

Guía de emprendimiento de Aysén

Tomo 3

Conectando con los clientes

**Con enfoques asociativos.*





Obra generada por UACH Campus Patagonia, en el marco del proyecto FIC 2022 «Fortalecimiento al apoyo y capacidades de cooperativas en la región de Aysén», financiado por el Gobierno Regional de Aysén a través de su programa FIC 2022.

Título: Tomo 3. Conectando con los clientes:

Autores:

♥ Gonzalo Marfan Fantuzzi (glmarfan@gmail.com)

♻️ Tomás Gueneau de Mussy Salas (tomdemussy@gmail.com)

🍷 Yarela Huaitiao Godoy (yarelahg@gmail.com)

Diseño y diagramación: 🐱 Rocío Sáenz Passeron

Ilustraciones: 🐱 Daniela Castillo González

Editor técnico: 🎯 Pedro Araneda Reyes

Corrector de estilo: ✍️ Francisco Villarreal Castillo

Primera edición digital: Octubre 2024. Coyhaique, Región de Aysén, Chile.

ISBN obra completa: 978-956-390-260-0

ISBN Tomo 3: 978-956-390-263-1

© Universidad Austral de Chile, 2024.

Unidad de Estudios Regionales Trapananda

AGRADECIMIENTOS DE LOS AUTORES

Si bien está guía es un sueño personal que se concreta, quiero agradecer a todos quienes me rodean y me nutren con sus visiones, apoyos y desafíos. A mi hijo Gabriel, la mayor inspiración de mi vida, que alimenta mi niño interior y me impulsa a ser mejor cada día. A mis padres, Fernando y Mónica, por respaldar siempre mis sueños y mis locuras, con amor y sabiduría. A mis hermanos, Fernando y Valeria, por ser un apoyo constante, prestando siempre sus oídos y voces en mi camino. A mis sobrinos Gía, Blanca y Franco, por traer luz a nuestras vidas con su presencia. A Meche, por cuidarme como a un hijo. A Ally, por alentarme a seguir el camino profesional que hoy es mi IKIGAI. A Tomás, Yarela y Pedro, por ser cómplices fieles en esta aventura. A Domi, Francisco, Francisca, Eduardo, Sofía y Víctor, por completar un equipo maravilloso. A Rocío, cuyo arte, diseño y disponibilidad han sido un aporte incalculable para este proyecto. A TNS Chile, por formarme en este camino que amo y mostrarme que se puede (y debe) ser profesionales y disfrutar con alegría de lo que hacemos. Y, por último, a los emprendedores y emprendedoras, razón de ser de esta guía, por su esfuerzo inagotable y su compromiso heroico en sacar adelante sus negocios y, con ello, impulsar el desarrollo socioeconómico.



Gonzalo Luis Marfan Fantuzzi

Esta guía de emprendimiento de Aysén es un regalo que Gonzalo visualizó como una retribución a esta maravillosa región. Mucho antes de comenzar a escribir la guía, nos fuimos nutriendo con conversaciones e inspiraciones. Agradezco cada momento dedicado a alimentar este sueño, buscando ejemplos y presentando los contenidos de manera que fueran relevantes y comprensibles para quienes esperamos que se beneficien de esta guía: los y las actuales y futuros emprendedores de la región de Aysén. Agradezco a Felipe y Leo, quienes me enseñaron hace años que el emprendimiento es una herramienta de dignidad humana y que el liderazgo nutre la esperanza. Agradezco a Claudia, Álvaro y Gonzalo, que son mi familia en esta hermosa región. Gracias también a Patricia y Antoine, por regalarme la vida y tanto más. Gracias a mi familia y amistades que me apoyan desde distintas latitudes.



Tomás Gueneau de Mussy Salas

Quiero expresar un especial agradecimiento a Gonzalo por invitarme a formar parte de este proyecto, con el cual se ha creado una valiosa herramienta para apoyar a los emprendedores. Desde el área en la que tuve el privilegio de contribuir, he podido observar que el primer ejemplo de asociatividad que vive todo emprendedor es el acto generoso de compartir su historia y aprendizajes con los demás. Es a través de estos ejemplos que construimos un tejido de apoyo y colaboración que fortalece nuestras ideas y nos impulsa a seguir adelante. Espero que esta guía sea un faro de inspiración y un recordatorio de que, cuando nos unimos y colaboramos, somos capaces de alcanzar metas aún más grandes.



Yarela Huaitiao Godoy

PRÓLOGO

En un mundo donde las dinámicas globales a menudo dejan en la periferia a comunidades alejadas de los grandes centros urbanos, resulta imperativo contar con herramientas que empoderen a esos territorios para que desarrollen sus propios caminos hacia un futuro sostenible. La región de Aysén, con su riqueza natural y cultural, representa un claro ejemplo de un espacio con un potencial inmenso, pero también de los desafíos que enfrenta para construir un tejido económico y social que respete sus particularidades.

Esta guía ha sido creada para fortalecer el ecosistema de emprendimiento regional, ofreciendo un material práctico y accesible que permite a facilitadores y emprendedores construir juntos un desarrollo económico justo y acorde con las realidades locales. No se trata solo de un compendio de conocimientos teóricos, sino de una herramienta viva que conecta el conocimiento con la práctica, diseñada para ser utilizada en los lugares más remotos donde los recursos y la formación son limitados.

Esta guía es un puente que facilita a cada emprendedor descubrir, aprender y aplicar conceptos que transformen su entorno, sin importar dónde se encuentre. Para los facilitadores, proporciona una metodología clara y efectiva para guiar a los emprendedores de manera profesional, asegurando que los avances logrados sean sostenibles a largo plazo.

Los cuatro tomos que la conforman han sido cuidadosamente diseñados para fomentar un pensamiento emprendedor que va más allá de la simple ejecución de ideas, integrando la capacidad de visualizar, planificar y adaptarse a los desafíos de un entorno dinámico. Al ser de libre disposición, esta guía representa un avance importante en la democratización del conocimiento, rompiendo barreras económicas y geográficas para llevar el aprendizaje a las comunidades que más lo necesitan, potenciando su impacto y evitando que queden relegadas.

El enfoque de la asociatividad es otro pilar fundamental de este material. Si bien la guía no se centra exclusivamente en este modelo, ofrece una visión valiosa sobre cómo la colaboración y las alianzas pueden convertirse en estrategias clave para el éxito empresarial en regiones como Aysén. Es en la unión de esfuerzos, en la sinergia entre personas y proyectos, donde reside el verdadero potencial de transformación.

En definitiva, esta guía no solo es un recurso valioso para Aysén, sino también un modelo que puede ser replicado en otros territorios que comparten la visión de un desarrollo local próspero, basado en el respeto mutuo y en la conexión profunda con el entorno. Porque al final del día, como bien lo expresa este esfuerzo colectivo, el éxito de nuestras sociedades depende de la capacidad de sus individuos para construir, juntos, un futuro más justo, feliz y sostenible.



Macarena Pola Manríquez

Coordinadora Red Pro Emprendimiento e Innovación de Aysén (2023 – 2024)

Coyhaique, agosto 2024

ÍNDICE

Introducción.....	2
1. Marketing.....	3
1.1. Definición de marketing.....	4
1.2. Proceso S.A.P.....	5
1.2.1 Segmentar.....	5
1.2.2. Apuntar.....	5
1.2.3. Posicionar.....	5
1.3. Segmentos de clientes.....	8
1.3.1. Variables de segmentación.....	8
1.3.2. Mapa empatía.....	12
1.3.3. Caso asociativo.....	15
1.4. Propuesta de valor.....	16
1.4.1. Características del valor.....	16
1.4.3. Lienzo de la propuesta de valor.....	20
1.4.4. Caso asociativo.....	23
1.5. Canales.....	24
1.5.1. Objetivos de los canales.....	24
1.5.2. Tipos de canales según su función.....	24
1.5.3. Canales propios y de terceros.....	33
1.5.4. Roles en el proceso de compra.....	34
1.5.5. Caso asociativo.....	36
1.6. Relación con el cliente.....	37
1.6.1. Tipos de relaciones.....	37
1.6.2. Estrategias según las etapas de la relación.....	41
1.6.3 Caso asociativo.....	48
1.7. Marketing mix o las «4Ps».....	49
1.7.1. Producto (o servicio) y propuesta de valor.....	49
1.7.2. Precio y propuesta de valor.....	52
1.7.3. Plaza y canal de comercialización.....	56
1.7.4. Promoción y canal de promoción.....	57
Preguntas para tu negocio.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	67

INTRODUCCIÓN

¡Hola!

Ya sea que estés emprendiendo, considerando hacerlo, o simplemente sientas curiosidad por este desafiante y transformador camino, queremos acompañarte y apoyarte. Sabemos los grandes esfuerzos que esto implica, por eso hemos creado esta guía de 4 tomos orientados a emprendedores y 1 a facilitadores que acompañan a emprendedores, dónde explicamos y ejemplificamos conceptos clave de manera accesible y entretenida, en el contexto de nuestra hermosa Región de Aysén.

El aprendizaje es un camino interminable, donde el estudio y la práctica constantes te abrirán a nuevas comprensiones, ayudando a evolucionar tu negocio y tu capacidad emprendedora día a día. Te deseamos lo mejor y esperamos que el impacto que generes transforme positivamente tu vida, la de los tuyos y la de la sociedad en general.



🔍 Encontrarás esta lupa en algunos títulos, significa que al final del tomo habrán preguntas para ejercitar lo aprendido.

1. MARKETING

EL CASO DE ANA

Ana hereda la carnicería de su padre en Cochrane y al principio todo va bien. Sin embargo, enfrenta problemas debido a la competencia de una nueva carnicería en un barrio cercano, lo que afecta las ventas. A pesar de sus esfuerzos con ofertas y promociones, la clientela parece preferir la competencia. Ana se plantea cerrar el negocio, pero antes decide tomar medidas de marketing.

Realiza una investigación de mercado para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes. Descubre una demanda latente de comidas preparadas y productos *gourmet*. Decide diversificar la oferta de la carnicería, ofreciendo platos preparados y productos exclusivos a los clientes actuales y también a nuevos clientes cómo lo son los oficinistas del sector.

Además, mejora la presentación de los productos en la tienda, creando un ambiente más atractivo.

Para ampliar su alcance, implementa ventas en línea y entrega a domicilio. También busca mejorar la relación con los clientes, solicitando activamente retroalimentación y estableciendo programas de fidelización.

Estas acciones revitalizan la carnicería. Las ventas aumentan y Ana gana una reputación como el lugar ideal para productos *gourmet* y comidas preparadas en Cochrane. Demostrando que, con creatividad y determinación, cualquier negocio puede adaptarse y prosperar.

Ahora, reflexionemos con este caso y respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se pudo hacer mejor?



Entender a fondo a nuestros posibles clientes nos permite diseñar soluciones que apunten a satisfacer realmente sus necesidades, estableciendo así una base sólida para el éxito de nuestra empresa. Es por esto que todo el tomo 3 de la “Guía de emprendimiento de Aysén” guarda relación con entender a nuestros clientes y actuar acorde a ello, es decir, Marketing.

1.1. Definición de marketing

«Marketing es el Arte y Ciencia de elegir un mercado objetivo atractivo, logrando conquistar, fidelizar y desarrollar el valor para los clientes, a través de la creación, comunicación y entrega de un valor superior».

Philip Kotler, economista estadounidense.

Esta interesante definición de marketing está llena de significados muy profundos, entender su composición nos ayudará a mantener el foco a lo largo de todo el proceso implicado.

«Arte y ciencia de elegir un mercado objetivo atractivo»

A través de la combinación de dos formas complementarias de observar la realidad -el arte, que se basa en la intuición, el sentir y el «olfato», y la ciencia, que analiza con precisión, valida o descarta esa intuición-, la empresa seleccionará un mercado de clientes que sea genuinamente atractivo para sus objetivos.

«logrando conquistar, fidelizar y desarrollar el valor para los clientes»

Manteniendo el uso de “arte y ciencia”, la empresa debe lograr generar un valor que satisfaga de la mejor manera las necesidades de sus clientes, cuyo valor debe seguir evolucionando en el tiempo.

«a través de la creación, comunicación y entrega de un valor superior»

La empresa logrará generar valor para los clientes en la medida que satisfaga de la mejor manera posible sus necesidades, comunicando efectivamente su verdadero valor y entregándolo de manera oportuna y adecuada.



1.2. Proceso S.A.P.¹

El proceso S.A.P (Segmentar > Apuntar > Posicionar) es una estrategia de marketing planteada por el profesor Rolf Weinreich, que se utiliza para desarrollar un enfoque efectivo para alcanzar un mercado específico. Se trata de un proceso de tres pasos que ayuda a las empresas a identificar y comprender mejor a sus clientes objetivo, diseñar una propuesta de valor relevante y diferenciada, y definir una estrategia de posicionamiento para destacar en el mercado.

A continuación, se explica cada paso del proceso S.A.P:

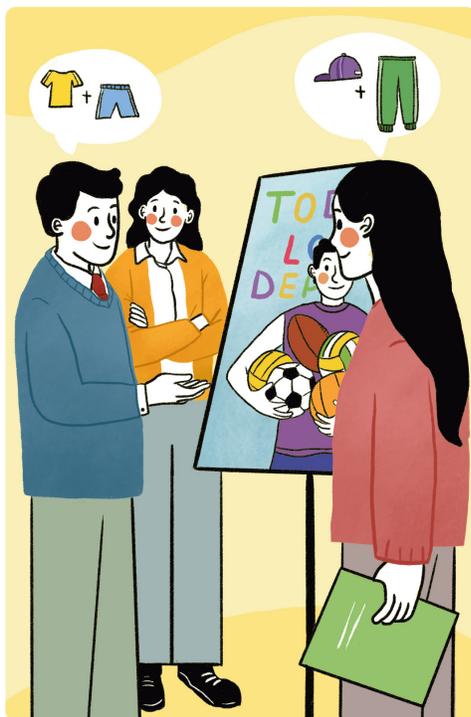
1.2.1 Segmentar

En esta etapa, se divide el mercado en grupos homogéneos de clientes con características, necesidades o comportamientos similares. El objetivo es identificar segmentos específicos que tengan un conjunto de características, necesidades y/o demandas comunes. Al segmentar el mercado, las empresas pueden enfocar sus esfuerzos y recursos en atender de mejor manera a segmentos específicos que sean más propensos a encontrar valor en su oferta.

Por ejemplo, una empresa de ropa deportiva puede segmentar su mercado en diferentes grupos, como atletas profesionales, entusiastas del *fitness* y personas que buscan ropa cómoda para uso diario.

1.2.2. Apuntar

Una vez que se han identificado los segmentos de clientes, se selecciona o se «apunta» al segmento específico al que la empresa desea dirigirse y enfocar sus esfuerzos. Es decir, se decide el público objetivo principal al cual se dirigirá la propuesta de valor que genera o generará la empresa. Al apuntar, la empresa busca comprender las necesidades y deseos de este grupo objetivo y adaptar su oferta para satisfacer esas demandas de manera única, diferenciándose al mismo tiempo de otras soluciones de la competencia.



Por ejemplo, una empresa de ropa deportiva puede segmentar su mercado en diferentes grupos, optando por enfocarse en el segmento de atletas profesionales y desarrollar una línea de ropa de alto rendimiento diseñada específicamente para satisfacer las necesidades y demandas de esos atletas.

1.2.3. Posicionar

En esta etapa, se define cómo la empresa desea que su oferta sea percibida por el público objetivo. El objetivo es destacar en la mente de los clientes en comparación con la competencia y comunicar de manera clara y efectiva el valor que ofrece la empresa. El posicionamiento puede estar relacionado con la calidad, el precio, la innovación u otros atributos distintivos que la empresa desee resaltar del producto o servicio, así como el trato o relación que tienen con el cliente y el lugar (físico o virtual) donde se encuentran y se puede realizar la compra-venta.

¹Rolf Weinreich, «S.A.P:Segmentar,Apuntar,Posicionar», *Trend Management*, Mayo 2007, p 56.

Por ejemplo, una empresa de ropa deportiva puede segmentar su mercado en diferentes grupos, optando por enfocarse en el segmento de atletas profesionales, posicionándose como la elección preferida por ellos, destacando su calidad premium, tecnología avanzada y rendimiento superior en comparación con otras marcas. Para generar una experiencia completa, cómoda y envolvente, los vendedores de las tiendas serán personas calificadas y expertas en las necesidades de los atletas en cuanto a vestimenta y se aceptará el pago con crédito para adquirir prendas que pueden tener costos elevados.

El proceso S.A.P es una estrategia fundamental para que los emprendedores desarrollen un modelo de negocio exitoso. Se relaciona estrechamente con el modelo de negocios CANVAS y algunos de sus cuadrantes. Comprender esta relación nos permite y diseñar mejor el flujo de toma de decisiones dentro de nuestro propio modelo de negocios.

Veamos cómo se vinculan:

a) Segmentar, se vincula con el cuadrante «Segmento de clientes». La primera etapa del proceso S.A.P es Segmentar, que consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños de clientes homogéneos con características, necesidades o comportamientos similares. En el cuadrante «Segmento de clientes» del CANVAS, se describen estos diferentes grupos de clientes a los que se dirige la empresa.



Por ejemplo, un emprendedor que vende productos para el cuidado del cabello puede segmentar su mercado en clientes que buscan soluciones para cabello rizado, cabello teñido, o problemas de caída de cabello.

b) Apuntar, se vincula con los cuadrantes «Segmento de clientes» y «Propuesta de valor». La segunda etapa del proceso S.A.P es Apuntar, en la que se selecciona un segmento específico de clientes al que se dirigirá la empresa y se enfocará en satisfacer sus necesidades de manera única y diferenciada. En el cuadrante «Propuesta de valor» del CANVAS, se describe la combinación de atributos que satisfacen las necesidades del segmento de clientes al cual hemos decidido enfocarnos.

Por ejemplo, un emprendedor que vende productos para el cuidado del cabello puede enfocarse en el segmento de clientes con cabello rizado, y su propuesta de valor podría ser una línea de productos diseñados específicamente para cuidar y resaltar la belleza natural del cabello rizado.

c) Posicionar, se vincula con los cuadrantes «Canales» y «Relación con el cliente».

La tercera etapa del proceso S.A.P es Posicionar, donde se elige la estrategia para relacionarse y comunicar al cliente sobre la propuesta de valor que tenemos disponible para este.

En cuanto a los canales, existe el canal de comunicación, el que nos permite captar la atención y contarle al cliente sobre nuestro producto o servicio y sus características que le brindan valor, así cómo los canales de comercialización, siendo estos las vías a través de las cuales concretamos la venta y entregaremos el producto o servicio.

Por ejemplo, un emprendedor que comercializa productos para el cuidado del cabello rizado podría optar por venderlos a través de tiendas especializadas en productos naturales, establecer una presencia en línea mediante su propio sitio web, y utilizar tanto sus propias redes sociales como las de influencers para promoverlos.

En cuanto a la relación con el cliente, este implica cómo la empresa interactúa y establece relaciones con sus clientes antes, durante y después de la venta. Esto aporta al posicionamiento en la mente del cliente, es decir, cómo este nos recuerda.

Por ejemplo, un emprendedor que comercializa productos para el cuidado del cabello rizado podría ofrecer un servicio de atención al cliente personalizado para responder a preguntas y resolver problemas relacionados con sus productos de cuidado del cabello.



Conociendo ahora la lógica del proceso S.A.P. y cómo se vincula este con el modelo de negocios CANVAS, entendamos los cuadrantes antes mencionados en profundidad.

1.3. Segmentos de clientes

La segmentación de mercado o clientes, es el proceso de dividir un mercado amplio y diverso en grupos más pequeños y homogéneos llamados «segmentos». Estos segmentos están formados por potenciales clientes que comparten características, necesidades o comportamientos similares entre sí. El objetivo principal de la segmentación de mercado es permitir a las empresas y emprendedores adaptar sus estrategias de marketing y ofrecer productos o servicios más adecuados y relevantes para cada grupo específico de clientes, aumentando la efectividad de sus esfuerzos, ya sea desarrollo de productos y servicios, campañas publicitarias, comunicación, relaciones y enfoque de sus recursos en general.

Toda variable de segmentación que elijas debe ser de un real aporte a la segmentación que hagas, ¡no elijas variables que no te aportan realmente!

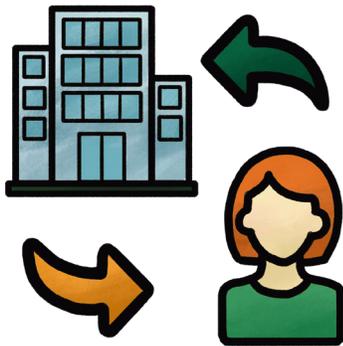
Mientras más empáticos seamos, mejor entenderemos a nuestros clientes.

@portunidad asociativa

Identificar segmentos de clientes similares y desarrollar estrategias de marketing conjuntas.

1.3.1. Variables de segmentación 🔍

En el ámbito empresarial, se encuentran varios modelos de negocios que varían según la estructura y el tipo de clientes que involucran. Entre los más comunes se encuentran el B2C (*business to consumer*), B2B (*business to business*), B2B2C (*business to business to consumer*), B2G (*business to government*) y P2P (*peer to peer*). Estos modelos se distinguen por su enfoque y estrategias únicas, todos orientados a satisfacer las necesidades específicas de sus respectivos mercados. Al definir a nuestros clientes, establecemos la base para una segmentación más detallada dentro de cada uno de estos modelos.



a) B2C, (*business to consumer*) de mi negocio al consumidor.

El modelo B2C se refiere a las transacciones comerciales entre una empresa y una persona, que al mismo tiempo podría ser el consumidor del producto o servicio, o bien que lo adquiere para otra personas (ej: la mamá compra ropa para su hijo - la mamá es la persona cliente y el hijo el consumidor final). En este caso, la empresa vende directamente sus productos o servicios a este cliente persona sin intermediarios.

