

La Web permite hacer ofertas personalizadas o muy ajustadas a pequeños segmentos de clientes, lo que podría garantizar el éxito de dicha propuesta de valor.

FIGURA 1. RELACIÓN CONCEPTUAL MODELO-PROPUESTA-SEGMENTO



Fuente: Elaboración propia

LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y LA PROPUESTA DE VALOR

En la constante reflexión de hacer la PROPUESTA DE VALOR CORRECTA buscando mejorar las posibilidades de éxito del negocio, se deberían establecer las NECESIDADES ESPECÍFICAS segmentos de cliente.

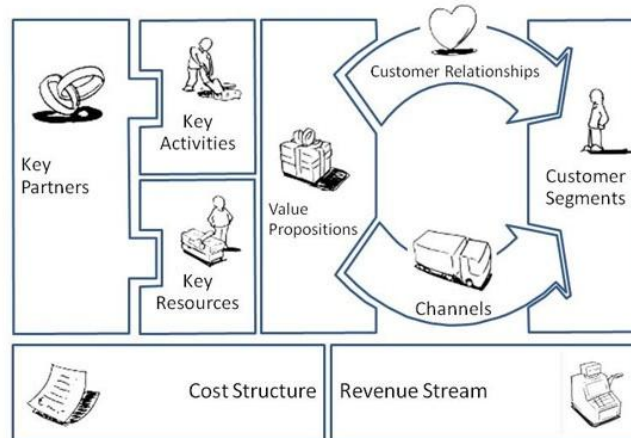
Alex Osterwilder es uno de los creadores del éxito editorial “Business Model Generation” donde se expone entre otros el *Canvas* del modelo de negocios. Este *Canvas* se compone de nueve bloques como se puede observar en la figura.

Cuando se entra a modelar el negocio, primero se aborda el segmento de clientes y luego la propuesta de valor.

De acuerdo con la experiencia del autor, el segmento de clientes del *Canvas* se puede establecer en dos pasos:

1. A partir de las variables de segmentación de mercados
2. Estableciendo las necesidades del cliente.

FIGURA 1. CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIOS



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

Para desarrollar estos elementos primero se deben precisar algunos conceptos.

CONCEPTOS Y METODOLOGÍA PARA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.

Mercado.

El concepto de mercado tiene varias acepciones que vale la pena referir.

Desde el punto de vista geográfico

- Mercados locales y/o regionales
- Mercados nacionales
- Mercados multinacionales y extranjeros
- Mercados globales

Según el tipo de consumo:

- Mercado de consumo
- Mercado de servicios
- Mercados industriales

Según el tipo de productos:

- Mercado de materias primas
- Mercado de productos industriales
- Mercado de productos informáticos
- Mercado de servicios xxx

De acuerdo con el tipo de demanda:

- Mercado disponible
- Mercado real
- Mercado potencial
- Mercado meta.

Mercado de demanda.

Tratando de dar la mayor claridad posible, se quiere profundizar sobre los mercados de demanda.

Mercado disponible.

Son todos aquellos consumidores que tienen una necesidad específica y cuentan con las características necesarias para consumir un producto.

Mercado real.

Son todos aquellos consumidores que compran un producto específico.

Mercado potencial:

Es el conjunto de consumidores que no forman parte del mercado real, pero en ocasiones sí pueden formar del mercado disponible. Estas personas no consumen el mercado específico, debido a que no tienen las características del segmento o porque consumen otro producto.

Mercado meta o mercado objetivo:

Consumidores pertenecientes al mercado disponible, que pueden formar parte del mercado real y potencial. A este mercado se dirigen todos los esfuerzos de mercadotecnia con el fin de lograr consumidores reales.

- Meta/objetivo primario: Consumidores directos con decisión de compra y que realizan las actividades de selección y evaluación del producto.
- Meta/Objetivo secundario: Consumidores que tienen contacto con el producto no tienen la decisión de compra y en ocasiones tampoco hacen la evaluación del mismo.

FIGURA 2 TIPOS DE MERCADOS POR DEMANDA



Fuente: Adaptado de Fernandez Valiñas (2002) Segmentación de Mercados 2ª. Edición. ECAFSA – Thomson Learning

La segmentación de mercados.

Analizar un mercado es necesario para llegar de forma efectiva a través de las actividades de mercadotecnia. La segmentación de mercados es una herramienta que permite dicho análisis.

