

La importancia del valor para el cliente

● POR FERNANDO OLIVA, SOCIO DE DELOITTE EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA

Muchas veces recibo presentaciones o propuestas de emprendedores muy entusiasmados por un nuevo producto o servicio. Un ejemplo claro en la actualidad son los múltiples proyectos para nuevas aplicaciones para dispositivos móviles.

Estos emprendedores casi siempre se preocupan por presentar proyecciones completas, presentaciones de Power Point con objetivos, oportunidades, modelos de negocio, necesidades de inversión y otros detalles relevantes, necesarios y muy importantes, por cierto. Pero he notado que muchas veces faltan dos componentes claves asociados con la estrategia y el "ADN" del nuevo emprendimiento. La idea de este artículo es recorrer estos puntos que no podemos dejar de considerar a la hora de armar un nuevo emprendimiento.

¿Cuál es el aporte de valor del nuevo emprendimiento?

El primer aspecto nace de un olvido que he visto muchas veces sobre un cuestionamiento básico en cualquier proyecto dirigido hacia un potencial grupo de clientes: ¿por qué alguien compraría el producto? Y más importante aún, ¿por qué alguien me lo compraría a mí? Es ahí cuando em-

piezan los problemas, sobre todo los referidos al "enamoramiento de una idea". Creer que tenemos en nuestras manos una idea fantástica nos motiva y eso es muy saludable, sin embargo, puede generar una distorsión en la visión que tenemos del proyecto alejándonos de la realidad.

Es así como nos olvidamos de un aspecto clave: alguien tiene que comprarnos la idea. Y la mayoría de las veces, esa elección conlleva un costo, para elegirnos ese cliente tiene que cambiar un hábito o dejarle de comprar a otra empresa.

Un ejemplo actual son los múltiples proyectos o ideas alrededor del concepto de "billetera electrónica". Ideas hay muchas, proyectos también, pero poco foco en responder a la pregunta: "¿por qué alguien va a usar esta billetera en lugar del efectivo o de la tarjeta plástica tradicional?". Decir que es porque es algo nuevo, "más fácil", incluso "cool", es poco convincente, al menos para mí.

Por ello es importante recordar algunas bases del éxito de un emprendimiento comercial:

¿A quién le quiero llegar, de qué manera y, sobre todo, qué le voy a ofrecer para que me compre?
¿Cuál es el valor diferencial que

le voy a dar a un cliente? Estas preguntas se vuelven más importantes en el mundo digital, donde a veces nos olvidamos que detrás de todos los negocios, aplicaciones y tecnologías, hay seres humanos. Por eso es crítico pensar en términos digitales, pero "sentir" como un ser humano (*think digital, feel human* es una frase que es necesario aplicar en estos momentos).

En esta línea, creo que siempre es útil tratar de descomponer el valor que queremos brindar en tres aspectos: atributos del producto, imagen y relación.

Atributos del producto son aquellos aspectos que hacen que el producto sea valorado *per se*, puede ser su calidad ("es un buen producto"), sus características ("tiene esta y aquella funcionalidad"), su precio ("es competitivo"), su accesibilidad ("está ubicado o llega de esta forma"). Se trata, en general, de aspectos más tangibles y es clave la comparación con los competidores más directos. En resumen, todos los aspectos anteriores se evalúan "en comparación con...".

La imagen es lo que queremos que los clientes proyecten al elegirnos frente a otros. ¿Qué imagen tiene nuestra marca? Este es



un aspecto mucho más intangible, pero fuertemente asociado a las distintas estrategias de marketing o de imagen de marca.

En este aspecto, es clave considerar también el tamaño del mercado potencial. Si yo tengo un producto excelente pero que apunta a un tipo muy particular de cliente, quizás el camino al éxito esté lleno de obstáculos que debamos prever con anticipación para alcanzar los objetivos de forma efectiva y no desperdiciar recursos en el camino.

Finalmente, la relación es la satisfacción que el cliente puede obtener en comparación al resto de los competidores. Es como formar parte de un club que representa mis intereses y mi forma de ver las cosas y relacionarme con el entorno. Es formar parte de un grupo de fidelidad, o incluso de un grupo de clientes. Está vinculado al relacionamiento con los pares de uno, lo cual muchas veces puede hasta ser un objetivo aspiracional (“quiero pertenecer a este grupo”).

Claramente, los productos exitosos no se enfocan en uno solo de estos aspectos, por el contrario, plantean una propuesta de valor armónica que combina varios de los valores anteriores buscando siempre definir un diferencial claro y eficiente para el segmento de clientes objetivo.

Todos estos aspectos no son novedosos en sí mismos, pero ahora se vuelven más críticos cuando sumamos la masividad y la necesaria individualización que la tecnología nos permite. Es decir, hoy

una de las claves del éxito de los emprendimientos está en satisfacer necesidades con una propuesta de valor más clara y segmentada. Pensar en tener una única solución para todos hoy en día es impensable.

Si logramos tomar en cuenta todos estos aspectos lograremos tener un emprendimiento con mayores probabilidades de tener éxito en el entorno actual.

¿Cuál es el paso siguiente?

El segundo aspecto que quiero destacar es la necesaria habilidad de mantener la ventaja competitiva en el tiempo. Esto muchas veces choca con una aspiración no explicitada de los emprendedores: “tener una idea brillante... y venderla rápidamente”.

En la actualidad, es crítico considerar que si logramos tener éxito en el punto anterior, alguien nos va a querer copiar rápidamente, y no tengamos duda de que lo va a lograr. Por ello, es fundamental que al momento de emprender pensemos en el mediano y largo plazo, sobre todo para armar un modelo de negocio que permita defender y potenciar las ventajas que hagan que el emprendimiento sea sostenible en el tiempo. ¿Qué es lo que nos diferencia y cómo sentamos las bases para expandirnos?

El éxito inicial de un emprendimiento tiene que servir para “prender una alarma” y hacernos pensar en el siguiente paso, en un nuevo servicio conexo, en una extensión, en una mejora, en un nuevo segmento de cliente; siem-

pre repitiendo la misma fórmula del primer punto: pensar en el valor que queremos agregar.

Si lo obviamos, se corre el riesgo de perder rápidamente el éxito inicial, sobre todo cuando hoy competimos no solo con empresas más grandes o con más recursos que quieren alcanzarnos, sino también con otros pequeños disruptores que buscan el mismo mercado. Aquí se reafirma la necesidad de lograr una ventaja comparativa sostenible en el tiempo. Si no lo hacemos, el proyecto puede verse condenado a la espera de un comprador o nuevo accionista que inyecte más capital o nos enfrentamos a un fracaso del modelo de negocio.

Tener claridad sobre el valor para el cliente de nuestra propuesta y de cuál será el paso siguiente para hacer al modelo sustentable son dos aspectos imprescindibles para lograr atraer e involucrar a inversores, fondos de inversión e incluso hasta a miembros de la academia. Pero, sobre todo, son esenciales para demostrar que podemos convencer a los clientes de que somos mejores o más convenientes que otros competidores.

Los flujos de fondos y las presentaciones visuales evidentemente son necesarias para lograrlo. Pero la clave y el gran diferencial están en la visión del negocio y el valor que agreguemos a los posibles clientes para garantizar la sostenibilidad en el tiempo del proyecto.