Principales variables de segmentación dentro del B2C:

- **Demográficas.** Segmentar por edad, género, ingresos, educación, estado civil, etc.
- **Psicográficas.** Segmentar por estilos de vida, personalidad, valores, intereses y opiniones del consumidor.
- **Geográficas.** Segmentar por ubicación geográfica, como país, ciudad o área metropolitana.
- **Nivel de lealtad del cliente.** Segmentar por grado de fidelidad que los clientes tienen hacia la marca o empresa.
- **Estacionalidad.** Segmentar por preferencias de compra de los clientes en diferentes estaciones o épocas del año.
- **Estado de vida.** Segmentar por diferentes etapas de la vida del consumidor, como solteros, recién casados, padres jóvenes, separados, jubilados, etc.
- **Hábitos de compra.** Segmentar por frecuencia de compra, el momento del día o las preferencias de compra en línea o en tiendas físicas.

Por ejemplo, Fernanda, propietaria de una pizzería en Cochrane que vende directamente a personas (B2C), ha segmentado su mercado en base a varios criterios: geográficamente, apuntando a residentes del área urbana; por hábitos de compra, enfocándose en clientes que prefieren compras para llevar o delivery; por edad y etapa de vida, dirigiéndose a personas de 15 a 30 años, solteros y recién casados; considerando estilos de vida al ofrecer opciones vegetarianas y veganas; y teniendo en cuenta la estacionalidad, con promociones especiales para turistas durante el verano. Estas estrategias le permiten adaptar su servicio y marketing para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento, aumentando así su clientela y manteniendo la lealtad de sus clientes existentes.

El cliente es quien realiza la compra, mientras que el consumidor es quien utiliza el producto o servicio. En muchos casos, el cliente y el consumidor pueden ser la misma persona, pero no siempre es así.

b) B2B (*business to business*), de mi negocio a otro negocio. En el modelo B2B, las transacciones comerciales ocurren entre empresas, donde una empresa vende productos o servicios a otra empresa, la cual es la consumidora final del producto o servicio adquirido.

Principales variables de segmentación dentro del B2B.

- **Tipo de industria.** Segmentar por tipo de industria a la que pertenece el cliente. Por ejemplo, tecnología, manufactura, salud, finanzas, etc.
- **Tamaño de la empresa.** Segmentar por el tamaño de la empresa cliente, como pequeñas, medianas o grandes empresas.
- **Ubicación geográfica.** Segmentar por la ubicación geográfica de la empresa cliente, como continentes, países, regiones, ciudades, barrios, entre otros.
- **Nivel de uso del producto/servicio.** Segmentar por el grado en que el producto o servicio es esencial para el funcionamiento del negocio del cliente.
- **Ciclo de compra:** Segmentar según la frecuencia con que los clientes realizan compras, como compras únicas o compras recurrentes.
- **Grado de personalización requerido.** Segmentar por el nivel de personalización que cada cliente necesita en el producto o servicio. Entendamos la personalización como el poder del cliente de decidir las características del producto o servicio según sus propias preferencias.
- **Capacidad de compra.** Segmentar según el volumen de la compra, tanto en cantidad como en monto de dinero involucrado.



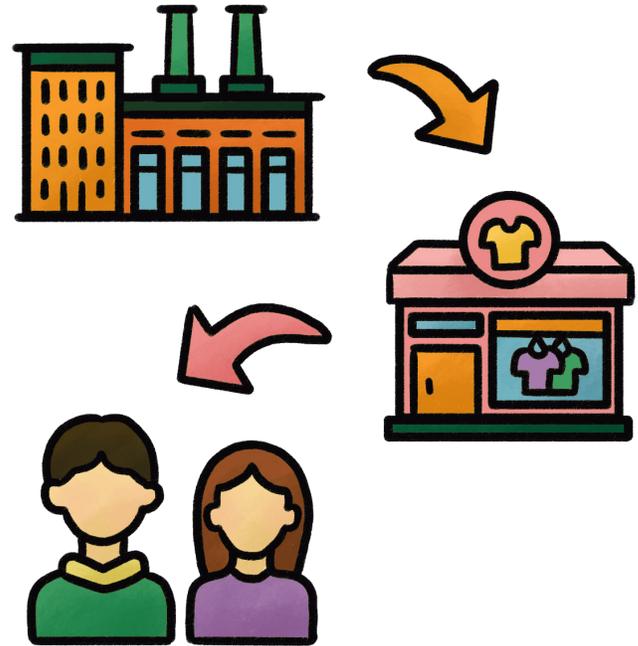
Por ejemplo, Soledad, dueña de una librería en Chile Chico, busca incrementar sus ventas y decide dirigir sus esfuerzos hacia el mercado empresarial, quienes pueden comprar insumos de oficina en mayores volúmenes que los clientes persona. Para lograrlo, segmenta a sus

potenciales clientes según el tipo de empresa. Identifica a las empresas de mayor tamaño como su segmento prioritario. Además, analiza el volumen de compra, diferenciando aquellas que realizan compras más grandes y regulares, para ofrecer descuentos escalonados basados en dicho volumen. También personaliza su oferta, ajustándose a las preferencias de productos de las empresas, adaptando su stock y existencias de acuerdo a ello.

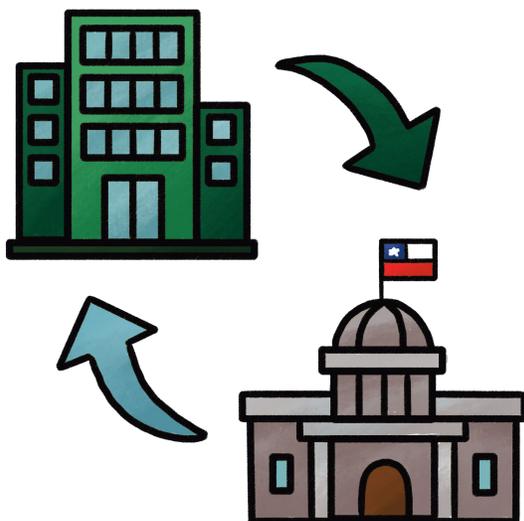
c) **B2B2C (*business to business to consumer*), de mi negocio a otro negocio que vende a clientes finales.** El modelo B2B2C combina los aspectos de los modelos B2B (Business-to-Business) y B2C (Business-to-Consumer). En este modelo, una empresa (Empresa A) vende sus productos o servicios a otra empresa (Empresa B), que luego los ofrece a los consumidores finales (C).

Principales variables de segmentación dentro del B2B2C (segmentando la empresa B).

- **Sector industrial.** Tipo de industria (por ejemplo, financiero, salud, retail).
- **Tamaño de la empresa.** Número de empleados, ingresos anuales.
- **Modelo de negocio.** Estrategia de mercado, canales de distribución, enfoque de ventas.
- **Base de clientes.** Perfil demográfico y psicográfico de los clientes finales (C) a los que atiende la Empresa B.
- **Necesidades y problemas.** Necesidades específicas que el producto/servicio puede resolver para la empresa B y sus clientes finales.



Por ejemplo, Mónica, quien produce ensaladas preparadas y las vende a almacenes y tiendas minoristas, que luego las ofrecen a consumidores finales durante la hora del almuerzo. Este modelo B2B2C permite a Mónica ampliar su mercado al distribuir sus productos a través de almacenes que necesitan opciones de comidas frescas y saludables. Los consumidores finales, principalmente jóvenes profesionales y estudiantes, pueden adquirir fácilmente estas ensaladas, beneficiándose de una comida rápida y saludable.



d) **B2G (*business to government*), de mi negocio al gobierno.** En el modelo B2G, las transacciones comerciales se dan entre empresas y entidades gubernamentales, donde las empresas ofrecen productos o servicios directamente a agencias gubernamentales o instituciones públicas. **Principales variables de segmentación dentro del B2G:**

- **Escala de gobierno.** Segmentar por el nivel de gobierno al que se dirige (nacional, regional o municipal).

- **Presupuesto.** Segmentar por el tamaño del presupuesto asignado por la entidad gubernamental al área en la cual ofrecen productos o servicios.
- **Tipo de contrato.** Segmentar por el tipo de contrato requerido, como adquisiciones, servicios profesionales o contratos de construcción, entre otros.
- **Normativas y regulaciones.** Segmentar por el grado de regulaciones gubernamentales y requisitos específicos de cada entidad.
- **Objetivos gubernamentales.** Segmentar según los objetivos estratégicos y políticas gubernamentales que afectan a cada entidad.
- **Tipo de proyecto.** Segmentar por el tipo de proyecto que el gobierno está llevando a cabo, como proyectos de infraestructura, programas de salud o iniciativas educativas.

Por ejemplo, Jerónimo, propietario de una empresa de obras menores, ha decidido expandir su negocio ofreciendo servicios al gobierno. Ha identificado que las variables de segmentación más relevantes para él son el escala de gobierno, el presupuesto y el tipo de contrato. En términos del escala de gobierno, se enfocará en colaboraciones con entidades gubernamentales locales como municipios o el servicio de salud Aysén, para proyectos de construcción o reparación de infraestructura menor. En cuanto al presupuesto, buscará obras pequeñas o medianas que se ajusten a su capacidad financiera y recursos disponibles. Además, prefiere contratos por obra o contratos de suministro a largo plazo. Esta estrategia de segmentación B2G le brinda la oportunidad de abordar proyectos que estén alineados con su experiencia y capacidad.



e) **P2P (peer to peer), de una persona a otra persona.** El modelo P2P se refiere a transacciones directas entre individuos, sin la intervención de una empresa como intermediaria principal. Este modelo es común en plataformas de economía colaborativa y de intercambio.

Principales variables de segmentación dentro del P2P (segmentando al cliente o usuario de la plataforma):

- **Demografía.** Segmentar por edad, género, ubicación, nivel de ingresos.
- **Psicografía.** Segmentar por estilos de vida, intereses, actitudes hacia el consumo colaborativo.
- **Comportamiento.** Segmentar por frecuencia de uso de la plataforma, tipos de bienes y servicios buscados, hábitos de compra-venta.
- **Necesidades y Problemas.** Segmentar por necesidades específicas de bienes y servicios, conveniencia, confianza en transacciones entre pares.

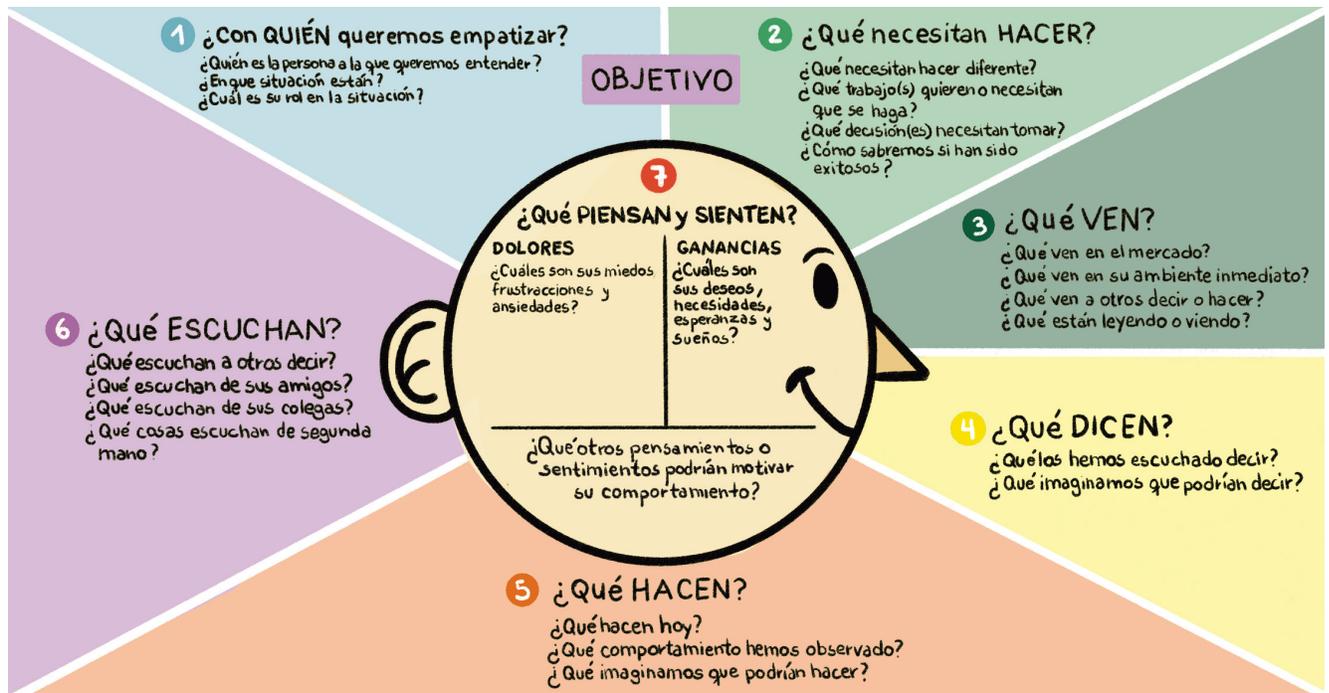
Por ejemplo, una plataforma de alquiler de alojamiento permite que personas (P) ofrezcan sus casas o habitaciones en alquiler a otras persona (P) que buscan alojamiento temporal. Los usuarios pueden segmentarse en base a su frecuencia de viaje, presupuesto de alojamiento y preferencias de estadía.

1.3.2. Mapa empatía

La empatía se refiere a la capacidad de comprender y compartir los sentimientos, perspectivas y experiencias emocionales de otra persona. Es la habilidad de ponerse en el lugar de alguien más, percibir cómo se sienten y comprender su punto de vista. La empatía implica una conexión emocional con los demás y una disposición a comprender y apoyar sus emociones y necesidades. Este enfoque es crucial para ofrecer a los clientes un producto o servicio altamente adaptado a sus necesidades.

La «miopía del emprendedor» es cuando no logramos conectar con las emociones de nuestros clientes y nos quedamos con una opinión totalmente personal del problema del cliente.

El mapa de empatía es una herramienta poderosa para los emprendedores que desean comprender profundamente las necesidades, deseos y emociones de sus clientes. Este mapa actúa como una brújula que guía tu negocio hacia el éxito, al crear productos y servicios que resuenan con tu audiencia.



Elaboración propia a partir de (Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G. Smith, A. 2015)

Veamos cómo funciona:

a) Objetivo. En esta sección, definimos el propósito de crear el mapa de empatía y establecemos con quién queremos empatizar.

1 ¿Con QUIÉN queremos empatizar?

Aquí identificamos el segmento específico de clientes con el que deseamos conectar. ¿Quién es la persona a la que queremos entender? ¿En qué situación están? ¿Cuál es su rol en la situación?

Por ejemplo, si estás desarrollando una aplicación de ejercicios en casa, tu público objetivo podrían ser adultos jóvenes profesionales y que tienen poco tiempo libre.

2 ¿Qué necesitan HACER?

Describe las acciones clave que tus clientes están tratando de lograr. ¿Qué necesitan hacer diferente? ¿Qué trabajo(s) quieren o necesitan que se haga? ¿Qué decisión(es) necesitan tomar? ¿Cómo sabremos si han sido exitosos?

Por ejemplo, para una aplicación que permite hacer ejercicio en casa, dirigida a adultos jóvenes, profesionales, que tienen poco tiempo libre, estos pueden necesitar mantenerse en buen estado físico y salud, sin necesidad de recurrir a otros lugares que demanden mucho tiempo de desplazamiento.

b) Ambiente. En esta sección, nos sumergimos en el entorno de tus clientes para comprender mejor su contexto.

3 ¿Qué VEN?

Identifica el entorno físico en el que se encuentran tus clientes mientras interactúan con tu producto. ¿Qué ven en el mercado? ¿Qué ven en su ambiente inmediato? ¿Qué ven a otros decir o hacer? ¿Qué están leyendo o viendo?

Por ejemplo, en el caso de una aplicación diseñada para realizar ejercicios en casa, dirigida a adultos jóvenes y profesionales, que tienen poco tiempo libre, éstos observan a otros individuos que se mantienen activos de diversas maneras, como bailando, corriendo, montando bicicleta, haciendo senderismo, yendo al gimnasio, e incluso ejercitándose en sus propias casas, lo que les genera un gran sentido de orgullo.

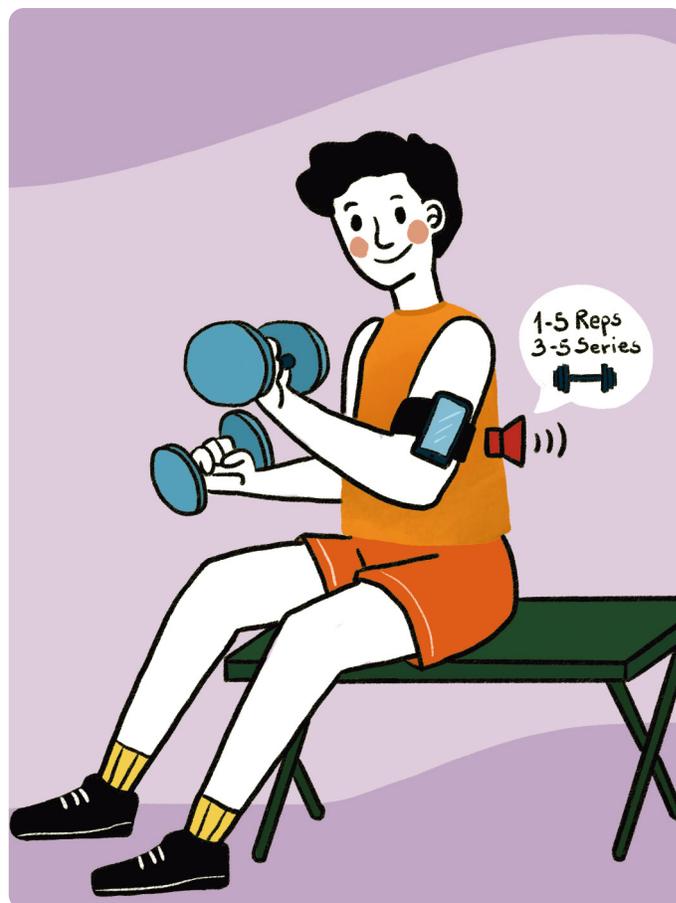
4 ¿Qué DICEN?

Captura las conversaciones y el lenguaje que utilizan tus clientes. ¿Qué los hemos escuchado decir? ¿Qué imaginamos que podrían decir?

Por ejemplo, en el caso de una aplicación diseñada para realizar ejercicios en casa, dirigida a adultos jóvenes, profesionales, que tienen poco tiempo libre, es usual escuchar a estos mencionando que desean ejercitarse, pero tienen poco tiempo para ello. Al mismo tiempo dicen sentirse culpables y preocupados por su salud física y mental.

5 ¿Qué HACEN?

Observa las acciones cotidianas de tus clientes. ¿Qué hacen hoy? ¿Qué comportamiento hemos observado? ¿Qué imaginamos que podrían hacer?



Por ejemplo, en el caso de una aplicación diseñada para realizar ejercicios en casa, dirigida a adultos jóvenes y profesionales, que tienen poco tiempo libre, muchos de estos podrían estar trabajando desde casa, atendiendo a sus familias y buscando momentos para cuidar su salud. Muchos de estos han intentado comenzar con ejercicios en casa, pero se desmotivan con rapidez.

6 ¿Qué ESCUCHAN?



Identifica las influencias auditivas en la vida de tus clientes. ¿Qué tipo de información consumen? ¿Qué escuchan a otros decir? ¿Qué escuchan de sus amigos? ¿Qué escuchan de sus colegas? ¿Qué cosas escuchan de segunda mano?

Por ejemplo, en el caso de una aplicación diseñada para realizar ejercicios en casa, dirigida a adultos jóvenes, profesionales, que tienen poco tiempo libre, estos podrían estar escuchando noticias sobre los beneficios para la salud o consejos para llevar un estilo de vida activo.

c) ¿Qué piensan y sienten?: En esta sección, exploramos las emociones y pensamientos profundos de tus clientes.

DOLORES

Comprende las frustraciones, preocupaciones o problemas que tus clientes enfrentan. ¿Cuáles son sus miedos, frustraciones y ansiedades?

Por ejemplo, en el caso de una aplicación diseñada para realizar ejercicios en casa, dirigida a adultos jóvenes y profesionales, que tienen poco tiempo libre, estos podrían sentirse frustrados por la falta de resultados visibles o desanimados por la falta de motivación. También les preocupa mantenerse saludables y con energía. Además temen comenzar con rutinas de ejercicios y no tener la capacidad de mantenerlas en el tiempo.

GANANCIAS



Identifica los deseos, necesidades y aspiraciones de tus clientes. ¿Cuáles son sus deseos, necesidades, esperanzas y sueños? ¿Qué esperan lograr usando tu producto o servicio?

Por ejemplo, en el caso de una aplicación diseñada para realizar ejercicios en casa, dirigida a adultos jóvenes y profesionales, que tienen poco tiempo libre, estos buscan ganancias como; mejorar su salud, sentirse más enérgicos y aumentar su confianza. Al mismo tiempo esperan lograr sus deseos sin tener que invertir mucho tiempo ni dinero.

El mapa de empatía es tu brújula para navegar en la mente y el corazón de tus clientes. Te ayuda a crear soluciones más efectivas al comprender sus necesidades profundas, desafíos y deseos. Utiliza este mapa para guiar tus decisiones comerciales, desde el diseño de productos hasta la estrategia de marketing, y construye conexiones más fuertes y duraderas con tu audiencia.

1.3.3. Caso asociativo

Un ejemplo real de cómo la asociatividad permitió a una empresa conocer mejor a un segmento de clientes es el caso de Hogar Móvil y su asociación con la plataforma de análisis de datos Métrica Fácil.

Hogar Móvil, una plataforma de alquiler de alojamiento entre particulares, buscaba comprender mejor las tendencias y preferencias de sus usuarios para ofrecer una experiencia más personalizada y satisfactoria. Para lograr esto, se asociaron con Métrica Fácil, una empresa especializada en recopilar y analizar datos sobre alquileres vacacionales. Métrica Fácil normalmente ofrece servicios de inteligencia de negocios para usuarios que dan en arriendo sus propiedades a través de Hogar Móvil.