Segmentar mercados significa descomponer un universo heterogéneo (mercado) en grupos (segmentos) con al menos una característica homogénea.

Ventajas de hacer segmentación.

Para quienes tratan de determinar cuantitativamente las decisiones estratégicas y tácticas de mercadotecnia es fundamental la segmentación dado que esta permite:

- Ganar certidumbre en el tamaño del mercado
- Claridad al establecer planes de acción
- Identificar consumidores
- Reconocer los gustos y deseos del consumidor
- Simplificar la estrategia de marca (Branding)
- Enfocar las actividades de promoción
- Facilitar la planeación

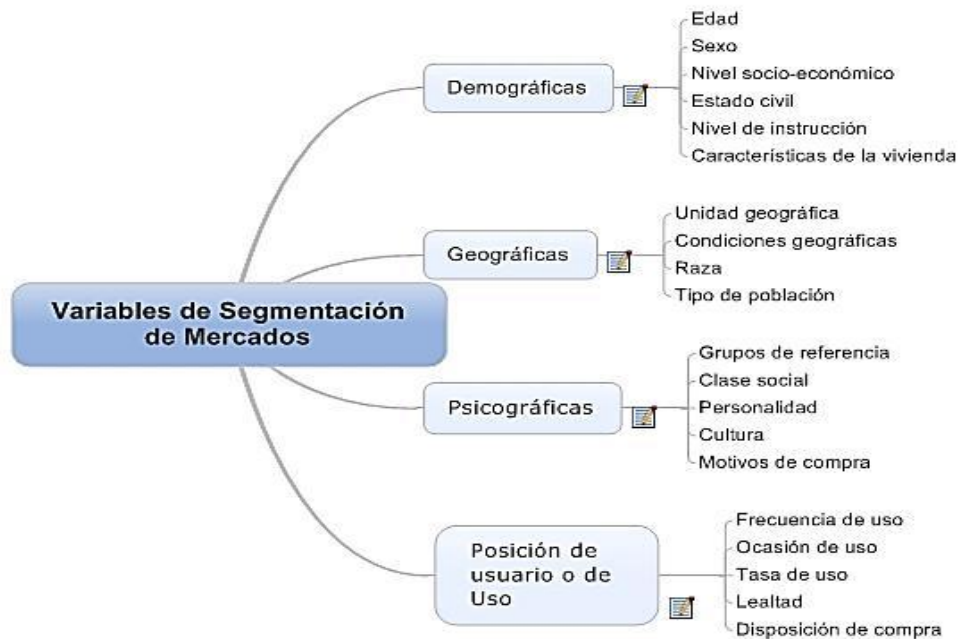
Método para la segmentación de mercados a partir de variables.

A continuación se puede observar un mapa con base a cuatro categorías de variables que sirven para segmentar un mercado. Un mayor detalle se puede observar en la tabla Valores de las variables de segmentación.

Como se puede notar es posible precisar el tipo de segmento de consumidor al cual se va a dirigir un paquete compuesto por productos/servicios al cual se llama Propuesta de Valor. El segmento entonces será la combinación de estas variables.

Espacio en blanco dejado a propósito

FIGURA 3 VARIABLES PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS



Fuente: Adaptado de Fernandez Valiñas (2002) Segmentación de Mercados 2ª Ed. ECAFSA –Thomson L.

La tabla a continuación detalla los valores que puede llegar a tomar cada una de las variables de segmentación. Tenga en cuenta que los valores no son necesariamente excluyentes.

TABLA 1 VALORES DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Variables Demográficas	✓ Rango de edad:
	✓ Géneros (sexo): masculino, femenino.
	✓ Nivel socio-económico (estratos):
	✓ Estado civil: soltero(a), separado(a), unión libre,
	✓ Nivel de estudio: ninguno, básica primaria, media, superior, posgrado.
	✓ Religión: católica, cristiana, budista, judía, etc.
Variables Geográficas	✓ Unidad geográfica: Localización geográfica del mercado a atender. Frecuentemente es una o varias ciudades, en algunos casos países.
	✓ Condiciones Geográficas (Clima, relieve)
	✓ Raza: (Asiáticos, latinos, chicanos, nórdicos, árabes, afroamericanos, blancos).
	✓ Población –densidad–: (Megalópolis, urbana, suburbana, rural)