Gracias a esta asociación, Hogar Móvil pudo acceder a datos detallados sobre las características de sus clientes y las propiedades disponibles en su plataforma, las tarifas de alquiler, la ocupación y otros factores relevantes. Por su parte, Métrica Fácil, además de entregar el servicio que ofrecen, desarrolló métricas y procesos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de Hogar Móvil. Utilizando los datos levantados, pudieron identificar patrones de comportamiento de los usuarios, entender las preferencias de los diferentes segmentos de clientes y anticipar las tendencias del mercado. Por ejemplo, Hogar Móvil pudo identificar que había una demanda creciente de alojamientos en ciertas áreas urbanas durante eventos deportivos importantes o festivales culturales. Con esta información, pudieron ajustar su estrategia de marketing y promoción para destacar las propiedades disponibles en esas ubicaciones durante esos períodos específicos, lo que les permitió satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Es así cómo la asociación entre Hogar Móvil y Métrica Fácil permite a la empresa

de alquiler vacacional conocer mejor a su segmento de clientes al acceder a datos detallados y análisis de tendencias que les ayudan a entender las preferencias y comportamientos de los usuarios, y a ajustar su estrategia para ofrecer una experiencia más personalizada y satisfactoria. Para Métrica Fácil esta alianza significa una oportunidad para mejorar sus servicios a través de datos más precisos y relevantes para sus clientes.

- ¿Qué le permitió a Hogar Móvil la alianza con Métrica Fácil?
- ¿Qué repercusiones tiene el mayor conocimiento de sus segmentos de clientes?



1.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor es el corazón y el alma de tu negocio, la razón que captura la atención y el interés de tus clientes potenciales. Es el conjunto de atributos de valor o beneficios y soluciones que ofreces, diseñado para satisfacer las necesidades genuinas de tus clientes de manera única, atractiva y accesible. Al sumergirnos en los aspectos fundamentales de la propuesta de valor, podrás crear una oferta convincente y diferenciada que resuena poderosamente con tu mercado objetivo.

En diseño de productos y servicios, «valor percibido y adoptado» significa crear soluciones que abordan necesidades de manera efectiva, y logran que el potencial cliente lo vea así. Por otra parte, la adopción del valor se logra cuando los clientes incorporan el producto o servicio en sus vidas. El éxito radica en cuán bien cumple el producto su promesa y en el impacto positivo que genera en los usuarios.

El producto o servicio es la manifestación tangible de una cuidadosa reflexión sobre los atributos esenciales que conforman la propuesta de valor. Surge como el resultado lógico de analizar y combinar de manera estratégica aquellos atributos **genéricos y diferenciadores** que han sido identificados como fundamentales para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de manera excepcional.

Para generar una propuesta de valor potente, tanto para tu cliente cómo para tu empresa, debes considerar las siguientes características:

1.4.1. Características del valor

- a) **Valor dirigido a necesidades y deseos reales del cliente.** Una propuesta de valor efectiva se origina en una profunda comprensión de las inquietudes y aspiraciones de tus clientes. Es esencial abordar las necesidades reales que enfrentan y presentar soluciones que les brinden un valor tangible, que lo haga deseable.

Por ejemplo, Aysén Limpio, empresa de gestión de residuos reciclables, ha trabajado más de 10 años con la industria acuícola, encargándose de dar disposición final a algunos de sus desechos. Como ya está en una posición de madurez empresarial donde se ha posicionado en este mercado, la empresa está evaluando comenzar a ofrecer sus servicios de gestión de residuos a las municipalidades de la Región de Aysén, para ello comenzó a elaborar su propuesta de valor que facilite a la casa edil la recolección y destino de desechos domiciliarios reciclables, aportando al aumento de la vida útil del relleno sanitario y dando respuesta a un sentir cada vez más presente de los habitantes de la comuna por el cuidado del medioambiente.

- b) **Valor sostenible financieramente.** La viabilidad económica es un pilar fundamental de cualquier propuesta de valor. Aunque satisfacer las necesidades del cliente es esencial, también es vital que tu oferta sea financieramente sostenible para tu negocio.

Por ejemplo, Aysén Limpio, empresa de gestión de residuos reciclables, no solo busca abordar la problemática de los residuos junto a la industria acuícola y municipalidades de la Región de Aysén, sino también crear una empresa económicamente viable y sostenible a largo plazo. Para ello desarrolló una combinación de estrategias comerciales como: 1) Diversificación de fuentes de ingresos, a través de la recolección y reciclaje para empresas y comunidades locales, 2) Venta de materiales reciclados que se utilizan como materia prima. 3) Vínculos con comunidades y programas educativos, a través de proyectos sociales se generarán ingresos adicionales y apoyo local, entre otros.



- c) **Valor claro y comunicado.** Una propuesta de valor efectiva debe ser cristalina en su comunicación. Debe ser capaz de transmitir en términos sencillos qué ofreces y cómo mejora la vida de tus clientes.

Por ejemplo, Aysén Limpio, empresa de gestión de residuos reciclables, se compromete con la construcción de un futuro sostenible convirtiendo los residuos en recursos valiosos para la región, colaborando estrechamente con empresas y municipalidades. La propuesta se enfoca en ser socios estratégicos para mejorar la eficiencia económica y contribuir al bienestar ambiental, con estrategias comerciales innovadoras, tecnologías avanzadas y compromiso comunitario, aspirando a establecer una empresa de reciclaje que sea una fuerza impulsora positiva para el medioambiente y la rentabilidad financiera en la Región de Aysén.

1.4.2. Atributos genéricos y diferenciadores

Los atributos de una propuesta de valor son las características específicas que conforman un producto o servicio y que se utilizan para satisfacer a los clientes. Estos atributos pueden ser tanto genéricos como diferenciadores, y desempeñan un papel crucial en la creación de una propuesta de valor sólida y convincente.

- a) **Atributos genéricos.** Estos son elementos básicos que se esperan en cualquier producto o servicio y que cumplen con las expectativas mínimas de los clientes. Pueden incluir aspectos como la calidad aceptable, la funcionalidad básica, el precio competitivo y la conveniencia estándar, pero siempre dependerá del producto o servicio que ofrezcas y la necesidad principal que los clientes buscan satisfacer.

Por ejemplo, cada producto electrónico debe tener una fiabilidad básica al encenderse y apagarse de manera confiable, sin fallos graves, para satisfacer las expectativas mínimas de los clientes.

- b) **Atributos diferenciadores.** Son características únicas o sobresalientes que distinguen tu producto o servicio de la competencia y lo hacen atractivo para un segmento específico de clientes. Estos atributos crean valor adicional y a menudo son los puntos clave que influyen en la decisión del cliente. Pueden incluir elementos como innovación, personalización, desempeño excepcional, diseño distintivo, reducción de riesgo significativa, servicio al cliente excepcional, entre otros.



Por ejemplo, un horno que posee tecnología de autolimpieza, que reduce considerablemente la necesidad de limpieza manual. Diferenciador también sería si este horno lo puedo apagar a través de una aplicación en mi celular, ya que al día de hoy son pocos los electrodomésticos permiten este tipo de acciones desde el celular. Otro ejemplo diferenciador sería que el horno pueda detectar que el alimento que se está cocinando ya sobrepasó su cocción óptima y se comienza a quemar, apagando de manera automática el equipo.

Ciertos atributos pueden ser considerados cómo genéricos o diferenciadores dependiendo del contexto y la estrategia específica de cada negocio. También debes considerar que la percepción con respecto a estos atributos es dinámica en el tiempo; es decir, lo que hoy se considera como diferenciador, mañana podría considerarse como genérico, y lo que hoy es visto como valioso, podría quedar ampliamente superado por nuevas ofertas en el futuro.

c) Atributos usuales. A continuación te damos una lista de atributos comúnmente focalizados, varios de ellos identificados por Alex Osterwalder en el libro *Tu modelo de negocios*.

- **Precio:** Este atributo se refiere al costo monetario de tu producto o servicio. Ofrecer precios competitivos puede atraer a clientes sensibles al presupuesto. Más adelante, en la sección Marketing mix, aprenderás a fijar precios.



Por ejemplo, si estás lanzando una línea de ropa asequible y de moda dirigida a estudiantes universitarios, un valor para el cliente podría ser el precio asequible, aunque la calidad no sea la mejor.

- **Novedad:** se relaciona con la singularidad y originalidad de tu oferta en comparación con otras ofertas.

Por ejemplo, Entre Ríos pastelería para cada celebración tiene productos especiales. Para esta temporada navideña tiene; Roscón de Reyes y Buñuelos de viento. Los clientes saben que con sus postres siempre se verán sorprendidos.

- **Calidad:** se refiere al nivel de excelencia y durabilidad de tu producto o servicio.

Por ejemplo, Muebles Tímoti, donde elaboran muebles de madera nativa, destacándose por una meticulosa atención a los detalles elegantes y durabilidad, asegurando así la creación de muebles macizos excepcionales



- **Conveniencia:** se trata de facilitar la vida de tus clientes.

Por ejemplo, el huerto Don Cabeza de Zanahoria, donde ofrecen reparto a domicilio y diferentes opciones de pago, buscando facilitar el acceso de los clientes a sus productos.

- **Marca/Status:** se relaciona con la reputación y el reconocimiento de tu marca.

Por ejemplo, las boinas gauchas Doña Milagros Rojas, las cuales son reconocidas y queridas por aquellos que usan boinas, más que por su calidad, por su historia y logo distintivo que alude a un cuchillo Verjiero.



- **Desempeño:** se refiere a cómo tu producto o servicio supera a otros en términos de velocidad, eficiencia u otros aspectos medibles.

Por ejemplo, a doña Consuelo, horticultora de Lago Verde, gusta comprar a doña Claudia sus almácigos de frutilla, dado que siempre los almácigos de doña Claudia producen una mayor cantidad de frutillas por planta.

- **Reducción de riesgo:** se trata de brindar seguridad y tranquilidad a tus clientes en todos los aspectos que podrían fallar al adquirir un producto o servicio.

Por ejemplo, don Manuel José deseaba implementar un sistema ganadero regenerativo en su campo, pero tenía temores debido a su experiencia limitada en gestión no tradicional. Su asesora en ganadería, doña Lizandra, ofreció un seguimiento detallado durante los primeros 2 años, brindándole la confianza necesaria para adoptar la nueva tecnología.

- **Reducción de costos:** busca ofrecer soluciones que permitan a los clientes ahorrar dinero o tiempo.

Por ejemplo, los softwares de gestión empresarial que automatizan procesos y reducen los gastos operativos, contribuyen a la reducción de costos.

- **Diseño:** se refiere a la estética y la apariencia visual de tu producto o servicio.



Por ejemplo, Helga crea joyas con un enfoque en diseños únicos y elegantes, con esto ella está destacando el valor del diseño.

- **Embalaje o Packaging:** es la manera física y visual en que disponemos el producto. Esta influye en la percepción del consumidor a través de una impresión inicial, diferenciándose visualmente, comunicando la identidad de la marca y proporcionando información esencial sobre el producto, como su origen o modo de uso. Adicionalmente permite facilitar el traslado y cuidar el producto.

Por ejemplo, un productor de miel de Coyhaique que ha considerado que sería atractivo el vender miel en bruto sin sacar de las celdas de cera de las abejas. Estas celdas de cera vendrían en un bello marco de madera que lo hace ser fácilmente transportable, resistente y altamente atractivo



- **Customización/Personalización:** La customización implica permitir a los clientes personalizar tu producto según sus preferencias.

Por ejemplo, Marcia, quien vende pantuflas de cuero de oveja, Marcia ofrece a sus clientes la posibilidad de hacer pantuflas a medida y con el nombre del dueño en pirograbado.

Cada uno de estos atributos puede ser escogido como un elemento clave en tu estrategia de propuesta de valor. Al combinar y enfocar estos atributos de manera estratégica, podrás crear una oferta que no sólo resuene con tus clientes, sino que también te permita destacar y construir relaciones sólidas en el mercado.

Oportunidad asociativa

Ofrecer paquetes de productos o servicios complementarios en asociación con otras empresas para aumentar el valor percibido por el cliente.

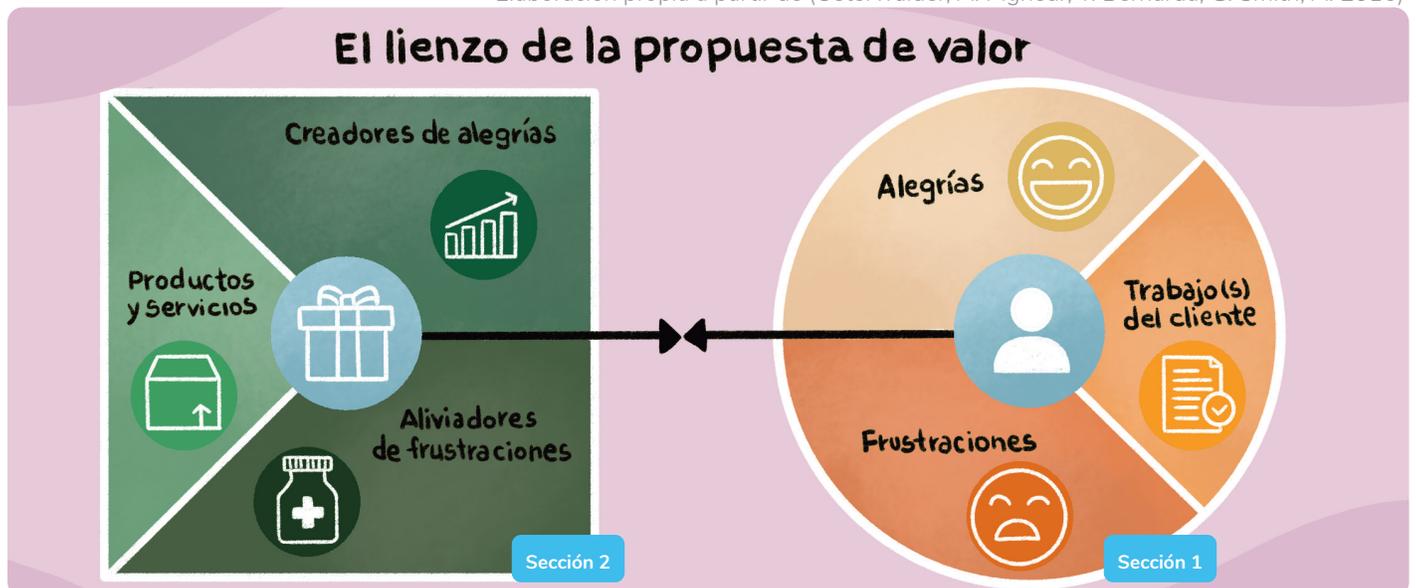
1.4.3. Lienzo de la propuesta de valor (generando valor desde la empatía y el estudio)

En el libro Diseñando la Propuesta de Valor de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, se presenta el «lienzo de la propuesta de valor». Esta es una herramienta estratégica que guía la transformación de las emociones y necesidades del cliente, identificadas a través del mapa de empatía (en conjunto con todo estudio de mercado realizado), en propuestas tangibles de productos o servicios. Este lienzo proporciona una estructura visual que permite diseñar de manera efectiva, cómo los atributos de una oferta satisfacen las demandas y deseos de los clientes.

Este lienzo está compuesto de 2 secciones, una situada en el segmento de clientes, generando un compendio de las principales necesidades y contexto de estas, y la otra situada en la propuesta de valor, respondiendo ante estas necesidades y contexto identificados.



Elaboración propia a partir de (Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G. Smith, A. 2015)



Elaboración propia a partir de (Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G. Smith, A. 2015)

Comenzaremos revisando la primera sección, con la intención de observar y priorizar los principales factores que podrían generar valor al cliente.

a) Sección 1. Análisis del segmento de mercado - trabajos o tareas, alegrías y frustraciones del cliente.

- **Trabajos o tareas del cliente.** Son las actividades específicas que los clientes realizan en su día a día para lograr sus objetivos, es decir, qué hacen hoy para satisfacer sus necesidades.

Es crucial prestar atención para comprender las motivaciones individuales de cada cliente. Comprender estos trabajos o tareas te permite diseñar soluciones que se integren de manera efectiva en sus rutinas.

Por ejemplo, en el contexto de una aplicación de ejercicios, los trabajos o tareas de los clientes podrían incluir hacer ejercicio, llevar un registro de la ingesta de alimentos y realizar un seguimiento de su progreso.



- **Alegrías o expectativas del cliente:** Son los beneficios tangibles e intangibles que los clientes esperan obtener al usar tu producto o servicio. Estas alegrías pueden ser mejoras en eficiencia, ahorro de tiempo, aumento de ingresos, entre otras.

Por ejemplo, en el contexto de una aplicación de ejercicios, una posible alegría para tus clientes sería poder contar con una guía o plan a la medida de sus necesidades que le permita la mejora de su salud y condición física.



- **Frustraciones o dolores del cliente.** Abarcan todo lo que incomoda a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea, así como cualquier obstáculo que les impida llevarla a cabo. Están estrechamente vinculadas con los riesgos, es decir, los posibles resultados negativos que podrían surgir si la tarea se realiza de manera incorrecta o si no se resuelve en absoluto.

Por ejemplo, en el contexto de una aplicación de ejercicios, un dolor podría ser la dificultad para encontrar tiempo para hacer ejercicio debido a horarios ocupados.

Una vez que has realizado el ejercicio de llenar la Sección 1 recién descrita, debes pasar a llenar la Sección 2, cómo respuesta a lo recientemente identificado.

b) Sección 2. Creadores de alegrías, aliviadores de frustraciones y productos y servicios.

- **Creadores de productos y servicios:** Aquí se debe detallar todos los productos y servicios que se ofrecen y que permiten realizar las tareas del cliente que identificaste en la sección anterior. Cabe indicar que no debes resolver todos los trabajos necesariamente, sino que deberías priorizar aquellos que son más relevantes para tu cliente.

Por ejemplo, en el contexto de una aplicación de ejercicios, la aplicación misma es el producto generado para satisfacer las necesidades de los clientes.



- **Creadores de alegrías.** En este punto, es necesario especificar los beneficios que se proporcionarán a tu usuario o cliente. Esto constituye la manera en la que cumplirás con las alegrías y expectativas del usuario que determinamos en la sección anterior. En este caso tampoco debes resolver todas las expectativas del cliente, pero sí debes ser capaz de priorizar aquellas que son más relevantes y que no debieran quedar fuera de tu propuesta de valor.

Por ejemplo, en el contexto de una aplicación de ejercicios, esta ofrece planes de entrenamiento personalizados para ayudar a los usuarios a mejorar su salud y condición física. Esto les brinda la ventaja de obtener resultados notables y sentirse motivados.



- **Aliviadores de frustraciones.** Son las formas en que tu producto o servicio reduce o elimina los dolores y obstáculos más relevantes que los clientes experimentan y que identificaste en la sección anterior. Estos aliviadores pueden marcar la diferencia en la decisión de compra.

Por ejemplo, en el contexto de una aplicación de ejercicios, esta puede tener una serie de ejercicios pensados para realizar en momentos que no requieren mucha preparación, con ejercicios cortos y sin implementos adicionales.

Oportunidad asociativa

Colaborar en la innovación para desarrollar nuevas soluciones que satisfagan las necesidades cambiantes del mercado.

1.4.4. Caso asociativo

En la Región de Aysén, Granelia emerge como una propuesta de sostenibilidad y conciencia ambiental. Más que una simple tienda de alimentos a granel, se ha convertido en un faro para aquellos preocupados por el exceso de desechos en la región. Consciente del desafío compartido por sus clientes de reducir el uso de envases desechables en un entorno donde las opciones de reciclaje son limitadas, Granelia se ha asociado con otros emprendedores e instituciones para lanzar un proyecto conjunto llamado Retornazo.

Conociendo la inquietud de sus clientes y los desafíos de proveedores y amigos, Granelia generó conversaciones con algunos de ellos para idear una manera de fomentar la reutilización de botellas de vidrio en la región. Así surgió Retornazo, instalando puntos de recepción estratégicamente ubicados para que los clientes puedan devolver sus envases vacíos y así disponerlos para su reutilización.

Para Granelia, esta asociación no solo representa una extensión de su compromiso con la sostenibilidad, sino también una ampliación significativa de su propuesta de valor para los clientes preocupados por el impacto ambiental. Al ofrecer no solo la opción de comprar a granel, sino también la oportunidad de participar activamente en un ciclo de reutilización local de envases de vidrio, Granelia agrega un valor adicional y tangible a la experiencia de compra de sus clientes. Ahora, además de abastecerse de alimentos saludables y sostenibles, los clientes pueden sentirse parte de un movimiento comunitario más amplio hacia la reducción de desechos y la promoción de prácticas más responsables. Esto no solo fortalece el lazo emocional entre Granelia y sus clientes, sino que también consolida su posición como un líder en la promoción de un estilo de vida sostenible en la Región de Aysén.

- ¿Cuál es la propuesta de valor de Granelia?
- ¿Cómo pudo Granelia potenciar su propuesta de valor mediante la asociatividad?



1.5. Canales

Los canales desempeñan un papel fundamental al facilitar el intercambio de información, presentar la propuesta de valor, concretar transacciones comerciales y llevar a cabo la entrega eficiente de productos o servicios. Dado esto, es crucial que estos canales estén alineados con el perfil específico de clientes que la empresa busca alcanzar, contemplando las expectativas, deseos y formas que más acomodan a estos para maximizar su experiencia con respecto a nuestra propuesta de valor.

Los canales son el medio a través del cual generamos una relación con el cliente.

Un solo canal puede abordar una o más funciones, ya sea comunicar, distribuir o vender. Asimismo, una empresa puede emplear múltiples canales, en aras de crear una estrategia integral que optimice el éxito al llegar efectivamente a los clientes.

En esencia, cualquier medio que posibilite la conexión con el cliente se considera un canal, pero en el modelo de negocios CANVAS nos enfocaremos en reconocer aquellos que son claves o estratégicos para mi negocio.

1.5.1. Objetivos de los canales

Los canales deben perseguir distintos objetivos dependiendo de la etapa en la que se encuentre el cliente respecto a la satisfacción de sus necesidades.

Diferentes canales pueden cumplir con uno o más de los siguientes objetivos:

- a) **Generar conciencia.** Permiten a los clientes conocer los productos y servicios que ofrece mi empresa.
- b) **Evaluación.** Posibilitan a los clientes medir la satisfacción que les brindará mi propuesta de valor.
- c) **Compra.** Facilitan el proceso de adquisición del producto o servicio para el cliente.
- d) **Entrega.** Garantizan la entrega oportuna del producto o servicio al cliente.
- e) **Postventa.** Están disponibles para cualquier interacción que el cliente requiera después de realizada la transacción.

1.5.2. Tipos de canales según su función

Existen tres funciones principales que cumplen los canales, estas son: comunicar (promocionar), distribuir y vender. Un mismo canal puede ejercer más de una función, y varios canales pueden apuntar a una misma función.

A continuación, describimos los tres tipos de funciones principales:



- a) **Canales de comunicación.** Es una vía que utiliza una empresa para dar a conocer su producto o servicio, generar interés y estimular la acción del público objetivo.

Por ejemplo, María, una emprendedora que da en arriendo un quincho en una isla. Ella utiliza las redes sociales como principal canal de comunicación. Comparte imágenes cautivadoras para generar conciencia y despertar interés entre posibles clientes. Esta estrategia busca conectar con la audiencia, transmitir el valor único del servicio y estimular la acción de considerar y reservar el quincho para eventos exclusivos en la isla.

Oportunidad asociativa

Crear contenido de valor y generar campañas en colaboración con otras empresas, para atraer y retener a más y mejor audiencia.

Oportunidad asociativa

Establecer alianzas con medios de comunicación para obtener cobertura mediática.

- **Canal de comunicación digital.** Se refiere a cualquier medio electrónico o en línea utilizado para transmitir información. Estos canales aprovechan la tecnología digital y la conectividad a internet.

Algunas clasificaciones de canales de comunicación digital son:



- **Redes sociales.** Plataformas en línea diseñadas para la interacción social.

Por ejemplo, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, TikTok, Snapchat.

- **Correo electrónico.** Campañas de correo electrónico, boletines electrónicos, correos personalizados, secuencias automatizadas.

Por ejemplo, campañas de correo electrónico, boletines electrónicos, correos personalizados, secuencias automatizadas.

- **Sitio web.** Plataforma online que representa tu negocio y sus servicios.

Por ejemplo, página oficial de la empresa, blog corporativo, tienda en línea.

- **Marketing de contenidos.** Creación y distribución de contenido relevante para atraer a la audiencia.

Por ejemplo, blogs, videos instructivos (YouTube), infografías, podcasts, ebooks, webinars, estudios de caso.



- **Marketing de influencers.** Colaboración con personalidades influyentes para promocionar productos o servicios en redes sociales.

Por ejemplo, colaboraciones con influencers en redes sociales, reseñas de productos, menciones pagadas.

- **Optimización de motores de búsqueda (SEO).** Mejora orgánica (sin pagar) de la visibilidad de mi página web y difusiones cuando se realicen búsquedas relacionadas en internet.

Por ejemplo, estrategias para mejorar la visibilidad en Google, uso de palabras clave, optimización de metaetiquetas.

Las metaetiquetas son información sobre el contenido de tu web, afectando el posicionamiento de ésta al ser interpretadas por buscadores de internet, aunque no son visibles para los usuarios que visitan la página.

- **Publicidad en buscadores (SEM).** Pago por publicidad en los buscadores como Google, que permite aparecer en los resultados de la búsqueda de internet.



Por ejemplo, Google Ads, Bing Ads, campañas de pago por clic (PPC)

- **Canales de comunicación tradicional.** son aquellos que han existido antes de la era digital y no dependen de tecnología digital. Estos canales son mayoritariamente tangibles y han sido utilizados durante décadas para llegar a audiencias locales o masivas. Aunque han sido afectados por la digitalización, aún desempeñan un papel crucial en ciertos contextos. Algunas clasificaciones de canales de comunicación tradicional son:



- **Publicidad impresa.** Anuncios en medios impresos como periódicos, revistas y carteles.

Por ejemplo, anuncios en periódicos locales, revistas sectoriales, folletos impresos, vallas publicitarias.



- **Radio y televisión.** Anuncios y programas transmitidos por emisoras de radio y canales de televisión.

Por ejemplo, anuncios en estaciones de radio locales, comerciales televisivos, patrocinios de programas en estos canales.

- **Marketing directo tradicional.** Enviar material promocional directamente a clientes potenciales.

Por ejemplo, catálogos impresos, folletos enviados por correo postal, tarjetas postales promocionales.

- **Telemarketing.** Utilizar tecnologías de comunicación telefónica para establecer conversaciones directas y personalizadas entre una empresa y su audiencia.

Por ejemplo, llamadas de ventas, encuestas telefónicas, seguimiento postventa por teléfono.

- **Eventos patrocinados.** Financiar o apoyar eventos donde asista mi público objetivo, con la intención de posicionar mi marca, producto o servicio.

Por ejemplo, patrocinio de eventos deportivos, culturales, comunitarios o de otra índole.

- **Publicidad en transporte.** Publicidad que se coloca de manera visible en medios de transporte.

Por ejemplo, anuncios en autobuses, trenes, taxis, publicidad envolvente en vehículos.

- **Boca a boca.** Medio pasivo de publicidad, donde los clientes o usuarios transmiten a otros las bondades de nuestro producto o servicio.



Por ejemplo, recomendaciones personales, testimonios de clientes, referencias directas.

- **Canales de comunicación presenciales.** Implica la interacción directa cara a cara entre las partes involucradas, involucrando cualquier situación en la que las personas se encuentren físicamente para comunicarse. Este canal es valioso para construir relaciones sólidas, transmitir confianza y personalizar la interacción, pero puede ser limitado en alcance geográfico y requiere la presencia física de los participantes.

Algunas clasificaciones de canales presenciales son:



- **Eventos y ferias comerciales.** Participación en eventos para interactuar directamente con clientes y socios comerciales.

Por ejemplo, stand en ferias sectoriales, participación en conferencias, eventos de networking.

- **Reuniones cara a cara.** Concertar encuentros directos con clientes, generando un diálogo entre las partes.

Por ejemplo, reuniones de negocios, presentaciones en persona, almuerzos de trabajo.

- **Punto de venta físico.** Local físico donde los clientes pueden acercarse y conocer sobre el producto o servicio (además de potencialmente adquirirlo).

Por ejemplo, tiendas minoristas, kioscos, oficinas de atención al cliente, tiendas y eventos temporales.

- **Demostraciones y talleres.** Instancias que permitan conocer más sobre el funcionamiento del producto o servicio.

Por ejemplo, muestras gratuitas de productos, demostraciones en vivo, seminarios, capacitaciones y talleres.

La elección de una o más estrategias previamente mencionadas dependerá de las características de tu público objetivo y de los recursos disponibles para alcanzarlo.

Oportunidad asociativa

Implementar programas de referidos en colaboración con otras empresas para aumentar la adquisición de clientes.

- b) **Canales de comercialización.** Una vez que el cliente ha reconocido la propuesta de valor de tu producto o servicio y ha decidido proceder con la adquisición, es crucial considerar cuales serán los canales encargados de concretar la etapa final de compra (canal de venta) y entrega (canal de distribución) del producto o servicio. Ambas categorías juntas son conocidas como “canales de comercialización”

En algunos casos, la compra se concreta en el mismo lugar donde el cliente recibe el producto o servicio. Sin embargo, también hay situaciones en las que los canales de venta y distribución no coinciden, sobre todo con la posibilidad de hacer comprar online, lo que subraya la importancia de explorar diversas opciones y combinaciones para optimizar la experiencia del cliente.



b.1. Canal de distribución. Es el camino que ayuda a llevar un producto o servicio desde donde se hace hasta el cliente .

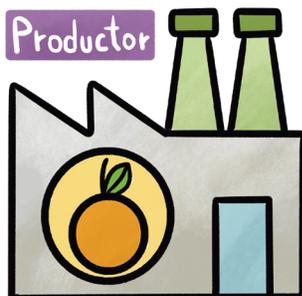
Por ejemplo, un emprendedor en Cerro Galera produce charqui de cordero y ha identificado a sus clientes como los almacenes medianos ubicados en comunas de Santiago, Chile, donde hay una concentración de adultos jóvenes aficionados a actividades al aire libre. Para distribuir eficientemente su producto, utiliza un camión para transportar el charqui desde Cerro Galera hasta los minimercados en Santiago.

@portunidad asociativa

Colaborar con otras empresas en la gestión de devoluciones y reciclaje de productos.

Aunque el canal de distribución pueda incluir el punto de venta, existen situaciones, como las compras en línea, donde yo compro en un lugar y el producto o servicio llega a mí en otro diferente.

Para comprender las distintas formas de generar una estrategia de distribución, primero debemos conocer algunos roles dentro de esta:



- **Productor:** es la persona o entidad que crea o fabrica bienes o servicios para su venta en el mercado. Es el primer elemento de la cadena de distribución.
- **Consumidor:** es la persona o entidad que utiliza los bienes y servicios para satisfacer sus necesidades o deseos. Es el último elemento de la cadena de distribución.
- **Detallista:** es un intermediario en la cadena de distribución que recibe productos directamente de los fabricantes, mayoristas o agentes y los vende al consumidor final.
- **Mayorista:** es un intermediario que recibe (usualmente compra) grandes cantidades de productos a los productores o agentes y los vende a los detallistas en lotes más pequeños.
- **Agente:** Un intermediario que actúa en nombre del productor para facilitar la venta de productos o servicios, a menudo encargado de la negociación y coordinación entre el productor y los detallistas o mayoristas. Este agente no suele recibir los productos o servicios, sino que sólo se encarga de venderlos.

La determinación de los participantes en la cadena de distribución y la extensión de la misma se basarán en la estrategia que elaboremos. Es crucial reconocer que cada componente en esta cadena tiene el potencial de aportar experiencia, contactos y habilidades que pueden crear sinergias beneficiosas como una disminución en los gastos de comercialización. No obstante, también es importante tener en cuenta que dicha colaboración puede implicar una reducción en los márgenes por producto o servicio vendido.

Ahora conozcamos diferentes configuraciones para llegar a nuestros consumidores:

- **Canal productor – consumidor (canal directo).** Este es el método más directo y sencillo para distribuir bienes de consumo, sin la intervención de intermediarios.



Por ejemplo, en la venta de mi agua mineral de glaciár, yo como productor la entrego directamente al consumidor, tanto en despacho como en la tienda que poseo.

- **Canal productor - detallista - consumidor.** En este canal, detallistas tienen un stock de los productos y son ellos los que entregan directamente a los consumidores.



Por ejemplo, en la venta de mi agua mineral de glaciár, yo como productor le entrego (por venta o concesión) parte de mi producción a un almacén (detallista) que luego vende al consumidor final.

- **Canal productor - mayorista - detallista - consumidor.** Este es el canal más usado para la distribución de bienes de consumo masivo.



Por ejemplo, en la venta de mi agua mineral de glaciár, yo como productor le paso (usualmente por venta) parte de mi producción a una gran empresa distribuidora que se encargará de vender ampliamente a almacenes en todo Chile y el mundo, los cuales luego venden al consumidor final.

- **Canal productor - agente - detallista – consumidor.** En lugar de recurrir a mayoristas, algunos productores prefieren utilizar agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, especialmente a detallistas que cubran buena parte del mercado.



Por ejemplo, en la venta de mi agua mineral de glaciár, yo como productor genero un contrato o acuerdo con un agente que se encargará de contactar y concretar acuerdos con almacenes detallistas ubicados a lo largo de todo Chile.

- **Canal productor - agente - mayorista - detallista - consumidor.** En este canal, los productores se apoyan en agentes intermediarios, quienes a su vez utilizan mayoristas para vender a grandes cadenas de tiendas o a establecimientos más pequeños.



Por ejemplo, en la venta de mi agua mineral de glaciár, yo como productor genero un contrato o acuerdo con un agente que se encargará de contactar y concretar acuerdos con importantes cadenas mayoristas, las cuales poseen contactos alrededor del mundo, esto con el objetivo de posicionar el agua en almacenes detallistas de países exclusivos, cómo los Emiratos Árabes, donde probablemente el agua se venderá muy bien al consumidor final.

b.2. Canales de venta: Un canal de venta es el medio o lugar donde se concreta el acuerdo de transacción entre quien vende y quien compra, es decir, se lleva a cabo el pago por parte del comprador. Estos canales pueden ser director (propios) o indirectos (de terceros). Muchas empresas utilizan varios canales de venta para llegar a diferentes segmentos de clientes.

Por ejemplo, una emprendedora en Cochrane confecciona exquisitas carteras de cuero de oveja y ha establecido un canal de venta a través de su página de internet. En este canal, los clientes de Europa pueden explorar y seleccionar las carteras que desean adquirir. Al formalizar su compromiso de intercambio en la plataforma en línea, los clientes realizan el pago correspondiente.

Oportunidad asociativa

Ofrecer productos o servicios de otras empresas en mis propios canales y viceversa.

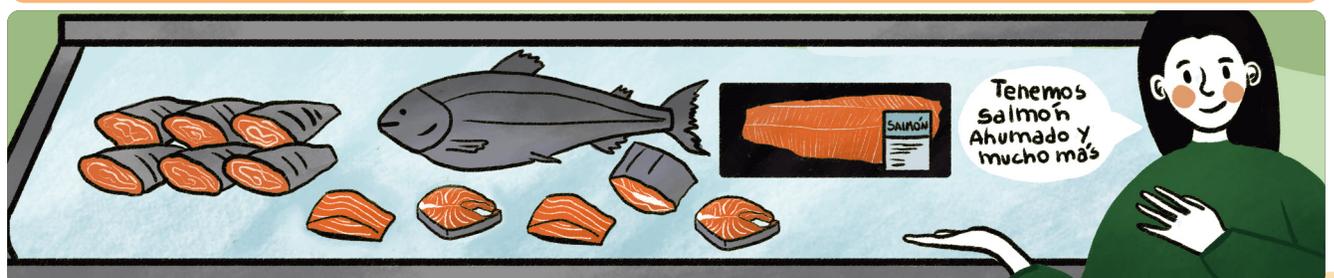
Procedamos a conocer diferentes opciones de canales de venta, pudiendo estos coincidir o no con la entrega del producto o servicio.

- **Punto de venta.** El punto de venta es un pequeño espacio destinado a facilitar la concreción de la venta, a menudo ubicado estratégicamente para atraer a compradores impulsivos.

Por ejemplo, una empresa que vende salmón ahumado podría tener un puesto en un mercado local o en la sección de alimentos gourmet de un supermercado. Este tipo de punto de venta permite a los clientes descubrir y probar tu producto fácilmente.

- **Tienda física.** Las tiendas físicas son lugares de mayor envergadura, donde los clientes pueden acceder físicamente a los productos o servicios.

Por ejemplo, una empresa que vende salmón ahumado podría tener una tienda especializada en productos del mar. Aquí, los clientes pueden explorar diferentes variedades de salmón ahumado y recibir recomendaciones personalizadas.



- **Franquicias.** Las franquicias permiten a terceros vender tus productos o servicios utilizando el nombre de tu marca.

Por ejemplo, imagina que has creado una marca exitosa de salmón ahumado y decides expandirte a nivel nacional. Con franquicias otras personas pueden abrir sus propias tiendas utilizando tus recetas y métodos de ahumado, beneficiándose de tu reconocimiento de marca.

- **Tienda Online.** Con la importancia creciente del mundo digital, una tienda *online* puede llegar a ser esencial. Permite a los clientes adquirir fácilmente tus productos desde la comodidad de sus hogares, a la vez de permitirte generar ofertas dinámicas que se acomoden a situaciones puntuales cómo un sobrestock de productos.

Por ejemplo, una empresa que vende salmón ahumado en su página web y redes sociales puede ofrecer una variedad de productos, desde los tradicionales hasta paquetes personalizados y promociones, y luego realizar entregas a domicilio.

oportunidad asociativa

Compartir plataformas de comercio electrónico para llegar a una base de clientes más amplia.

- c) **Omnicanal.** La estrategia omnicanal es un enfoque de marketing y ventas que busca proporcionar una experiencia integrada y consistente al cliente a través de múltiples canales, ya sean físicos o digitales. En lugar de operar de manera independiente, los diferentes canales de comunicación y comercialización se coordinan para brindar una experiencia fluida y sin fisuras al cliente. Esto implica que el cliente puede interactuar con la marca a través de varios puntos de contacto, como tiendas físicas, sitios web, redes sociales, aplicaciones móviles y centros de llamadas, y recibir un servicio consistente en todos ellos. La estrategia omnicanal se centra en satisfacer las necesidades del cliente y mejorar su experiencia, independientemente del canal que elija utilizar.

Por ejemplo, Carlos, el propietario de un emprendimiento en Cerro Castillo que se especializa en la venta de generadores eólicos, ha desarrollado una estrategia de ventas innovadora. Esta estrategia garantiza una experiencia coherente y completa para los clientes, sin importar cómo elijan interactuar con el negocio. A través de una tienda física bien equipada y un sitio web informativo, los clientes pueden explorar los productos y recibir asesoramiento personalizado. Además, Carlos ha implementado un sistema de seguimiento de interacciones de clientes que registra los motivos de estas en cada punto de contacto, ya sea en la tienda, por teléfono o en línea, lo que garantiza un servicio continuo, coherente y de calidad en todas las etapas del proceso de compra. Este enfoque centrado en el cliente ha demostrado ser efectivo para satisfacer las necesidades de los consumidores y fortalecer la posición del emprendimiento en la comunidad local.

Depende de tu visión estratégica el nivel de integración óptimo para tus canales.

1.5.3. Canales propios y de terceros

Al diseñar nuestros canales de comunicación, distribución y venta, es importante contemplar la decisión entre ser dueños de estos o externalizarlos a terceros. Asimismo, cabe la posibilidad de adoptar una estrategia híbrida que combine ambas alternativas, siendo dueño de algunos canales y tercerizando otros.

A continuación, conozcamos la diferencia entre canales propios y de terceros:

a) Canales propios. Implican que eres dueño y responsable directo del correcto funcionamiento de estos, debiendo controlar la integralidad del proceso que involucra a dicho canal.

Algunos factores a favor de utilizar canales propios son:

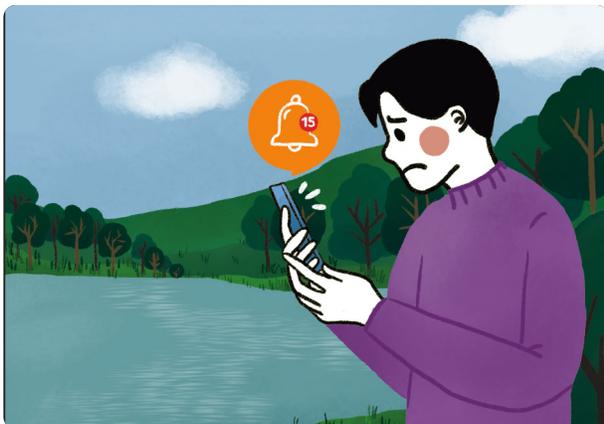
- **Control total.** Tienes el control total sobre el cumplimiento de los objetivos de dicho canal.
- **No pago a terceros.** No debes pagar comisiones o costos fijos por utilizar canales de terceros.
- **Datos directos.** puedes obtener información directa sobre los resultados obtenidos, comprendiendo de primera fuente los aspectos relevantes a considerar de dicho canal.

Por ejemplo, Aventuras Acuáticas Bayo, una empresa de paseos en kayak en el Lago Bayo, optó por contar su historia a través de sus propios canales. Esto incluyó un sitio web interactivo con plataforma de reservas y una oficina en el lago para contacto directo con los clientes. Aunque esto implicó costos iniciales y operativos significativos, les permitió un control total y una experiencia única para los clientes. Aunque su alcance era limitado, la calidad del servicio y el contacto directo con los clientes se convirtieron en su sello distintivo, a pesar de los esfuerzos económicos y de tiempo involucrados.

b) Canales de terceros. Utilizas intermediarios o plataformas de otras empresas para cumplir con las funciones de comunicar, distribuir y/o vender tus productos o servicios.

Algunos factores a favor de utilizar canales de terceros son:

- **Alcance amplio.** Puedes llegar a un mercado más amplio al aprovechar las bases de contacto de terceros.
- **Menos inversiones iniciales y operacionales.** Menores costos iniciales y operativos, ya que aprovechas la infraestructura existente por parte de un tercero y no necesitas desarrollar, gestionar y mantener la tuya.
- **Enfocarte en tu negocio.** Dedicar más energía a realizar las tareas propias de tu negocio.



Por ejemplo, Aventuras Acuáticas Bayo decidió asociarse estratégicamente con plataformas de turismo en línea para expandir su alcance. Aunque esto les proporcionó visibilidad y costos iniciales más bajos, enfrentaron desafíos al perder control sobre la experiencia del cliente y al tener que pagar comisiones. Consideraron estas concesiones como una inversión para aumentar el

reconocimiento de la marca y expandirse. A pesar de los desafíos, esta decisión les permitió reafirmar su compromiso con ofrecer experiencias excepcionales y reconocieron que cada cliente a través de canales de terceros contribuía al crecimiento de la empresa.

Oportunidad asociativa

Compartir redes y centros de distribución con otras empresas para llegar a una mayor cantidad de puntos de venta.

La elección entre canales propios y de terceros depende de tus objetivos, recursos y estrategia a largo plazo. Algunos emprendedores optan por una combinación de ambos para aprovechar lo mejor de ambos mundos. Considera cuidadosamente tus metas y recursos antes de decidir el enfoque que mejor se adapte a tu negocio.

1.5.4. Roles en el proceso de compra

En el proceso de tomar decisiones acerca de la adquisición y uso de un producto o servicio, intervienen diversos roles que pueden ser asumidos en mayor o menor medida por la figura que denominamos «el cliente». Sin embargo, también es posible la participación de diversos actores en este proceso.

Es fundamental contar con una comprensión precisa de a qué actores deseamos llegar y a través de qué canales es mejor llegar a estos.

Los principales roles en un proceso de compra son:

-  **a) Iniciador:** este individuo es el que da el primer paso al identificar la necesidad.