<p>Variables Psicográficas (Describen las costumbres, hábitos, estilo de vida y preferencias)</p> <p>Variables Psicográficas (Describen las costumbres, hábitos, estilo de vida y preferencias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupo de referencia: (conjunto de personas que ejercen influencia en la conducta, hábitos y valores del individuo) Ej: Familia, Estudiantes de secundaria, “Emos”, Punkeros, etc. ✓ Clase social: No es lo mismo que el estrato (asociada a la ubicación de su vivienda). Aquí se refiere más al contexto social donde el individuo se relaciona: Puede ser Alta, media o baja. ✓ Personalidad: Se refiere a las actitudes de las personas. Pueden ser: reservado / abierto, emotivo / maduro, humilde / agresivo, sereno / despreocupado, oportunista / concienzudo, tímido / atrevido, autosuficiente / protegido, franco / astuto, seguro / inseguro, conservador / experimentador, indisciplinado / flojo, relajado/tenso. ✓ Ciclo de vida familiar: Joven soltero, Matrimonio joven sin hijos, Matrimonio joven con hijos, Padres solteros jóvenes, solteros de mediana edad, casados de mediana edad sin hijos, casados de mediana edad con hijos en casa, solteros de mediana edad con hijos en casa, solteros mayores (+64), ✓ Motivos de compra: Internas/no sociales ó Externas-sociales
<p>Variables Conductuales/posición del usuario. (Se refiere a la actitud, el uso y el conocimiento del producto)</p>	<p><u>NOTA MUY IMPORTANTE.</u> PARA CASOS DONDE LA IDEA DE NEGOCIO SEA EN LA WEB, SE DEBE CONTEMPLAR QUE LA PROPUESTA DE VALOR ESTÁ ASOCIADA AL USO DE INTERNET, POR LO TANTO LA OCASIÓN Y TASA DE USO, Y LA DISPOSICIÓN DE COMPRA POR ESE MEDIO SON DETERMINANTES DEL SEGMENTO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ocasión de uso: (Temporalidad de compra): uso usuario frecuente, usuario irregular, usuario de ocasiones especiales. ✓ Tasa de uso: (cantidad de producto consumido): Gran consumidor, mediano consumidor, pequeño consumidor. ✓ Lealtad: (preferencia por la marca-producto): Usuario leal (prefiere una sola marca), Lealtad compartida (máximo dos marcas), Usuario sin preferencia específica. ✓ Disposición de compra: Dispuesto-sin dudas, indecisos, no dispuestos.
<p>Empresarial (Solo aplica cuando la oferta va dirigida a empresas o profesionales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localización geográfica: ✓ Edad de las empresas: ✓ Tamaño (Unipersonales, microempresas, pequeñas, medianas, grandes). ✓ Actividad económica. (Use el CIUU para determinar las actividades de las empresas a las cuales va dirigida su oferta) ✓ Tipo de sociedad: (limitada, por acciones, etc.).

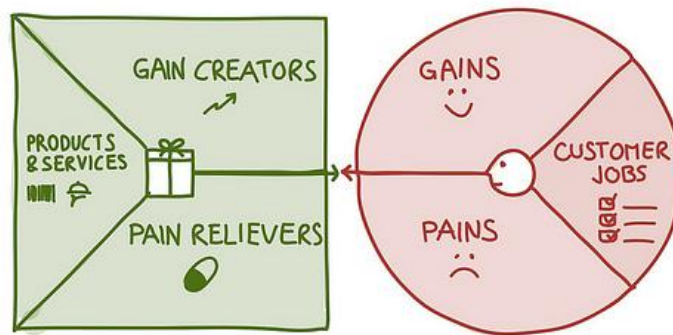
Preguntas frecuentes del uso de las variables de segmentación:

- ¿puedo tener varios segmentos de mercado?
 - Sí, pero el análisis se debería hacer uno a uno.
- ¿tengo que usar todas las variables de segmentación?
 - Los grupos de variables (demográficas, geográficas, etc.) sí deben ser usados todos.
 - Las variables no tienen que ser usadas todas.
- ¿qué pasa si no utilizo ese modelo tan detallado?
 - Pierde la oportunidad de dirigir efectivamente los esfuerzos de mercadeo.

METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR A PARTIR DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

Alex Osterwilder presentó a través de su blog una metodología para ajustar la propuesta de valor de acuerdo a las necesidades del cliente. Lo que aquí se presenta es una adaptación en idioma español por parte del autor acerca de lo expuesto por Osterwilder. La imagen que se muestra representa el propósito de Osterwilder.

Figura 4 El ajuste de la propuesta de valor al segmento del cliente



Fuente: www.businessmodelalchemist.com

El perfil de las necesidades del cliente.

La metodología incluye analizar la posición del cliente desde tres puntos de vista. Las tareas que necesita hacer por él, los dolores o temores que siente al momento que alguien las realiza por él y finalmente las ganancias y beneficios que espera obtener.

Primer paso: Las tareas (*Job*) que el consumidor necesita hagan por él.

Observe a su cliente de cerca para hacer un boceto de su perfil. Use las preguntas guía para describir su cliente qué está tratando de hacer.

Los clientes tienen varios tipos de necesidades: funcionales, emocionales, sociales y básicas. Observe las preguntas y posibles respuestas.

¿Qué tareas FUNCIONALES está su cliente tratando de realizar?

- ☛ Mejorar o completar una tarea específica.
- ☛ Resolver un problema específico.

¿Qué tareas SOCIALES está su cliente tratando de hacer?

- ☛ Tratando de verse bien,
- ☛ Quiere ganar poder,
- ☛ Quiere ganar estatus.

¿Qué tareas EMOCIONALES está tratando su cliente de realizar?

- ☛ Desea sentirse bello,
- ☛ Desea sentirse bien,
- ☛ Necesita sentirse seguro

¿Qué NECESIDADES BÁSICAS su cliente está tratando de satisfacer?

- ☛ Comunicarse,
- ☛ Alimentarse,
- ☛ Tener sexo

Segundo paso: Determine los miedos (*Pains*) que el consumidor tiene respecto de las tareas del paso 1.

Describa las emociones negativas, costos no deseados, situaciones y riesgos que el cliente ha tenido, o podría llegar a tener antes, durante o después de haber alcanzado la tarea.

¿Qué encuentra su cliente muy costoso?

- ☛ Algo que tome demasiado tiempo,
- ☛ Algo muy costoso,
- ☛ Algo que requiera gran esfuerzo

¿Qué hace sentir mal a su cliente?

- ☛ Frustraciones,
- ☛ Molestias,
- ☛ Cosas que le producen dolores de cabeza

¿De qué forma las soluciones actuales no satisfacen a sus clientes?

- ☛ Han perdido características,
- ☛ Tienen mal desempeño,
- ☛ Están funcionando mal

¿Cuáles son las principales dificultades y retos encontrados por su cliente?

- ☛ No entiende cómo funcionan las cosas,
- ☛ Tiene dificultad para hacer las cosas
- ☛ Se resiste a hacer las cosas

¿Qué consecuencias negativas su cliente ha encontrado o teme?

- ☛ Pérdida de prestigio,
- ☛ Pérdida de poder,
- ☛ Pérdida de credibilidad
- ☛ Pérdida de estatus

¿A qué riesgos su cliente teme?

- ☛ Financieros,
- ☛ Sociales,
- ☛ Técnicos

¿Qué mantiene a su cliente despierto en la noche?

- ☛ Grandes problemas,
- ☛ Preocupaciones

¿Qué errores comunes su cliente comete?

- ☛ Equivocaciones frecuentes

¿Qué barreras hacen que su cliente no adopte soluciones?

- ☛ Costos de implementación,
- ☛ La curva de aprendizaje,
- ☛ La Resistencia al cambio

Considere esto el paso 2.1- Una vez construya una lista de los dolores debe:

- a) Calificar la intensidad de cada dolor por parte del cliente. Use 1 si es muy intenso y 3 si es poco intenso.
- b) Determinar la frecuencia con que ocurre cada dolor. Use 1 si es muy frecuente y 3 si es poco frecuente.

Tercer paso: Identifique los beneficios o ganancias (*Gains*) que el consumidor espera obtener con la tarea.

Describa los beneficios que su cliente espera, deseos o cosas que le podrían sorprenderle. Esto incluye utilidades funcionales, ganancias sociales, emociones positivas y ahorro de costos.

Considere esto el paso 3.1- Una vez construya una lista de las ganancias esperadas debe:

- a) Calificar la relevancia de cada ganancia (beneficio) esperado por el cliente. Use 1 si es sustancial y 3 si es insignificante.
- b) Determinar la frecuencia con que espera cada ganancia. Use 1 si es muy frecuente y 3 si es poco frecuente.