Por ejemplo, en un hogar donde los miembros de la familia se enfermaban regularmente, el abuelo reconoció la necesidad de fortalecer el sistema inmunitario de la familia después de ver un reportaje sobre los beneficios del maqui liofilizado en un especial sobre superalimentos y sus ventajas.

-  **b) Influenciador:** persona que ejerce influencia sobre la decisión de compra, pero no toma la decisión final.



Por ejemplo, en un hogar donde se visualiza la necesidad de fortalecer el sistema inmune de la familia, se escucha por la radio a un famoso y querido futbolista que cuenta su experiencia sobre el uso del maqui liofilizado para fortalecer el sistema inmune. Este famoso futbolista fue pagado por parte de una marca que vende maqui liofilizado para que promoviera dicho producto.

c) Prescriptor: individuo que sugiere o recomienda un producto o servicio.

Por ejemplo, en un hogar donde se reconoce la necesidad de fortalecer el sistema inmune de la familia, un nutricionista desempeñaría el papel de prescriptor al recomendar el consumo de maqui liofilizado. Este profesional adquirió conciencia y evaluó los beneficios del maqui liofilizado durante su participación en un congreso dedicado a la salud, donde se presentó una exposición detallada sobre las ventajas de este producto.

d) Decisor: persona que toma la decisión final de compra.

Por ejemplo, en un hogar donde se visualiza la necesidad de fortalecer el sistema inmune de la familia, la decisora podría ser la madre, quien decide incorporar maqui liofilizado a la dieta familiar para mejorar la salud. La madre pudo tomar conciencia sobre los beneficios del maqui liofilizado a través del abuelo (iniciador), el futbolista (influenciador), y el nutricionista (prescriptor), y comprobó los beneficios con la muestra que le brindó el mismo nutricionista.



e) Comprador: persona que realiza la transacción financiera.

Por ejemplo, en un hogar donde se visualiza la necesidad de fortalecer el sistema inmune de la familia, el padre podría ser el comprador de maqui liofilizado. El padre fue alentado por la madre (decisora) y aprovecha de pasar a comprar el producto en la tienda de productos naturales que queda de camino a la oficina donde este trabaja.

f) Usuario: quien consume o utiliza el producto o servicio.

Por ejemplo, en un hogar donde se visualiza la necesidad de fortalecer el sistema inmune de la familia, el usuario sería cualquier miembro de la familia que consume regularmente el maqui liofilizado para fortalecer su sistema inmune, incluyendo niños pequeños que acatan las decisiones de sus adultos responsables.

1.5.5. Caso asociativo

BellaPrenda, una cadena minorista de moda, se asoció con CentroHogar, una tienda de artículos para el hogar con presencia física en la Región de Aysén, para ampliar sus canales. Gracias a esta asociación, BellaPrenda pudo ofrecer a los clientes una conveniente opción de retirar los artículos comprados en línea, en la tienda de CentroHogar. Esta asociación permitió a los clientes obtener sus productos de BellaPrenda en CentroHogar sin pagar el despacho a domicilio.

Para BellaPrenda, esta asociación amplió sus canales de entrega en la Región de Aysén, lo que mejoró la satisfacción del cliente y fortaleció su reputación como un minorista centrado en el cliente. Para CentroHogar, esta asociación representó una oportunidad para atraer a más clientes a sus tiendas físicas, aumentar el tráfico de personas y fortalecer su propuesta de valor al entregar soluciones efectivas para la amplia gama de necesidades que tiene un hogar. Esto potenció la relación de CentroHogar con su cliente y generó más ventas en su local.

Al integrar los servicios de entrega de BellaPrenda en las tiendas físicas de CentroHogar, esta asociación impactó al menos el canal de entrega de BellaPrenda y los canales de difusión de ambas empresas. BellaPrenda generó publicidad del nuevo canal, potenciando la publicidad de CentroHogar. Se fortaleció la relación entre ambas empresas y les permitió aprovechar los puntos fuertes de cada una para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas.

- ¿Qué es lo que BellaPrenda valora de CentroHogar?
- ¿Qué desafíos crees que presenta esta iniciativa asociativa para las dos empresas?

- ¿Cómo crees que las empresas pueden evaluar el éxito de esta asociatividad?
- ¿Qué otra asociatividad podría potenciar los canales de alguna de las dos empresas?



1.6. Relación con el cliente

Cómo tratas y te comunicas con tus clientes es muy importante para comprender y satisfacer sus necesidades, acercándolos y manteniéndolos comprometidos con tu negocio. Es fundamental que la elección de la estrategia de relación con el cliente se alinee con la propuesta de valor de tu negocio y con las expectativas de tus clientes.

Establecer una conexión sólida con el cliente implica proporcionar una experiencia excepcional en cada punto de contacto con tu empresa, desde el primer momento en que toman conocimiento de ella hasta la entrega del producto o servicio, y en todas las interacciones subsiguientes. Aunque es esencial equilibrar el valor entregado al cliente con el valor capturado por la empresa, no podemos pasar por alto que los seres humanos tienden a mostrar mayor lealtad y preferencia hacia aquellas experiencias que les brindaron cercanía, comodidad y seguridad. En consecuencia, un trato amable y considerado siempre será bien recibido.

Los «canales clave» y las «relaciones clave» están interconectados. Los canales clave (medio) que elige una empresa pueden influir en la naturaleza de las relaciones que establece con sus clientes.

Por ejemplo, si una empresa utiliza principalmente canales en línea, las relaciones clave podrían incluir soporte en línea y servicios automatizados. Si utiliza canales de venta presencial, las «Relaciones Clave» podrían centrarse más en la interacción cara a cara y cercana.

Al comprender y aplicar la estrategia adecuada para relacionarte con tus clientes, estarás en el camino correcto para construir relaciones sólidas y duraderas con estos, mientras haces crecer tu emprendimiento.

@oportunidad asociativa

Desarrollar programas de educación y capacitación conjunta con otras empresas, para mejorar las habilidades blandas o relacionales de cara a los clientes.

Para un producto o servicio «económico» puede ser lógico el brindar una atención «de bajo costo» (pero no descuidada), siempre buscando equilibrios.

1.6.1. Tipos de relaciones

A continuación, detallaremos tres variables críticas que debes considerar al diseñar y establecer una relación con tus clientes: grado de personalización, cercanía e integración y actitudes positivas. Es esencial cultivar la empatía con tus clientes, colocándote en una posición que facilite una elección transparente y realista. Debes tener en cuenta las características específicas de tu producto o servicio, las responsabilidades diarias que conlleva esa elección y los costos asociados, ya sea en términos de dinero, tiempo, entre otros.

- a) **Grado de personalización.** La personalización implica ajustar productos, servicios o experiencias de manera única para satisfacer las necesidades y deseos específicos de cada cliente. Este enfoque va más allá de la oferta estándar, reconociendo las diferencias individuales y buscando proporcionar soluciones que se adapten de manera precisa a cada cliente. Si bien los clientes tienden a agradecer la personalización, esta no es necesaria para todo tipo de productos o servicios, dado los grandes esfuerzos que ello implica para la operatividad y escalamiento.

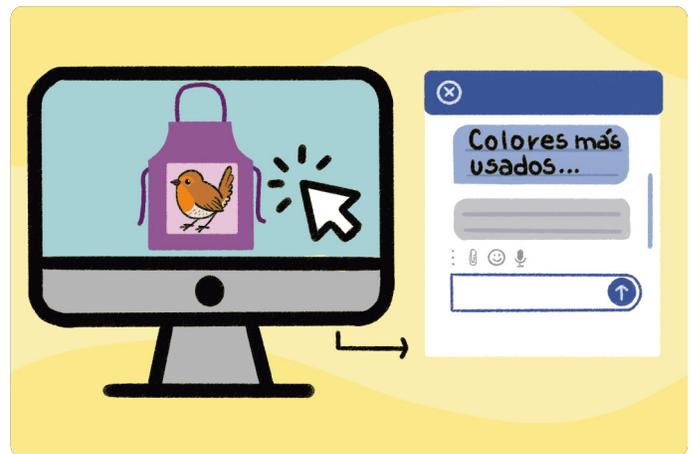
A continuación te presentamos diferentes tipos de atención, yendo de menor a mayor personalización:

- **Autoservicio.** En este tipo de dinámica, la empresa no establece un contacto directo con los clientes, sino que se limita a ofrecer todas las herramientas necesarias para que los clientes puedan atenderse por sí mismos.

Por ejemplo, Doña Yarela, quien fabrica hermosos delantales unisex con ilustraciones de aves de la Región de Aysén, cómo chucao, martin pescador, pájaro carpintero y cóndor, ofrece a sus clientes la posibilidad de explorar su catálogo en línea, seleccionar el delantal que deseen y realizar la compra sin asistencia directa.

- **Asistencia automatizada.** Implica el uso de tecnologías para brindar ayuda y guía a los clientes que están atendiéndose por si mismos, es decir, es una especie de autoservicio pero con apoyo tecnológico adicional.

Por ejemplo, Doña Yarela, quien fabrica hermosos delantales unisex con ilustraciones de aves de la Región de Aysén, cómo chucao, martin pescador, pájaro carpintero y cóndor, implementa un *chatbot* en su sitio web que no solo responde preguntas frecuentes sobre tallas y materiales, sino que también sugiere combinaciones de colores basadas en las preferencias históricas de los clientes.



Un *chatbot* es un programa que da respuestas automáticas y limitadas a los clientes. Actúa como un filtro y, si no satisface al usuario, este puede ser atendido por un asistente humano.

- **Asistencia personal remota.** Implica la intervención humana, pero a través de canales no presenciales.

Por ejemplo, Doña Yarela, quien fabrica hermosos delantales unisex con ilustraciones de aves de la región de Aysén, cómo Chucao, Martin Pescador, Pájaro Carpintero y Cóndor, brinda apoyo personalizado mediante la respuesta a correos electrónicos y mensajes que recibe a través de redes sociales, donde orienta a los clientes sobre la elección de diseños de aves específicos o información detallada sobre el proceso de confección, entre otros temas.

- **Asistencia personal presencial.** Implica la intervención humana a través de canales presenciales.

Por ejemplo, Doña Yarela, quien fabrica hermosos delantales unisex con ilustraciones de aves de la Región de Aysén, cómo chucao, martin pescador, pájaro carpintero y cóndor, brinda apoyo personalizado presencial en su tienda, donde tiene delantales de distintos tamaños y materiales sin estampar, permitiendo a los clientes el tocar las telas y probarse los delantales, para luego estampar en ellos las imágenes favoritas de estos, asignando distintos precios según las elecciones del cliente.

- **Asistencia personal exclusiva:** implica una atención altamente individualizada, llegando a productos y servicios que pudiesen sólo satisfacer al cliente atendido en el momento.

Por ejemplo, Doña Yarela, quien fabrica hermosos delantales unisex con ilustraciones de aves de la Región de Aysén, cómo chucao, martin pescador, pájaro carpintero y cóndor, ofrece adicionalmente servicios a la medida del cliente, como la creación de delantales basados en sus historias personales. Esto podría incluir el diseño de un delantal que celebre experiencias únicas en la vida del cliente, con detalles específicos que lo convierten en una obra de arte personalizada. Este servicio requiere que Doña Yarela dedique tiempo importante para asistir a sus clientes en el proceso: realice reuniones con ellos en donde se analizan las opciones de diseño, luego hace pruebas y finalmente el cliente selecciona uno para pasar a producción.

- b) Cercanía e integración.** Se refiere a la evaluación y comprensión de los distintos grados de proximidad en la relación que una empresa puede establecer con sus clientes. Los objetivos de este análisis son identificar el grado de cercanía y el tipo de integración que mejor se adaptan a las necesidades de la empresa y sus clientes, y determinar las estrategias más efectivas para fomentar estas relaciones.
- **Transaccional.** se centra en las transacciones individuales, sin un énfasis particular en desarrollar una conexión más profunda y continua. Es eficaz para negocios donde la interacción es esporádica y la fidelidad del cliente no es una prioridad principal.

Por ejemplo, Juan, sediento y con ganas de comprar agua mineral, entra en una tienda, selecciona el agua que quiere, la compra, y se va. Juan no tiene más preguntas; simplemente quiere el producto para poder satisfacer su sed y marcharse.



- **Comunidades.** Implica construir una red de clientes que comparten intereses o valores comunes. Las redes sociales y los foros en línea son excelentes herramientas para desarrollar estas comunidades que perduran en el tiempo y nos permiten obtener importante información de los clientes.

Por ejemplo, Cowork Aysen, fundado en 2020, se erige como un referente en Puerto Aysén, siendo mucho más que un simple espacio de trabajo para emprendedores. En este *cowork*, no solo se proporciona un espacio físico, sino también oportunidades de *networking*, eventos inspiradores y un equipo comprometido que apoya el viaje de los emprendedores hacia el éxito, tanto profesional como personal. En Cowork Aysen los emprendedores encuentran un entorno que nutre el crecimiento de una comunidad de emprendedores y soñadores que va más allá de lo convencional.



Networking es la actividad de reunir empresarios y emprendedores con la intención de establecer relaciones, desarrollando oportunidades e intercambio de información.

Oportunidad asociativa

Organizar eventos donde los clientes interactúen y compartan experiencias, fortaleciendo la relación entre ellos y las empresas mediante eventos de *networking* conjuntos con otras empresas.

- **Creación Colectiva:** En esta relación, los clientes no solo consumen tus productos o servicios, sino que también participan en su desarrollo. Esto no solo fortalece la conexión emocional, generando una relación que perdura en el tiempo, sino que también puede generar ideas innovadoras.

Por ejemplo, la imprenta “Impresiones Creativas” involucra activamente a sus clientes en el proceso creativo. En una ocasión, al introducir una línea de folletería, tarjetas y pegatinas, organiza sesiones de creación colectiva donde los clientes contribuyen con ideas sobre diseños, colores y mensajes. La imprenta se beneficia al obtener ideas frescas y directrices claras, mientras que los clientes se sienten más conectados y satisfechos al ver sus contribuciones materializadas. Este proceso colaborativo no sólo estimula la innovación, sino que también genera un vínculo entre los clientes e Impresiones Creativas.

- c) **Actitudes positivas.** Aunque cada tipo de relación conlleva diferentes actitudes, a continuación, te ofrecemos una serie de actitudes que tienen un impacto positivo en los clientes. Dependerá de ti cultivarlas y adaptarlas según el tipo de relación que mejor y más atinadamente se ajuste a las necesidades de generar un negocio próspero y satisfacer las expectativas de tus clientes.



- **Actitud positiva.** Se caracteriza por una disposición optimista y amigable. Los proveedores con esta actitud muestran entusiasmo y energía en su interacción con el cliente. Son receptivos, muestran interés genuino en las necesidades del cliente y tienden a ver las situaciones desde una perspectiva constructiva.



- **Actitud proactiva.** Este tipo de actitud implica anticiparse a las necesidades del cliente y tomar la iniciativa para abordarlas. Los proveedores con esta actitud no esperan a que surjan problemas, sino que están constantemente buscando maneras de mejorar la experiencia del cliente y ofrecer soluciones antes de que se soliciten.



- **Actitud empática.** Se refiere a la capacidad de comprender y compartir los sentimientos del cliente. Los proveedores con esta actitud muestran empatía hacia las preocupaciones o dificultades del cliente, lo que les permite ofrecer un servicio más personalizado y adaptado a las necesidades individuales.



- **Actitud profesional.** Implica mantener un comportamiento y una presentación adecuados en todo momento. Los proveedores con esta actitud son respetuosos, corteses y muestran un alto nivel de competencia en su área de trabajo. Transmiten confianza y seguridad al cliente, lo que contribuye a una experiencia positiva.

1.6.2. Estrategias según las etapas de la relación

Los clientes atraviesan diversas etapas en la satisfacción de sus necesidades, desde la falta de conciencia sobre sus propias necesidades hasta convertirse en defensores y divulgadores entusiastas de una solución que han descubierto para sus requerimientos. Este amplio espectro implica la necesidad de adaptar nuestros mensajes y relaciones con ellos, siempre buscando actuar de manera mutuamente beneficiosa. No existe una fórmula perfecta ni completamente lineal para interactuar con ellos, pero contamos con sólidos conceptos y modelos que nos permiten optimizar nuestros esfuerzos para ocupar un lugar destacado en la mente de nuestros potenciales clientes.

a) Niveles de conciencia del consumidor. Eugene Schwartz, renombrado redactor de anuncios publicitarios, dejó un legado valioso al formular los cinco niveles de conciencia del consumidor. Este modelo ofrece una perspectiva única para analizar la evolución de un potencial cliente, desde el desconocimiento de su propio problema hasta convertirse en un entusiasta consumidor de nuestros productos o servicios. Comprender las distintas etapas de conciencia en relación con su problema y nuestra oferta nos capacita para proporcionar la información precisa, facilitando así el progreso a lo largo de este viaje en la relación mutua.

- **Completamente inconsciente.** En esta fase, las personas o consumidores se encuentran en un estado en el que no son conscientes de una necesidad específica. Aunque algo  está ocurriendo en su vida, no logran identificarlo ni expresarlo claramente. Es como si la necesidad estuviera latente, esperando a ser descubierta. Cabe indicar que en esta etapa se podría encontrar la mayoría del mercado, pero al mismo tiempo se debe entender que este consumidor no va a comprar inmediatamente y que el objetivo de tus mensajes es hacerlo avanzar a la siguiente etapa de conciencia, nada más.

Por ejemplo, un individuo experimenta fatiga constante y dificultades de concentración, pero no es consciente de que su falta de energía se debe a la mala calidad de su sueño. Aunque nota los síntomas, como el cansancio, considera que es normal en personas de su edad y no ha conectado estos indicios con la necesidad de mejorar su descanso. El emprendedor puede abordar esta etapa destacando los beneficios de un buen sueño en su estrategia de marketing, despertando así la curiosidad del individuo por descubrir la razón de su malestar, sin mencionar directamente su producto o servicio.

En esta etapa es bueno educar y demostrar el problema, crear mensajes entretenidos pueden ser buenos para captar la atención. No intentes venderle, la posibilidad de cierre es cercana a 0. Si bien enfocarse en esta etapa es costoso, es también acá donde hay más potencial para lograr ventas futuras.

- **Consciente del problema.** En esta fase, el consumidor potencial ha alcanzado la conciencia de que enfrenta un problema o una necesidad específica. Reconoce claramente  la existencia de un desafío que requiere atención y de qué se trata. Cabe indicar que en esta etapa aún no se toma conciencia de que existen soluciones para este problema.



Por ejemplo, supongamos que alguien se da cuenta de que su constante fatiga y la falta de concentración durante el día están afectando negativamente su rendimiento laboral y calidad de vida. Esta persona es consciente de que tiene un problema de sueño que necesita abordar para mejorar su bienestar general.

En esta etapa podemos resaltar el dolor del consumidor y comenzar a introducir mensajes relacionados a la posible solución, sin aún hablar directamente de mi producto o servicio. No intentes vender todavía (el consumidor en esta etapa estará investigando sobre las razones de su malestar y no qué producto comprar).

- **Consciente de la solución.** En este punto, el consumidor ya ha avanzado en su conciencia y reconoce que hay soluciones disponibles para abordar su problema o necesidad. Está informado sobre las posibles respuestas y comprende cómo estas soluciones pueden beneficiarlo. En este momento debemos comenzar a mostrar nuestra propuesta de valor para que esté dentro de sus posibilidades.

Por ejemplo, imaginemos un individuo que experimenta fatiga constante y dificultades de concentración. Este individuo ha identificado que tiene un problema de sueño y ahora es consciente de las diversas soluciones disponibles en el mercado. Este cliente ha investigado sobre colchones ortopédicos, terapias de sueño y otras alternativas para mejorar su descanso. Sabe que existen opciones y cómo estas pueden contribuir a resolver su falta de energía y concentración.

En esta etapa debemos demostrar que nuestro producto o servicio es una alternativa que vale la pena evaluar. El cliente aún no va a seleccionar una solución sobre otra, por ende tu objetivo es no quedar fuera de estas alternativas, mostrando todo el poder de tu propuesta de valor. Potenciales clientes impulsivos o con urgencia en resolver su incomodidad podrían comprar en esta etapa, debes estar preparado para ello.

Para optar a una mayor cuota de mercado deberías cubrir de manera continua todas las etapas, sin embargo si tu presupuesto de marketing es limitado, debes partir en esta a más tardar. Debes ser consciente que la competencia se incrementa desde esta etapa, es decir más empresas estarán intentando conectar con el potencial cliente y por ende tus posibilidades también se reducen.

- **Consciente de tu solución.** En esta fase, el potencial cliente ha progresado hacia el conocimiento específico de tu producto o servicio. Ahora está familiarizado con lo que ofreces y comprende cómo tu solución aborda su problema o necesidad. Sin embargo, aún no ha decidido completamente si tu producto o servicio es la elección definitiva.

Por ejemplo, imaginemos un individuo que experimenta fatiga constante y dificultades de concentración. Este individuo ha identificado que tiene un problema de sueño y ahora es consciente de la posibilidad de que un cambio de colchón sea la mejor solución. Sabe que tu producto cuenta con tecnología de última generación para mejorar la postura y calidad del sueño. Aunque está al tanto de cómo tu colchón puede beneficiarlo, aún no está convencido de que sea la mejor opción para él en comparación con otros colchones en el mercado.



En esta etapa debes fortalecer la visión que tiene el potencial cliente sobre los beneficios de tus productos o servicios y exponer las ventajas que hacen que tu solución sea la mejor del mercado para resolver su incomodidad. Para productos menos sofisticados y de precios no gravitantes, es probable que se produzcan requerimientos de clientes por comprar en esta etapa, debes estar preparado.

- **Totalmente consciente.** En esta etapa, el cliente ha alcanzado un nivel de conocimiento completo sobre tu producto o servicio. Tiene un entendimiento claro de lo que ofreces, cómo funciona y por qué es la solución ideal para sus necesidades. En este punto, el cliente está listo para tomar una decisión de compra.

Por ejemplo, imaginemos a un individuo que experimenta fatiga constante y dificultades de concentración. Este individuo ha identificado que tiene un problema de sueño y ahora es consciente de la posibilidad de que un cambio de colchón sea la mejor solución. Después de investigar diversas opciones en el mercado, está totalmente consciente de la línea de colchones ortopédicos que ofreces. Conoce a fondo las características innovadoras que respaldan la mejora de la calidad del sueño, como el soporte lumbar y la tecnología de espuma de memoria. Está convencido de que tu colchón no solo aborda su necesidad, sino que también supera a otras opciones disponibles. Ahora, todo lo que necesita es enfrentarse a tu canal de venta y hacer la transacción.

En esta etapa simplifica el proceso de compra y, si el cliente demora, considera ofrecer descuentos temporales o destacar la disponibilidad limitada.

- b) Objetivo de una campaña de marketing.** Dependiendo de los diferentes niveles de posicionamiento que tenga mi producto o servicio en la mente del consumidor o cliente y de la etapa de consciencia en que este se encuentre (de acuerdo a lo revisado anteriormente), mis mensajes o relaciones van a tener diferentes intenciones. Para describir esta secuencia, y así tomar mejores decisiones, St. Elmo Lewis formuló el modelo A.I.D.A. en 1898, el cual es acrónimo de Atención, Interés, Deseo y Acción.



- **Atención.** Es la fase inicial en la que se busca captar la atención del cliente, lograr que este note sobre nuestra existencia, ocupando algún lugar en su mente, diferenciándonos del resto de soluciones.

Por ejemplo, la tienda de alimentos para mascotas PetDelight destaca con un escaparate atractivo y letreros llamativos para captar la atención de los clientes. El objetivo es diferenciarse y ocupar un lugar distintivo en la mente de los dueños de mascotas.



- **Interés.** Después de llamar la atención del potencial cliente, y que hemos dejado de ser invisibles, se busca despertar el interés de este. Despertar el interés no es fácil, debemos lograr que el cliente vea en nosotros algo de valor para él, algo que él aprecie. En este punto debemos mostrar cosas interesantes sobre nuestro producto o servicio e intentar conectar con sus necesidades y deseos.

Por ejemplo, la tienda de alimentos para mascotas PetDelight, busca despertar el interés del cliente. Utiliza demostraciones interactivas y contenido educativo para resaltar los beneficios y el valor de sus alimentos prémium, creando una conexión emocional y demostrando la relevancia de sus productos en la vida de las mascotas.



- **Deseo.** Una vez capturada la atención e interés, se busca crear un deseo por el producto o servicio, es decir, el cliente considera que somos apropiados para satisfacer su necesidad. En este punto el cliente debe poder imaginar cómo sería su vida satisfaciendo sus necesidades con nuestro producto o servicio y disfrutar de dicha imagen instalada en su mente. Puede ser un buen momento para mostrar cómo otros se han visto beneficiados por adquirir nuestro producto o servicio.

Por ejemplo, la tienda de alimentos para mascotas PetDelight utiliza testimonios emotivos y experiencias positivas para cultivar un fuerte deseo en los clientes potenciales. A través de casos reales, la tienda logra que los clientes imaginen cómo sus mascotas y sus humanos podrían disfrutar de una vida más saludable y feliz con los productos exclusivos de PetDelight.



- **Acción.** Es la etapa final, donde se motiva al cliente a comprar. Se le debe dar indicaciones claras de cómo proceder con la compra. Se puede recurrir a incentivos extra para incentivar la compra, cómo; descuentos, ofertas, o escasas unidades disponibles.

Por ejemplo, la tienda de alimentos para mascotas PetDelight impulsa a los clientes a realizar la compra de manera efectiva. En el sitio web y en la tienda física se destacan llamadas a la acción claras y sencillas, guiando a los clientes sobre cómo proceder con la adquisición de los productos para sus mascotas. Además, para incentivar la acción inmediata, la tienda ofrece descuentos exclusivos para compras en ese momento, resalta ofertas especiales y destaca la disponibilidad limitada de ciertos productos, creando un sentido de urgencia que motiva a los clientes a tomar la decisión de compra.

Una llamada a la acción es una instrucción o solicitud persuasiva diseñada para motivar a los usuarios o clientes a realizar una acción específica, como hacer una compra, suscribirse a un boletín, descargar un recurso, entre otros.

- c) Intensidad de la relación, embudo de ventas funnel:** El desarrollo de la interacción entre tu empresa y el cliente se produce de manera progresiva, abarcando desde el inicio de la relación hasta la concreción de la compra. Este camino puede ser comparado con un embudo, dado que algunos posibles clientes optarán por abandonar el camino reduciendo su número, ya sea porque encuentran alternativas más atractivas o porque no logramos captar adecuadamente su atención.

Inicialmente, el objetivo será llegar a la mayor cantidad posible de clientes potenciales, para luego profundizar la conexión con aquellos más propensos a concretar la compra, hasta finalmente lograr cerrar la venta con algunos de ellos.

El avance a través de este embudo puede simbolizarse según la intensidad y profundidad de la relación establecida, representada por la temperatura de dicha relación. El comienzo

se percibe como el momento más frío en la relación, mientras que el cierre o la venta se experimenta como el punto más caliente en este proceso.

- **Relación fría, el comienzo del embudo (TOFU).** Aquí inicia el embudo, en la parte superior (TOFU: Top of the funnel). En este punto, se atrae al cliente, quien puede no ser consciente de su problema o saber poco al respecto. La parte superior del embudo de marketing marca la fase inicial de atracción, cuando los usuarios empiezan a reconocer la necesidad de encontrar una solución. Durante este periodo, los usuarios buscan información sobre sus necesidades, pero aún no tienen conocimiento acerca de nuestros productos o servicios.

Por ejemplo, imagina una empresa que fabrica filtros para estufas a leña que reducen emisiones. En la fase inicial del embudo, atraen a usuarios conscientes de la contaminación, y que podrían estar sensibles a saber más sobre soluciones al respecto. La estrategia se enfoca en educar sobre los riesgos y preparar a los usuarios para considerar productos específicos en etapas posteriores del embudo.



Elaboración propia a partir de (Benattar, 2019)

- **Relación tibia, la mitad del embudo (MOFU).** Nos encontramos en la etapa intermedia del embudo (MOFU: Middle of the funnel). En este punto, el usuario ya ha decidido que busca una solución y que podría ser la ofrecida por nuestra empresa o similares. No obstante, antes de avanzar, debe evaluar diversas opciones del mercado y analizar varios factores. Esta fase es crucial para que el usuario se convierta en nuestro seguidor en redes sociales o se genere un diálogo fluido a través de los canales que hemos decidido para ello.

Por ejemplo, considera una empresa que fabrica filtros para estufas a leña que reducen emisiones. En esta fase, los usuarios que buscan mejorar la calidad del aire han decidido que necesitan una solución, como los filtros de la empresa. Ahora están evaluando opciones en el mercado, comparando factores como eficacia y precio. Durante este periodo, la estrategia de marketing destaca beneficios exclusivos, testimoniales y fomenta la participación en redes sociales y canales de la empresa, para mantener a los usuarios informados y comprometidos.

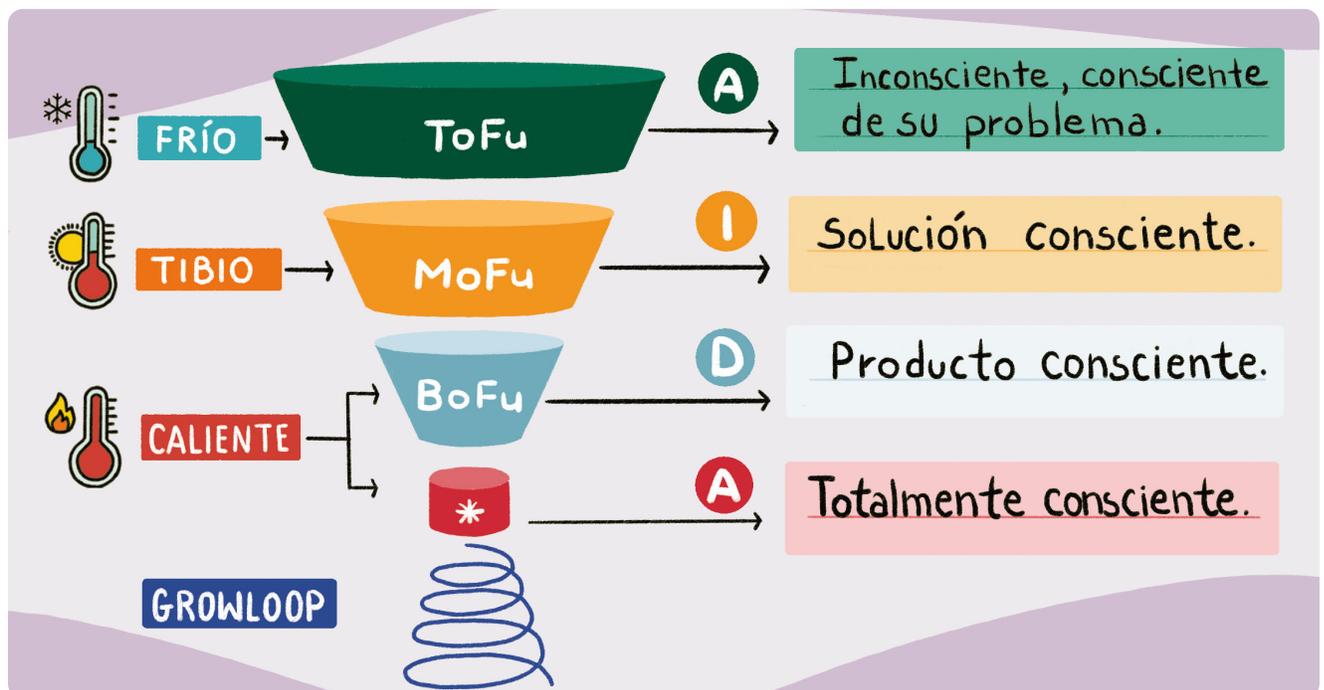
- **Relación Caliente, el final del embudo (BOFU).** Corresponde a la fase final del embudo (BOFU: Bottom of the funnel). En este tercer momento, el usuario ha adquirido un conocimiento profundo de su problema y comprende cómo nuestro producto o servicio puede abordar sus necesidades de manera más efectiva que otras soluciones disponibles en el mercado. En esta etapa crucial, el cliente toma la decisión de realizar la compra, manifestando su preferencia por nuestra oferta.

Por ejemplo, considera una empresa que fabrica filtros para estufas a leña que reducen emisiones. Aquí, los usuarios, tras comprender a fondo sus necesidades y las opciones del mercado, eligen los filtros de la empresa como la solución preferida. La estrategia de marketing destaca casos de éxito y ofertas exclusivas para impulsar la decisión de compra, asegurando que el cliente se sienta confiado en su elección. El objetivo es consolidar la preferencia del cliente y llevarlo a cerrar la compra, completando así el proceso.

- d) Profundizar la relación.** Después de cerrar exitosamente una venta, podemos afirmar que hemos ganado un cliente. Es evidente que los esfuerzos dedicados para captar a este cliente han sido notables, logrando que confíe en nuestra propuesta como la solución a sus necesidades. Ahora que hemos alcanzado este hito, es crucial capitalizar la oportunidad de consolidarnos como proveedores de productos o servicios a largo plazo para este cliente. Además, debemos aprovechar el nuevo canal de ventas que se ha abierto para nosotros: la recomendación o boca a boca de nuestros clientes.

Es más eficiente, más barato y más corto el proceso de cerrar una nueva venta con un cliente que ya confió una vez en nosotros que captar uno nuevo completamente desconocido.

Habiendo conocido los niveles de conciencia del cliente, el modelo AIDA y el embudo de ventas, a continuación te proponemos una forma de visualizarlos juntos, con la intención de ordenar las estrategias a seguir.



Elaboración propia a partir de (Benattar, 2019)

Algunas acciones que permiten perpetuar la relación con el cliente en el tiempo son:

Cada acción dependerá del modelo de negocios que has definido para tu producto o servicio.

- **Programas de lealtad y recompensas:** Implica la implementación de sistemas que premian a los clientes por su lealtad a través de descuentos, puntos acumulativos o regalos exclusivos. Estos programas buscan incentivar la repetición de compras y fortalecer la relación a largo plazo.

Por ejemplo, en las cercanías de la plaza de Villa O'Higgins, el local de jugos granizados Frescura Frutal lanza su programa de lealtad, Sabor Fiel. Cada compra de jugos acumula puntos que desbloquean descuentos, regalos y acceso a eventos exclusivos, incentivando la repetición de compras y fortaleciendo la conexión a largo plazo con los clientes más fieles.

- **Solicitar y utilizar comentarios.** Se refiere a la práctica de recoger regularmente opiniones y comentarios de los clientes para evaluar la satisfacción, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias comerciales. La retroalimentación del cliente es esencial para mantener y mejorar la calidad del servicio.

Por ejemplo, el restaurante Gusto Local en el centro de La Junta ha implementado una estrategia que solicita y utiliza activamente comentarios de la clientela para comprender y abordar las razones detrás de la migración de estos hacia nuevas alternativas de restaurantes en la zona. Con estas encuestas de satisfacción y sesiones de mejora continua, el restaurante busca evolucionar con las preferencias de la comunidad, ofreciendo una experiencia gastronómica excepcional y fomentando la fidelidad local.

- **Generación de referidos.** Se trata de una estrategia mediante la cual se incentiva a los clientes existentes para que recomienden activamente productos o servicios a su red de contactos. La generación de referidos busca aprovechar la satisfacción del cliente para expandir la base de clientes a través de recomendaciones personales, creando un efecto de bola de nieve positivo. La Generación de Referidos no sólo permite traer nuevos clientes, sino que genera un sentido de pertenencia a los ya existentes.

Por ejemplo, Verde Sereno, el servicio de corte de pasto y mantenimiento de jardines cerca de Lago Riesco, ha creado una estrategia de generación de referidos, donde los clientes existentes son recompensados con descuentos y premios acumulativos, destacando la entrega de pequeños arbolitos por cada nuevo cliente referido en servicio de mantenimiento de jardines mensual.



Si usted hace las cosas bien, y corrobora que sus clientes están altamente satisfechos con sus productos o servicios, no tenga miedo a pedirles que les recomienden, esta es una de las formas más económicas y poderosas de hacer crecer su negocio.

1.6.3. Caso asociativo

Cafélocura, una cadena mundial de cafeterías, buscaba mejorar la experiencia de sus clientes en sus establecimientos al proporcionarles acceso a una amplia variedad de música que completamente su ambiente y cultura. Para lograr esto, se asociaron con SonarApp, una plataforma líder de streaming de música.

Gracias a esta asociación, Cafélocura pudo integrar la tecnología de SonarApp en su aplicación móvil y en sus establecimientos, permitiendo a los clientes elegir y controlar la música que se reproduce en las tiendas. Además, lanzaron campañas promocionales conjuntas y ofrecieron ofertas especiales a los usuarios de ambas plataformas, lo que incentivó a más personas a visitar Cafélocura y a suscribirse a SonarApp.

Esta asociación no solo mejoró la experiencia del cliente en las tiendas de Cafélocura al proporcionar una banda sonora personalizada y atractiva, sino que también ayudó a ambas empresas a expandir su base de clientes al atraer a usuarios de ambas plataformas. Además, permitió a Cafélocura diferenciarse de la competencia al ofrecer una experiencia única y enriquecedora que fomentó la fidelidad del cliente y aumentó las ventas en sus establecimientos.

- ¿Qué gana SonarApp con la alianza con Cafélocura?
- ¿Cuál es el impacto en la relación con el cliente de Cafélocura que genera esta asociatividad?
- ¿Qué otra iniciativa asociativa crees que podría impactar la relación con el cliente de alguna de estas dos empresas?



1.7. Marketing mix o las «4Ps»

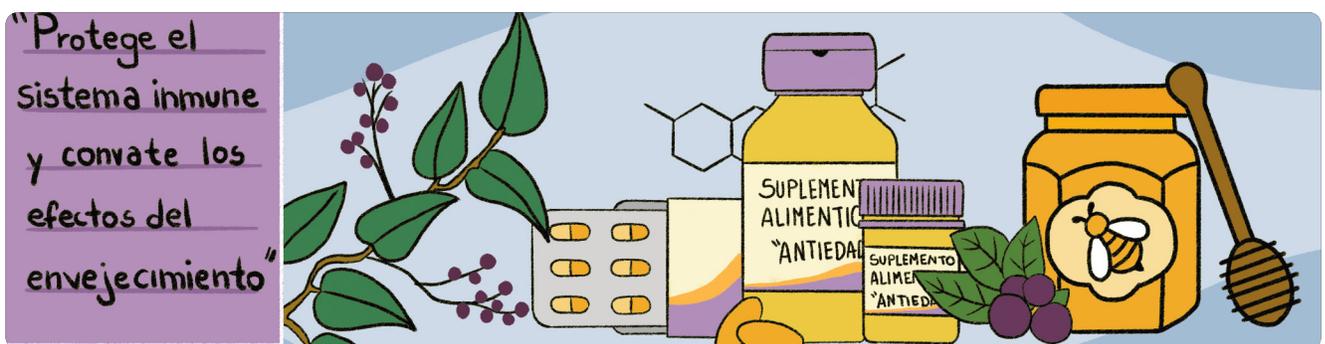
La Estrategia de Marketing (o Marketing Mix) es el corazón de cualquier emprendimiento exitoso, dado que conecta directamente con la esencia, comportamiento y necesidades del cliente. Las “4 P” de Jerome McCarthy (Producto, Precio, Plaza, Promoción) son los pilares fundamentales para diseñar y ejecutar una estrategia efectiva. En este contexto, entender el concepto de las “4 P” es esencial para cualquier emprendedor que desee crear una oferta de valor sólida, maximizar la competitividad en el mercado y atraer a su público objetivo.

Aunque los elementos contenidos en las «4P» son visibles en el modelo de negocio CANVAS, consideramos importante exponerlos también a través del concepto de «marketing mix». Esta perspectiva adicional te posibilitará comprender la interconexión de los distintos conceptos en una estrategia de marketing coherente y unificada.

1.7.1. Producto (o servicio) y propuesta de valor

El primer componente fundamental es el producto (o servicio) que brindas. Este debe ser la encarnación de los atributos de valor que conforman tu Propuesta de valor. Como discutimos previamente, la Propuesta de Valor está compuesta por atributos de valor, que representan las características del producto o servicio diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes. En consecuencia, a partir de estos atributos de valor buscados por los clientes, creamos un producto o servicio que los integra y materializa en una propuesta de valor atractiva y significativa.

Por ejemplo, Antiedad es un innovador suplemento alimenticio en cápsula elaborado con ingredientes naturales de la Región de Aysén. Este producto contiene una mezcla exclusiva de antioxidantes provenientes de miel de abeja pura, propóleo y frutas autóctonas consideradas superalimentos, como el calafate, maqui y michay. En cuanto a la propuesta de valor subyacente, está diseñado para fortalecer el sistema inmunológico y combatir los efectos del envejecimiento.



El ciclo de vida del producto permite comprender cómo evolucionan los productos o servicios en el mercado con el tiempo. Se divide en varias etapas distintas, cada una con características y desafíos principales. Al entender en qué etapa se encuentra un producto o servicio, los emprendedores pueden identificar oportunidades para innovar, mejorar o diversificar su oferta.

El ciclo de vida de un producto o servicio puede compartir similitudes con el ciclo de vida de una empresa, pero no son idénticos, dado que una empresa puede ofrecer varios productos y servicios.



Elaboración propia a partir de (Bolaños, 2023)

a) Desarrollo de producto o servicio. Antes de la etapa de introducción, ocurre el desarrollo del producto. En esta fase, se lleva a cabo la concepción y creación del nuevo producto. Implica investigaciones de mercado, diseño, prototipado, pruebas y evaluaciones. En esta etapa, la empresa debe enfocarse en la investigación exhaustiva del mercado para identificar necesidades no satisfechas y oportunidades para innovar. La colaboración con expertos y la retroalimentación de posibles clientes son fundamentales para definir las características y beneficios del producto.

Objetivos. Establecer metas claras para el diseño y prototipado, asegurando que el producto resuelva problemas específicos y se adapte a las expectativas del mercado objetivo.

Resultado Esperado. Un prototipo funcional y viable que cumpla con las necesidades identificadas y tenga el potencial de generar interés en el mercado.

Por ejemplo, Delicias Eventos Banquetería, quien buscó expandir su gama de servicios. Su proceso de desarrollo de productos incluyó investigación de mercado que reveló la demanda de menús más saludables y personalizados. Diseñó nuevos menús con opciones vegetarianas, veganas y temáticas. Realizó pruebas, degustaciones y ajustó los precios considerando los costos y márgenes de beneficio.

oportunidad asociativa

Puedes buscar generar alianzas con múltiples actores para potenciar todas las etapas del desarrollo del producto: investigación, diseño, pruebas, suministro, tecnología, innovación, redes industriales y logística.

b) Introducción. En esta etapa, se lanza un nuevo producto o servicio al mercado. La demanda es baja y los costos de producción y marketing son elevados. La empresa debe enfocarse en generar conciencia sobre el producto o servicio. Las estrategias de marketing y promoción son esenciales para atraer a los primeros clientes y obtener retroalimentación valiosa.

Objetivos: Establecer una base de clientes inicial, generar expectativa y demostrar el valor único del producto o servicio.

Resultado esperado. Un lanzamiento exitoso con una buena aceptación inicial del producto o servicio, y un crecimiento temprano en las ventas.

Por ejemplo, una empresa de Aysén, tuvo éxito con un producto de suplemento alimenticio sin químicos que fortalece el sistema inmunológico. Su estrategia de introducción incluyó eventos locales, colaboraciones con nutricionistas, etiquetado atractivo, campañas en redes sociales y lanzamiento en línea, aumentando su presencia en el mercado de productos naturales y orgánicos.



Oportunidad asociativa

Puedes colaborar con influencers o empresas ya posicionadas, para promover el producto o servicio y generar expectativas.