Hasta aquí ha quedado esbozado el perfil del cliente

Espacio en blanco dejado a propósito

La Propuesta de Valor ajustada.

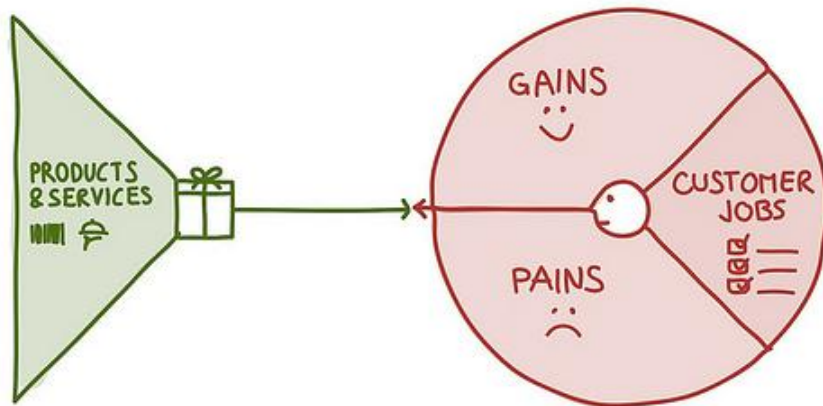
Ahora la metodología le pide que convierta las necesidades del cliente en propuesta de valor. Para esto se realizan otros tres pasos: Los Productos y Servicios, los aliviadores de dolores (*pain relivers*) y los creadores de beneficios (*gains creators*).

Cuarto paso: Identifique el producto o servicio que es capaz de realizar.

Pregúntese usted mismo cuáles productos y servicios podría usted ofrecer y que ayudarían a su cliente a realizar las tareas funcionales, emocionales sociales o a satisfacer sus necesidades básicas.

Hay que recordar que los productos y servicios pueden ser tangibles (productos manufacturados, servicio prestado cara-a-cara), digitales/virtuales (descargas de software, recomendaciones en línea), intangibles (derechos de autor, aseguramiento de calidad) y financieros (fondos de inversión, servicios financieros).

FIGURA 5- PRODUCTOS/SERVICIOS AJUSTADOS A LAS TAREAS



Fuente: www.businessmodelalchemist.com

Finalmente ordene en importancia -para su cliente- los productos y servicios. Los más importantes son cruciales para su cliente, los demás posiblemente son triviales.

Quinto paso: Plantee aliviadores para los dolores del cliente.

Describa cómo sus productos o servicios aliviarían el dolor del cliente ¿cómo estos reducen o eliminan las emociones negativas, los costos y las situaciones no deseadas generadas antes, durante o después de que el producto/servicio haya hecho el trabajo (la tarea)?

- ¿Producen ahorros?
- ¿Hacen que su cliente se siente mejor?
- ¿Solucionan problemas de desempeño o malfuncionamiento?
- ¿Elimina dificultades y retos que el cliente encuentra con el uso?
- ¿Elimina consecuencias sociales negativas que el cliente encuentra o teme?
- ¿Elimina riesgos o temores del cliente?
- ¿Ayudan a su cliente a dormir mejor?
- ¿Eliminan o disminuyen los errores que su cliente normalmente comete?
- ¿Eliminan las barreas que impiden que el cliente adopte la solución?

Sexto paso: Cree nuevos beneficios a su cliente.

Describe cómo los productos/servicios crean beneficios a su cliente espera, desea o podría ser sorprendido, incluyendo utilidades funcionales, beneficios-ganancias sociales, emociones positivas y ahorro de costos.

- ¿Crean ahorros de costos que hacen al cliente feliz?
- ¿Producen resultados esperados o mejores a los esperados?
- ¿Hacen que su cliente tenga una vida más fácil?
- ¿Crean consecuencias sociales positivas deseadas por su cliente?
- ¿Hace algo que los clientes están buscando?
- ¿Cumple sueños que los clientes están deseando?
- ¿Producen resultados positivos que coinciden con los criterios de éxito del cliente?
- ¿Ayuda a que el cliente haga una adopción temprana de la solución?

Siguiendo estos pasos debe quedar elaborada la Propuesta de Valor.

Fin.