- c) **Crecimiento.** Aquí, el producto o servicio comienza a ganar popularidad y aumenta la demanda. Las ventas crecen rápidamente y se generan más ingresos. La empresa debe expandir la producción y distribución para satisfacer la creciente demanda. La atención al cliente y la mejora continua son vitales para mantener la satisfacción del cliente y generar lealtad hacia la marca.

Objetivos. Aprovechar la creciente demanda y capturar una mayor participación en el mercado. Buscar oportunidades para expandirse a nuevos segmentos o regiones.

Resultado esperado. Un crecimiento sostenido de las ventas, una base de clientes leales y una mayor cobertura y visibilidad en el mercado.

Por ejemplo, hace tres años, nació ROV Yacaf, una empresa especializada en la operación de drones submarinos para brindar servicios a la industria acuícola. En ese momento, la compañía comenzó proporcionando sus servicios a dos centros de engorda de salmones en la zona, lo que les permitió perfeccionar sus operaciones y ganarse una sólida reputación en la industria. El compromiso y el enfoque en la calidad llevaron a un aumento constante en la demanda de sus servicios, contando a la fecha con un total de 22 empleados altamente capacitados, atendiendo a ocho centros de engorda de salmones en la región.

Oportunidad asociativa

Pueden haber empresas que llegan a otros segmentos o regiones interesadas en ofrecer tu producto o servicio, permitiéndote llegar a estos con mayor facilidad.

- d) **Madurez.** En esta etapa, el ritmo de crecimiento disminuye y las ventas se estabilizan. El mercado está saturado y la competencia es intensa. Debe haber un enfoque en diferenciarse de la competencia a través de mejoras en el producto o servicio, servicios adicionales o segmentación de mercado.

Objetivos. Mantener la cuota de mercado y maximizar la rentabilidad. Buscar oportunidades para diversificar la oferta y ampliar el valor percibido del producto o servicio.

Resultado esperado. Estabilidad en las ventas y rentabilidad, así como la capacidad de mantenerse competitivo en un mercado maduro.

Por ejemplo, hace cinco años, surgió ROV Yacaf, una empresa especializada en drones submarinos para la industria acuícola. Con la creciente competencia en la Región de Aysén, asegurar contratos se ha vuelto más desafiante. Para mantenerse competitivos, han adoptado una estrategia enfocada en las necesidades de sus clientes. Han establecido el compromiso de utilizar siempre las mejores tecnologías a nivel mundial y de innovar constantemente en la generación de informes para sus clientes. Esto les permite a los clientes el tomar decisiones estratégicas y mantenerse en los niveles más altos de competitividad.

Oportunidad asociativa

Puedes aliarte con otras empresas que posean un producto o servicio que se complemente con el tuyo, permitiendo fortalecer tu oferta de valor al aparejar productos o servicios complementarios.

e) Declive. En esta etapa final, la demanda del producto o servicio disminuye debido a cambios en las preferencias del consumidor o la aparición de nuevas tecnologías. La empresa debe decidir si mantener, modificar o retirar el producto o servicio del mercado. Enfoque en la optimización de costos y la reducción de gastos.

Objetivos. Minimizar las pérdidas y aprovechar al máximo los ingresos restantes. Explorar oportunidades para renovar el producto o servicio y/o diversificar hacia nuevos mercados.

Resultado esperado. Esperado: Una retirada ordenada del mercado, si es necesario, o la identificación de nichos que aún pueden ser rentables.

Por ejemplo, hace siete años, surgió ROV Yacaf, una empresa especializada en drones submarinos para la industria acuícola. En medio de una creciente competencia, ROV Yacaf "perdió" contratos y debió tomar medidas incluyendo la reducción de personal y la disminución de precios para retener sus contratos. Sin embargo visualizó una nueva oportunidad en el mercado de la venta de equipos, repuestos y servicios de mantenimiento de drones submarinos, convirtiéndose en el representante oficial de ventas de dos destacadas marcas de drones acuáticos, lo que les permite prosperar y evolucionar en un mercado en constante cambio.

Oportunidad asociativa

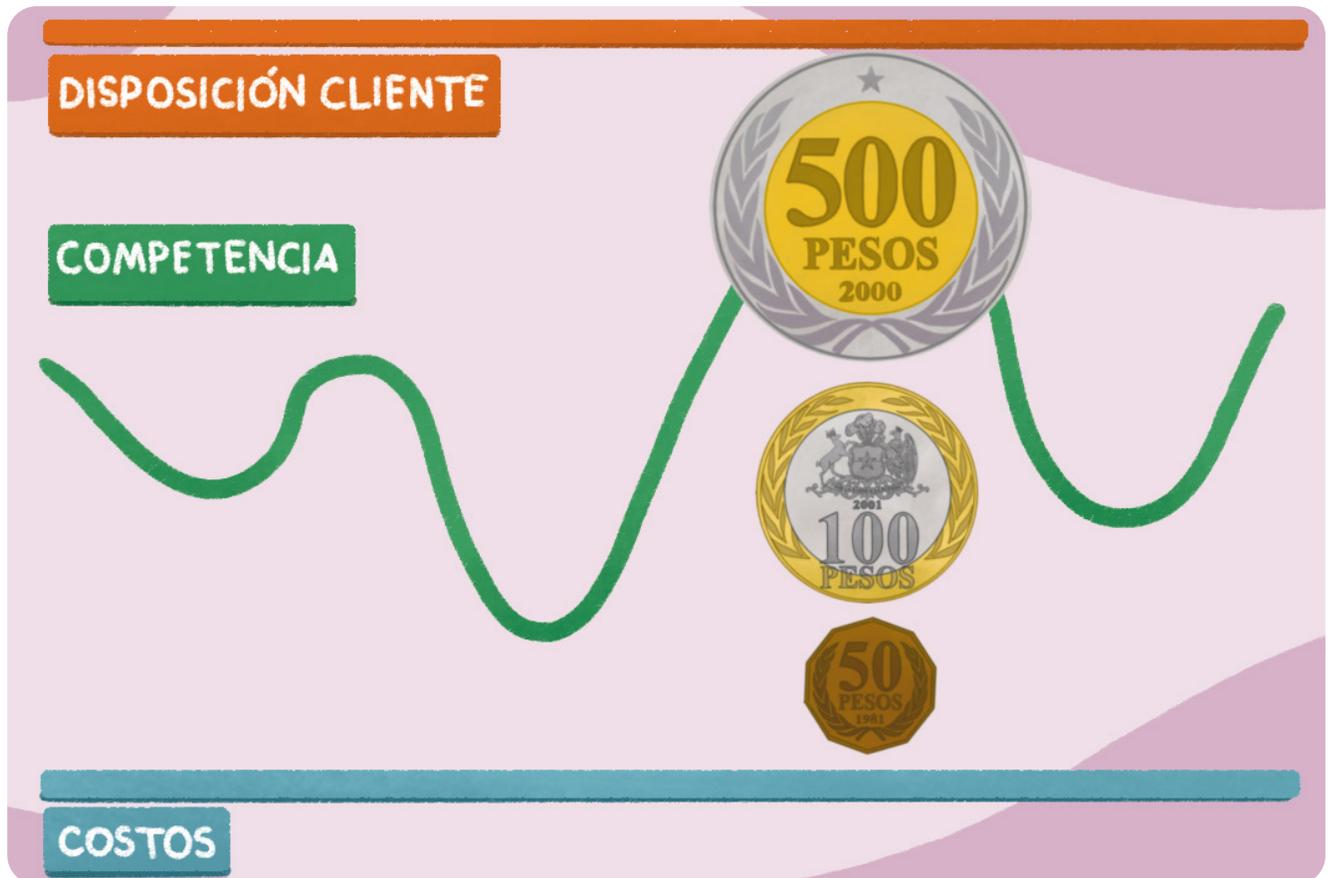
Puedes buscar empresas que también posean productos o servicios que se encuentren en declive y generar un nuevo producto o servicio que combine ambos.

1.7.2. Precio y propuesta de valor

El precio de tu producto o servicio es una potente herramienta para transmitir la magnitud de tu propuesta de valor. Para que un cliente concrete una compra, este debe sentir que está obteniendo más beneficios del producto o servicio, de lo que están pagando. Si tu propuesta de valor posee atributos que se enfocan en la alta calidad y el rendimiento superior, el precio puede ser más alto para reflejar esas características. En cambio, si estás apuntando a un mercado más sensible al precio, tu propuesta de valor podría basarse en el atributo de ofrecer precios más asequibles o económicos.

Por ejemplo, para la Cereza de exportación de Chile Chico, cuya estrategia de precios se basa en su calidad prémium, su tamaño, sus récords y su origen exclusivo. Se establecen precios competitivos pero equilibrados en comparación con otras cerezas premium del mercado, asegurando que reflejen el valor del producto.

- a. **Precio y su cálculo.** El precio de tu producto o servicio es un elemento crítico que tiene un impacto directo en la percepción del valor por parte de los clientes y en la rentabilidad de tu negocio. Calcular el precio adecuado implica considerar, al menos, tres parámetros esenciales: disposición a pagar del cliente (techo), costos de producción (piso) y competencia (comparación).



Elaboración propia.

A continuación procederemos a explicar estos parámetros:

-  **Disposición a pagar del cliente (techo).** El precio de tu producto o servicio no debe exceder lo que el cliente está dispuesto a pagar por él (valor percibido). Para determinar este monto, es fundamental comprender las necesidades, deseos y demanda de tus clientes y cómo tu producto o servicio cumple con satisfacer estas.

Por ejemplo, en el mercado asiático la cereza de Chile Chico es altamente apreciada por la notable resistencia del fruto, su increíble crocancia y generoso tamaño. Los reconocimientos a nivel internacional refuerzan su posición como el mejor producto en su categoría. En consecuencia, la excelencia en la fruta es el distintivo, a pesar que en términos de volumen los exportadores son empresas pequeñas, los clientes reconocen y valoran la calidad superior, lo cual brinda la oportunidad de competir con los líderes del mercado y recibir una alta aceptación de su precio elevado.

La demanda de mercado es la cantidad de productos o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un determinado precio. Si la demanda es alta, puedes considerar fijar precios más altos. Si la demanda es baja, puede ser necesario reducir los precios para atraer a más clientes. La demanda suele verse impactada por la economía, las condiciones del mercado y la estacionalidad.

Por ejemplo, la empresa de catering Eventos Patagonia se enfrenta a una disminución en la demanda debido a nuevas restricciones legales y cambios económicos. Para adaptarse, ofrecerá paquetes personalizables con descuentos por volumen para eventos más pequeños o recurrentes. Esto busca mantener su competitividad y atraer clientes en un mercado con demanda reducida.

 **Costos de producción (piso).** El precio también debe cubrir los costos asociados con la producción y entrega del producto o servicio. No puedes vender a un precio inferior a estos costos, ya que esto resultaría en pérdidas para tu negocio. Asegúrate de calcular los costos con precisión y ten en cuenta que los volúmenes de producción pueden influir en los costos unitarios.

Con costos nos referimos a aquellos egresos que se incurre para la producción, embalaje y bodegaje de un producto o bien a los de ejecución de un servicio.

En el corto plazo, resulta importante fijar un precio que asegure la cobertura mínima de los costos variables de producción, como materiales y añadir un margen adicional para aportar al pago de los costos fijos. Aunque estos costos fijos no se cubran en un comienzo, en el mediano y largo plazo, cuando el volumen de ventas sea el apropiado, la recaudación por ingresos deberá cubrir todos los costos e, idealmente, generar utilidades.

Por ejemplo, la señora Angélica de Melinka, quien extrae aceites esenciales y vende principalmente en ferias, ha realizado un minucioso análisis de costos para establecer sus precios. Para los costos variables, ha considerado el costo de plantas, hierbas, botellas, envases, etiquetas y empaques, esenciales de cubrir. Además, comprende que a mediano y largo plazo, sus precios también deben incluir los costos fijos de su empresa, como agua, luz, gas, tarifas de ferias, publicidad, transporte, permisos y mano de obra indirecta, junto con una ganancia adicional para expandir su negocio.

 **Compararse con la competencia.** Observar a la competencia es esencial para establecer un precio competitivo. Analiza los precios de productos similares en el mercado y compáralos con tu propuesta de valor. Si tu producto ofrece características (atributos de valor) únicas o una calidad superior, podrías justificar un precio más alto. Sin embargo, si estás compitiendo en un mercado saturado de oferta, es posible que necesites ajustar tu precio para atraer a los clientes. Mantén un equilibrio entre tu propuesta de valor y la competitividad de precios para garantizar que tu oferta sea atractiva y diferenciada.

Es importante que amplíes tu perspectiva para comprender que tu competencia abarca aquellos que proporcionan productos o servicios capaces de satisfacer las necesidades de tus clientes. Estos productos o servicios se caracterizan por poseer atributos de valor diseñados para abordar las demandas de tus clientes, aunque no necesariamente sean idénticos (o similares) a los que tú ofreces.

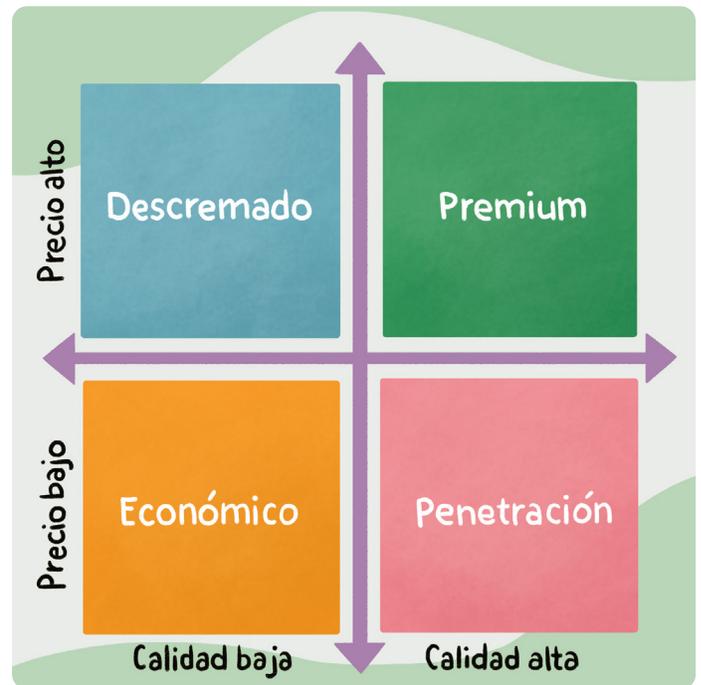
Por ejemplo, en el competitivo mercado de empresas que ofrecen salmón ahumado envasado al vacío, Sabor Patagónico se destaca por su compromiso con la calidad y un proceso de ahumado único, que incorpora especias locales para realzar el sabor. En comparación con la competencia, la marca se diferencia por la excepcionalidad de su producto. Aunque los precios pueden ser ligeramente más altos que los de algunas opciones en el mercado, la firma sostiene firmemente que la calidad superior de su salmón ahumado justifica esta diferencia.

b) Estrategia de precios. Una estrategia de precios implica tomar decisiones conscientes sobre los precios de los productos o servicios para influir en el comportamiento de compra de los clientes, con el objetivo de maximizar la probabilidad de éxito de la empresa.

Aquí te presentamos cuatro estrategias fundamentales que puedes considerar:

- **Precio económico (precio bajo y calidad baja).** Esta estrategia busca captar a un segmento de mercado que valora principalmente el precio sobre la calidad. El objetivo es atraer a clientes sensibles a esta variable.

Por ejemplo, algunos tours turísticos en la región de Aysén cubren extensas distancias de ida y vuelta desde la capital, Coyhaique, para explorar los principales atractivos en un solo día. Aunque las comodidades son básicas, el servicio cumple con las normativas esenciales, y todo ello a un precio accesible para turista que privilegia el precio por sobre la comodidad y otras variables.



Elaboración propia a partir de (Manuel, 2014)

- **Precio de penetración (precio bajo y calidad alta).** En esta estrategia, se busca conquistar rápidamente una gran cuota de mercado ofreciendo productos y servicios de alta calidad a precios relativamente bajos. Para esta estrategia debemos ser cuidadosos, ya que el precio puede ser considerado como un reflejo de calidad o prestaciones, así como un impedimento para subirlo posteriormente.

Por ejemplo, doña Florencia, dotada de habilidades culinarias excepcionales, inaugura un café en su residencia frente a la plaza de Villa Amengual. Inicia con precios bajos para cautivar a vecinos y turistas con la alta calidad de sus productos. Más adelante, tiene previsto subir los precios para reflejar la excelencia y la ubicación privilegiada de su establecimiento.

- **Precio de descreme (precio alto y calidad baja).** Con esta estrategia, el emprendedor apunta a un segmento de mercado (usualmente un nicho) dispuesto a pagar precios elevados por la novedad o exclusividad del producto, incluso si la calidad no es máxima. Los productos de edición limitada o con diseño exclusivo son ejemplos comunes. Esta estrategia es de corta duración, y los nichos se saturan rápidamente, por lo cual el precio tenderá a bajar para aspirar a un mercado más grande. Esta estrategia es usada también en industrias donde ocurren lanzamientos continuos de nuevos y mejorados productos como el de *Smartphones*.

Por ejemplo, Juana, de Villa Cerro Castillo, crea ropa de escalada con diseños exclusivos y limitados. Su enfoque está en atraer a escaladores que valoran la originalidad y están dispuestos a pagar más por productos únicos, aunque la calidad no sea máxima. Su mercado principal son turistas escaladores que disfrutan llevándose prendas de escalada que reflejan la belleza y el espíritu de la región.

 **Precio premium (precio alto y calidad alta).** Enfocándose en la calidad y la exclusividad, esta estrategia busca ofrecer productos o servicios superiores a un precio más elevado.

Por ejemplo, el exclusivo *lodge* de pesca 5 Cañas, 5 Moscas en la Región de Aysén, brinda a sus clientes una experiencia inolvidable. Con los mejores guías de pesca, instalaciones de primera clase y una atención meticulosa a los detalles y la comodidad, este *lodge* ofrece un servicio excepcional. Aunque cobra montos considerables a sus exclusivos clientes, estos están dispuestos a pagarlos debido a la alta calidad que se experimenta en todo momento.

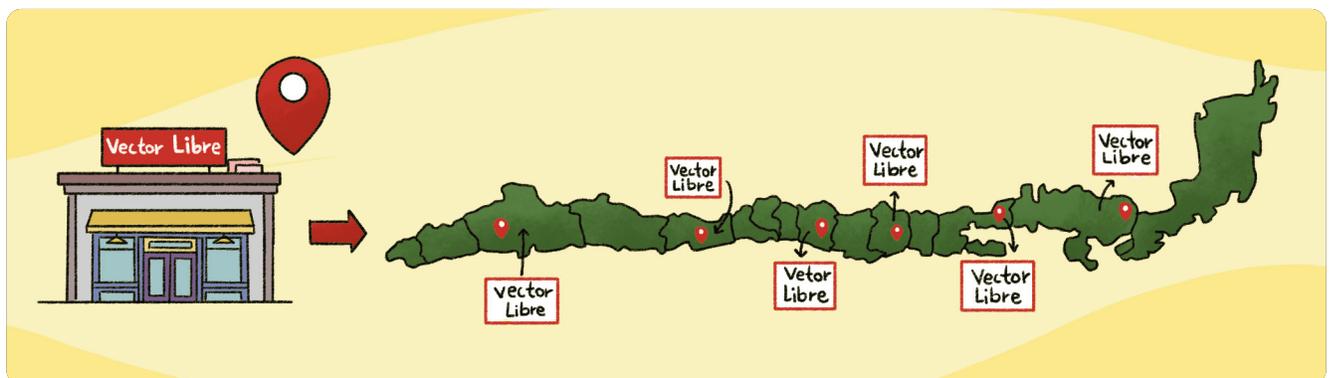
Oportunidad asociativa

Obtener ingresos mediante tarifas de suscripción compartidas por el acceso a productos o servicios conjuntos.

1.7.3. Plaza y canal de comercialización

La plaza se refiere al lugar o canales a través de los cuales la gente puede pagar y recibir los productos o servicios. Debes seleccionar los canales adecuados según tu mercado objetivo y propuesta de valor. Si estás vendiendo productos de lujo, podrías optar por comercializarlos a través de boutiques exclusivas o en línea en un sitio web de alta gama. Por otro lado, si tu propuesta de valor se basa en la accesibilidad y conveniencia, podrías utilizar canales de comercialización más amplios, como supermercados o ventas en línea en plataformas populares.

Por ejemplo, Vector Libre, la empresa que diseña y produce *souvenirs* ilustrados inspirados en la Región de Aysén, ha evolucionado en su experiencia de canales de comercialización. Inicialmente, comenzaron vendiendo sus productos en ferias locales, estableciendo así una conexión directa con los clientes y construyendo una base de seguidores. Sin embargo, al buscar expandir su alcance, Vector Libre descubrió la eficacia de la venta al por mayor. Esto les permitió llegar a un público más amplio a través de tiendas de *souvenirs* y ferias artesanales a nivel nacional. Este cambio en los canales de comercialización les brindó una mayor visibilidad y acceso a mercados fuera de su ubicación original.



1.7.4. Promoción y canal de promoción

La promoción se refiere a la manera en que se da a conocer un producto o servicio y se capta la atención de los clientes potenciales. Se pueden emplear diversos medios, como publicidad en línea, redes sociales, marketing de contenidos y relaciones públicas, entre otros, para comunicar eficazmente la propuesta de valor. En el caso de productos innovadores y tecnológicos, es posible enfocarse en la promoción a través de plataformas digitales y redes sociales para alcanzar a una audiencia más joven y tecnológicamente activa. Por otro lado, si el producto está dirigido a la tercera edad en zonas rurales, la radio podría ser la opción más adecuada.

Por ejemplo, una empresa turística puede elegir promocionarse en redes sociales como TripAdvisor, Instagram y Facebook debido a su capacidad para alcanzar a una audiencia global interesada en viajes, así como colaborar con influencers para destacar la autenticidad y la experiencia de sus destinos turísticos.

Una panadería puede organizar degustaciones en la tienda para generar interés directo en sus productos, implementar programas de lealtad para premiar a clientes frecuentes y utilizar publicidad local en periódicos comunitarios o estaciones de radio para llegar a la comunidad local. Además, distribuir cupones y descuentos para incentivar nuevas compras y la fidelización de clientes.

Una empresa de fabricación de paneles ZIP puede enfocarse en marketing B2B y la participación en ferias industriales para establecer relaciones con profesionales del sector y mostrar sus productos en un entorno relevante. También invertir en publicidad en revistas especializadas y marketing digital para llegar a audiencias específicas dentro de la industria de la construcción.

PREGUNTAS PARA TU NEGOCIO

Acá te proponemos una serie de preguntas para ayudarte a aplicar los conocimientos técnicos adquiridos a la realidad de tu negocio o idea de negocio. Si tienes nuevas preguntas, te animamos a registrarlas y a intentar responderlas.

1. MARKETING

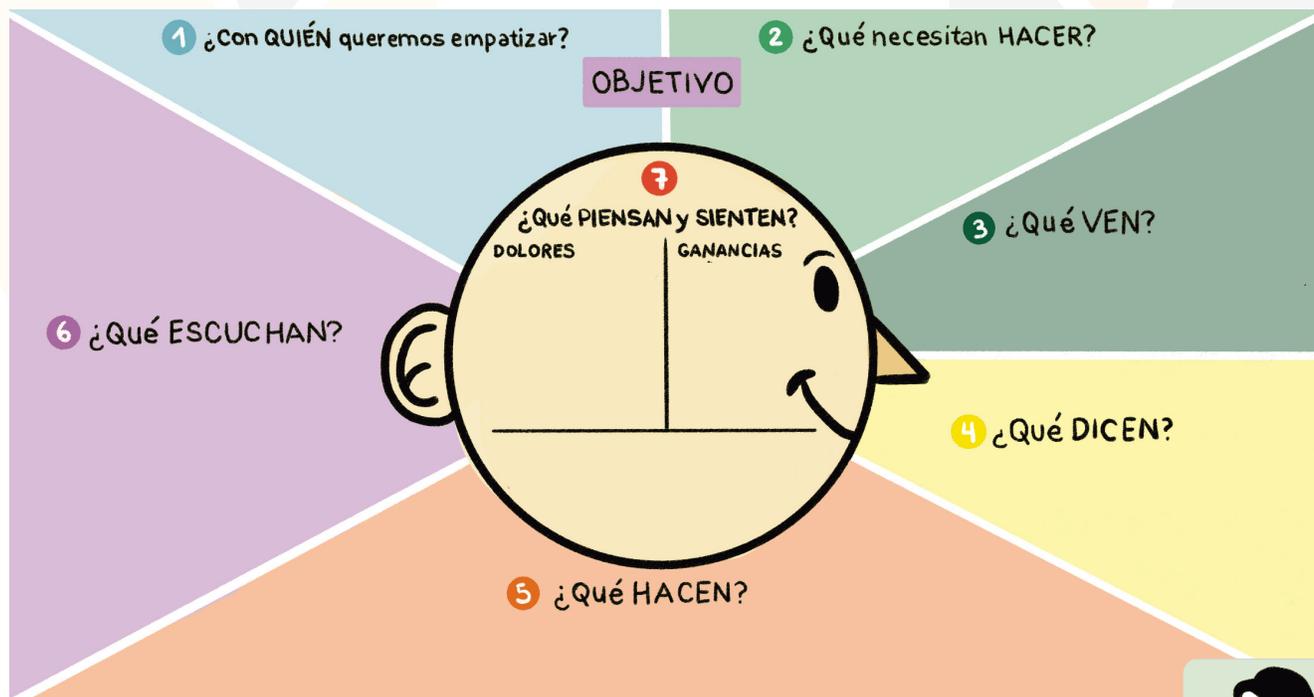
1.3. Segmentos de clientes

1.3.1. Variables de segmentación

- Utilizando las variables de segmentación presentes en la guía, define quien es tu cliente objetivo y cuales son sus principales características que lo diferencian de otros segmentos. Recuerda que estas características deben ser relevantes en cuanto a que lo diferencian de otros potenciales segmentos de clientes y que implica consideraciones distintas para tu empresa.

1.3.2. Mapa empatía

- Completa tu propio mapa de empatía, considerando las preguntas que en él aparecen (y que también aparecen en la guía).



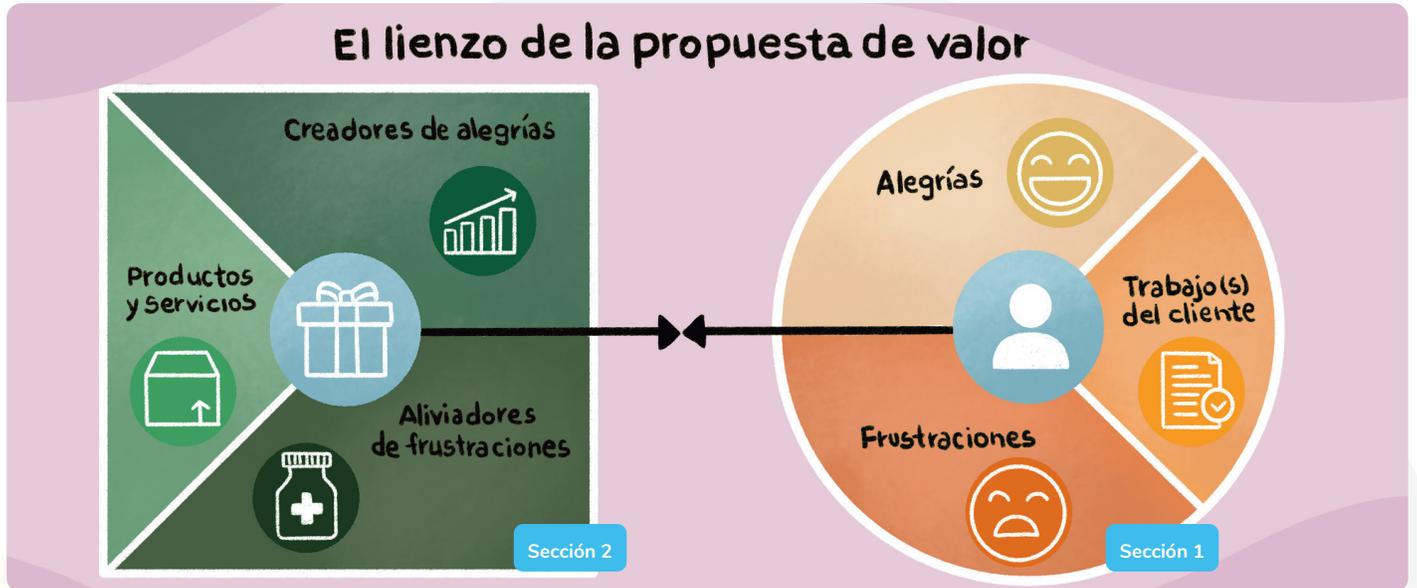
Anota aquí tus ideas



1.4. Propuesta de valor

1.4.3. Lienzo de la propuesta de valor (generando valor desde la empatía y el estudio).

Recorre el proceso del lienzo de la propuesta de valor, considerando el orden los siguientes pasos y respondiendo a las preguntas:



a) **Sección 1.** Análisis del segmento de mercado - trabajos o tareas, alegrías y frustraciones del cliente.

- **Trabajos o tareas del cliente.** ¿Qué tareas específicas realizan mis clientes?; ¿Qué problemas enfrentan?; ¿Qué motivaciones tienen?; ¿Cómo se integran estas tareas en su rutina y qué expectativas tienen? ¿Cómo priorizarías estas tareas identificadas en orden de importancia?

Anota aquí tus ideas



- **Alegrías o expectativas del cliente.** ¿Qué beneficios esperan obtener mis clientes?; ¿Qué mejoras buscan?; ¿Cómo esperan ahorrar tiempo?; ¿Qué aumentos en ingresos o rendimiento esperan?; ¿Qué experiencias positivas desean? ¿Cómo priorizarías estas alegrías identificadas en orden de intensidad?
- **Frustraciones o dolores del cliente.** ¿Qué incomoda a mis clientes antes, durante y después de resolver una tarea? ¿Qué obstáculos enfrentan?; ¿Qué riesgos perciben si la tarea se realiza incorrectamente? ¿Qué resultados negativos temen?; ¿Qué les impide completar la tarea eficazmente? ¿Cómo priorizarías estos dolores identificados en orden de intensidad?

b) Sección 2. Creadores de alegrías, aliviadores de frustraciones y productos y servicios.

- **Productos o servicios.** ¿Qué productos y servicios ofrezco?; ¿Cómo ayudan a mis clientes a realizar sus tareas?; ¿Qué tareas clave abordan?; ¿Qué productos o servicios son más relevantes para mis clientes?; ¿Qué soluciones priorizo para satisfacer las necesidades de mis clientes?
- **Creadores de alegrías.** ¿Qué beneficios proporciono a mis clientes?; ¿Cómo cumplo con sus expectativas clave?; ¿Qué alegrías prioritarias atiendo?; ¿Qué beneficios tangibles e intangibles ofrezco?; ¿Cómo aseguro que las expectativas más relevantes se cumplan?
- **Aliviadores de frustraciones.** ¿Cómo reduce o elimina mi producto o servicio los dolores y obstáculos clave de mis clientes?; ¿Qué problemas principales alivia?; ¿Cómo enfrenta los riesgos y resultados negativos?; ¿Qué dificultades importantes resuelve?; ¿Qué aspectos críticos alivia para facilitar la decisión de compra?

1.5. Canales

1.5.1. Objetivos de los canales.

- Revisa los canales actuales de tu empresa y determina qué roles desempeña cada uno. ¿Qué canales necesitas fortalecer? ¿Hay canales que deberían asumir funciones adicionales? ¿Existen roles que actualmente no están cubiertos por ningún canal?

Anota aquí tus ideas



1.5.2. Tipos de canales según su función.

a) **Canales de comunicación.** ¿Dónde está mi audiencia objetivo y cuáles son sus preferencias de comunicación? ¿Qué canales utilizan actualmente mis clientes para obtener información y tomar decisiones?; ¿Qué canales ofrecen la mejor oportunidad para conectar eficazmente con mi público objetivo?; ¿Qué recursos tengo disponibles para gestionar y optimizar cada canal de comunicación?; ¿Qué canales podrían ser más efectivos para lograr mis objetivos comunicacionales, y cómo se comparan en términos de alcance y coste?

b) **Canales de comercialización.**

b.1. Canales de distribución. ¿Qué rutas son más eficaces para llevar mi producto desde la producción hasta el cliente final?; ¿Qué tipo de intermediarios (mayoristas, detallistas, agentes) podrían agregar valor a mi cadena de distribución?; ¿Qué canal de distribución se adapta mejor a las necesidades y preferencias de mis clientes?; ¿Qué recursos necesito para gestionar y optimizar cada canal de distribución?; ¿Cómo impactarán los costos de cada canal en mis márgenes y en la satisfacción del cliente?

b.2. Canales de venta. ¿Qué medios o lugares son más eficaces para concretar las transacciones con mis clientes?; ¿Qué tipo de canal de venta (punto de venta, tienda física, franquicia, tienda *online*) se adapta mejor a las preferencias de compra de mis clientes?; ¿Cómo pueden los distintos canales de venta colaborar para ampliar mi alcance y mejorar la experiencia del cliente?; ¿Qué recursos y capacidades necesito para gestionar y optimizar cada canal de venta?; ¿Cómo impactarán los costos y la logística de cada canal en mis márgenes y en la satisfacción del cliente?

1.5.4. Roles en el proceso de compra

a) **Iniciador.** ¿Quién identifica primero la necesidad del producto o servicio?; ¿Cómo puedo hacer que este rol reconozca más claramente las ventajas de mi producto?



Anota aquí tus ideas



- b) **Influenciador.** ¿Qué personas influyen en la decisión de compra sin tomar la decisión final?; ¿Cómo puedo proporcionarles información relevante para que influyan positivamente en la decisión de compra?
- c) **Prescriptor.** ¿Quién recomienda o sugiere el producto o servicio?; ¿Qué tipo de soporte o pruebas puedo ofrecerles para respaldar sus recomendaciones?
- d) **Decisor.** ¿Quién toma la decisión final de compra? ¿Cómo puedo presentar mi producto de manera que resuene con sus criterios de decisión?
- e) **Comprador.** ¿Quién realiza la transacción financiera? ¿Qué incentivos o facilidades puedo ofrecer para que el proceso de compra sea más atractivo para ellos?
- f) **Usuario.** ¿Quién es el usuario final del producto o servicio? ¿Cómo puedo asegurarme de que el producto cumpla con sus expectativas y necesidades?

1.6. Relación con el cliente.

1.6.1. Tipos de relaciones.

Identifica qué tipos de relaciones son las más acordes al segmento de cliente el cual abordo, para ello puedes responder las siguientes preguntas:

¿Qué nivel de personalización prefieren mis clientes y puedo ofrecerlo efectivamente?; ¿Cuál es el costo de cada tipo de relación y qué valor aporta?; ¿Qué prefieren mis clientes: interacción personal o automatizada?; ¿Qué recursos tengo para asistencia personal remota o presencial?; ¿Cómo impacta cada tipo de relación en la experiencia del cliente y en la escalabilidad del negocio?

1.6.2. Estrategias según las etapas de la relación.

Identifica a clientes con qué nivel de conciencia deseas llegar y con ello define un objetivo para tu campaña de marketing en base al modelo AIDA. Las siguientes preguntas pueden ayudarte:

Anota aquí tus ideas



- **Atención:** completamente Inconsciente: ¿Cómo captar la atención de personas que aún no reconocen una necesidad específica?; ¿Qué mensajes educativos o visuales pueden despertar su curiosidad sin mencionar directamente mi producto?; ¿Cómo presentar mi producto de manera que despierte el interés por el problema que resuelve?
- **Atención:** consciente del problema: ¿Qué aspectos de mi producto pueden resonar con la conciencia actual del cliente sobre su problema?; ¿Cómo demostrar que entiendo el problema del cliente sin presentar mi producto como la solución definitiva?; ¿Qué información puede conectar emocionalmente con el desafío que enfrenta el cliente?
- **Interés: consciente de la solución.** ¿Cómo demostrar que mi producto es una opción válida entre las soluciones disponibles?; ¿Qué beneficios específicos debo destacar para que mi propuesta sea considerada?; ¿Cómo mostrar la relevancia de mi producto sin hacer una venta directa?
- **Deseo: consciente de tu solución.** ¿Qué detalles y características de mi producto pueden fortalecer el deseo del cliente?; ¿Cómo demostrar que mi producto es la mejor opción para resolver el problema del cliente?; ¿Qué testimonios o beneficios específicos pueden convencer al cliente de que mi producto es ideal?
- **Acción: totalmente consciente.** ¿Cómo simplificar el proceso de compra para facilitar la decisión del cliente?; ¿Qué incentivos o llamadas a la acción debo utilizar para motivar la compra inmediata?; ¿Cómo destacar la urgencia o disponibilidad limitada para impulsar la acción?

1.7. Marketing mix o “las 4Ps”

Cómo mencionamos en la guía, aunque los elementos de las «4P» están presentes en el Modelo de Negocios CANVAS, es importante exponerlos también a través del Marketing Mix (o «4P») para comprender mejor la interconexión de los conceptos en una estrategia de marketing coherente y unificada

Es por ello que te alentamos a resumir cual es el producto o servicio, el precio, la plaza y la promoción adecuada a este.

Anota aquí tus ideas



Consideramos que, con respecto al precio, aún deberías abordar las siguientes preguntas:

1.7.2. Precio y propuesta de valor

- a) **Utiliza las siguientes preguntas para definir los rangos en los cuales se justifica tu precio:**
- **Disposición a pagar del cliente (techo).** ¿Cuál es el valor percibido por el cliente? ¿Cómo satisface mi oferta sus necesidades y deseos? ¿Qué características valoran más los clientes? ¿Qué precio están dispuestos a pagar por una solución? ¿Cómo se posiciona mi producto o servicio en términos de valor?
 - **Costos de producción (piso).** ¿Cuáles son los costos directos e indirectos de producción? ¿Cómo cambian los costos con el volumen de producción? ¿Qué margen de ganancia necesito para cubrir todos los costos y obtener utilidades? ¿Cómo afectan los costos al precio propuesto?
 - **Compararse con la competencia.** ¿Cuáles son los precios de productos similares de la competencia? ¿Qué diferencia mi producto o servicio? ¿Cómo justificaré un precio más alto o bajo en comparación con la competencia? ¿Cuál es el rango de precios aceptable en el mercado? ¿Qué valor añadido puedo destacar para diferenciarme?
- b) **Define tu precio acorde a la estrategia de precio que deseas seguir. Responde las siguientes preguntas para justificarla y adoptar tu estrategia:**
- **Precio económico (precio bajo y calidad baja).** ¿Qué segmento de mercado se atrae con precios bajos? ¿Cómo reducir costos sin comprometer demasiado la calidad? ¿Qué aspectos del producto se pueden simplificar? ¿Cómo comunicar el valor a clientes que priorizan el precio?
 - **Precio de penetración (precio bajo y calidad alta).** ¿Cómo establecer un precio bajo para atraer rápidamente a clientes? ¿Qué características de alta calidad justifican un precio bajo inicialmente? ¿Cómo planeo aumentar el precio más adelante? ¿Cómo evitar que el precio bajo sea visto como baja calidad?



Anota aquí tus ideas



- **Precio de descreme (precio alto y calidad baja).** ¿Qué características exclusivas justifican un precio alto? ¿Cómo crear una percepción de exclusividad y novedad? ¿Cómo manejar la saturación del mercado y ajustar el precio? ¿Cómo transitar de un precio alto a uno más accesible?
- **Precio prémium (precio alto y calidad alta).** ¿Cómo asegurar que el producto ofrece calidad excepcional que justifica un precio alto? ¿Qué atributos de exclusividad destacar? ¿Cómo comunicar la alta calidad y el valor superior?; ¿Cómo mantener la percepción de exclusividad y justificar el precio elevado?

Anota aquí tus ideas



BIBLIOGRAFÍA

- Bolaños, V. 2023. *Ciclo de vida del producto*. <https://view.genially.com/654fb5b96251c70012afb20b/interactiva-image-ciclo-de-vida-del-producto>. (Revisado 19 agosto 2024).
- Cavero, J. 2024. *Crear, Capturar y Entregar valor con tu Modelo de Negocio*. <https://mentorday.es/wikitips/crear-capturar-entregar-valor-modelo-negocio/> (Revisado 6 de agosto 2024).
- Clavijo, C. 2022. *Fijación de precios: definición, factores y objetivos*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-fijacion-de-precios>. (Revisado 19 agosto 2024).
- Colpani, J. 2022. *Conociendo 11 modelos de negocio: B2B, B2C, B2E, B2G, G2B, G2C, B2B2C, C2C, B2I, C2B, D2C*. <https://printwayy.com/blog/es/conociendo-11-modelos-de-negocio/> (revisado 18 agosto 2024).
- Gómez, D. 2022. *Qué es la relación con el cliente (y cómo puedes mejorarla)*. <https://blog.hubspot.es/service/relacion-con-clientes>. (Revisado 19 agosto 2024).
- Gómez, M. 2023. *Los 5 canales de comunicación más efectivos para tu empresa*. <https://blog.hubspot.es/marketing/canales-de-comunicacion-latinoamerica>. (Revisado 19 agosto 2024).
- Kotler, P y Keller, K. 2012. *Dirección de Marketing*. México, Pearson Educación.
- Levit, T. 2015. *Radar B2B, Compilado de investigación de marketing industrial*. Santiago, Universidad de Chile.
- Manuel, J. 2014. *El precio, la “P” del marketing mix menos valorada*. <https://laculturadelmarketing.com/el-precio-la-p-del-marketing-mix-menos-valorada/#gsc.tab=0>. (Revisado 19 agosto 2024).
- McCarthy, J. 1960. *Basic Marketing - A Managerial Approach*. Boston, Richard D. Irwin.
- Meijomil, S. 2022. *Funnel de marketing o embudo: qué es y por qué tu empresa debe tener uno*. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/funnel-o-embudo-de-marketing-dispones-de-uno>. (Revisado 19 agosto 2024).
- Morante, M. 2020. *Funnel de ventas: qué es, para qué sirve, fases*. <https://www.marketingandweb.es/marketing/embudo-de-ventas/>. (Revisado 19 agosto 2024).
- Muñoz, A. 2023. *Canales de distribución: cómo asegurar el éxito de tus productos*. <https://blog.saleslayer.com/es/canales-de-distribucion-como-asegurar-el-exito-de-tus-productos>. (Revisado 19 agosto 2024).
- Nenattar, T. 2019. *Marketing Funnel: An Introduction for Beginners*. <https://www.pixelme.app/blog/marketing-funnel>. (Revisado 19 agosto 2024).
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2011. *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2012. *Tú modelo de negocios*. Barcelona, Deusto.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G. Smith, A. 2015. *Diseñando la Propuesta de Valor*. Barcelona: Deusto.
- Salazar, B. 2020. *Tráfico en marketing: Tráfico frío, tráfico tibio y tráfico caliente*. <https://www.mediasource.mx/blog/trafico-frio-tibio-caliente>. (Revisado 19 agosto 2024).

BIBLIOGRAFÍA

- Schwartz, E. 2004. *Breakthrough Advertising*. Stamford, Bottom Line Books.
- Team Asana. 2024. *Qué es el marketing mix y cómo aplicar las 4Ps con éxito*. <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>. (Revisado 19 agosto 2024).
- Tupacbruch. 2022. *Roles en el proceso de compra: Potencia tus campañas al entender el concepto*. <https://tupacbruch.com/roles-en-el-proceso-de-compra/>. (Revisado 19 agosto 2024).
- Zhukova, N. 2024. *ToFu, MoFu, BoFu: Guía práctica del embudo de conversión*. <https://es.semrush.com/blog/to-fu-mofu-bofu-una-guia-practica-para-el-camino-de-conversion/> (Revisado 19 agosto 2024).



Universidad
Austral de Chile
Campus Patagonia



FONDO DE INNOVACIÓN
PARA LA COMPETITIVIDAD

