

# EMPRESAS Y NEGOCIOS



Escuela de Negocios y  
Economía PUCV

Opinión



Rodrigo Navia Carvallo,  
Ph.D., Académico Escuela de  
Negocios y Economía PUCV

## Inflación: El ataque a las instituciones

Y a parece ser parte de un deporte nacional atacar instituciones en nuestro país, socavando la credibilidad que la sociedad tiene en ellas. Claro está que, en algunos casos, esos ataques han sido consecuencia de graves errores u omisiones que líderes de instituciones han cometido con negativas consecuencias para personas o la sociedad como un todo, pero eso no es el caso del Banco Central de Chile.

Estas últimas semanas, algunos han desplegado sus críticas por las medidas que ha adoptado para hacer frente al aumento de la inflación, pero sobre todo por las perspectivas para los próximos años, donde ya las expectativas de los agentes económicos se ubican por sobre la meta del instituto monetario. Este desalineamiento entre meta y expectativas ha ocurrido en muy pocas ocasiones en los últimos 20 años, frente a lo cual es necesario una acción rápida y decidida de parte del Banco Central para evitar un mayor desalineamiento que pueda tener significativos efectos negativos para las personas en el país, en particular, y para el funcionamiento de la economía, en general.

En mi opinión, es nuestra responsabilidad reconocer que el actuar hoy del Banco Central, firme y decidido, nos puede ayudar a que controlando el aumento de la inflación que estamos viviendo, en lugar de darle sentido a quienes critican al que está haciendo bien la tarea. No hacerlo llevará a enfrentar mayor costo futuro y ayudar a quienes buscan, con o sin intención, destruir la confianza en una institución como el Banco Central. ✉ [rodrigo.navia@pucv.cl](mailto:rodrigo.navia@pucv.cl)



# PROPUESTA DE VALOR Y PERSPECTIVA DEL CLIENTE

**GESTIÓN.** *Presentación de un modelo basado en la facilitación de beneficios y el alivio de frustraciones de los clientes*

**Pablo Escárte Sánchez**

PhD in Management, The University of Edinburgh, UK.  
MSc in Marketing, The University of Manchester, UK.  
Ingeniero Comercial, PUCV.  
Académico, Escuela de Negocios y Economía PUCV.  
[pablo.escarate@pucv.cl](mailto:pablo.escarate@pucv.cl)

La propuesta de valor es un componente central de todo modelo de negocio, y un término frecuentemente utilizado por personas ligadas al mundo del emprendimiento, la innovación y la gestión de organizaciones. No obstante, existen tantas definiciones de este concepto como cantidad de interlocutores que lo utilizan, lo que puede atender contra su correcto diseño e implementación. En este artículo se presenta un modelo desarrollado por el equipo liderado por Alex Osterwalder, creador del lienzo del modelo de negocio, el cual propone una metodología para su elaboración con un enfoque en el cliente.

### DEFINICIÓN

El concepto de propuesta de valor data de fines de la década de los '80 y es atribuido a los consultores de McKinsey & Co, Michael Lanning y Edward Michaels, quienes lo concibieron como una herramienta estratégica para comunicar los beneficios de los productos o servicios ofrecidos por una organización, destacando aquellos factores que los diferencian de sus competidores. Nuevas

definiciones se han distanciado de esta visión arraigada en el oferente y han sido reformuladas desde la perspectiva del cliente. Por ejemplo, Osterwalder y Pigneur plantean que las propuestas de valor son "el motivo que explica que un cliente se acerque y realice algún intercambio con la organización". En otras palabras, quien define la propuesta de valor de una organización son sus clientes, no sus ejecutivos.

### UN ENFOQUE EN EL CLIENTE

Antes de definir una propuesta de valor es necesario investigar qué objetivos persiguen los clientes al usar un producto o servicio, junto a las frustraciones y beneficios que experimentan antes, durante y tras su utilización. Con esta información las organizaciones pueden comenzar a desarrollar su propuesta de valor en base a cada uno de los tres componentes señalados. Para facilitar la explicación del modelo, se desarrollará un ejemplo basado en un banco.

El primer componente de la propuesta de valor se

relaciona con los objetivos buscados por los clientes. Éstos pueden ser de naturaleza funcional, social o emocional. Por ejemplo, en un banco los clientes pueden buscar desde la compleción de tareas concretas, tales como realizar transacciones en línea, a otras más subjetivas tales como la percepción de exclusividad al acceder a una tarjeta de crédito específica o de tranquilidad al sentir que su dinero está en un lugar seguro. El banco debe identificar todos los objetivos perseguidos por sus clientes actuales y potenciales y reflexionar cómo su oferta de productos y servicios contribuyen al logro de éstos. Como no todos los clientes son iguales, este ejercicio debe ser realizado para todos los segmentos relevantes a la organización.

El siguiente componente guarda relación con las frustraciones que podrían experimentar los clientes. Por ejemplo, éstas pueden deberse a problemas con los productos y servicios (mala atención en la sucursal), obstáculos que les impiden lograr sus objetivos (sistema web inestable) o potenciales riesgos asociados al uso del producto (clonación de tarjetas). En función de éstas, la propuesta de valor del banco debe incorporar innovaciones a sus productos o planes de acción que permitan evitar o al menos aliviar las

potenciales frustraciones ocasionadas a sus clientes.

El tercer componente de la propuesta de valor se relaciona con los beneficios que pueden disfrutar los clientes gracias al uso de los productos o servicios ofrecidos. La naturaleza de estos beneficios depende de los objetivos perseguidos por el cliente (funcional, social y/o emocional) y sus expectativas. Algunos pueden ser esperados y exigidos por los clientes (acceso 24/7 a cuenta en línea), mientras que otros pueden ser deseables (rentabilidad sobre el promedio en inversiones) o inesperados (descuentos en tiendas). La organización debe velar por que sus productos y servicios efectivamente logren generar los beneficios esperados por los clientes enfatizando aquellos considerados más importantes por éstos y que permitan sobrellevar frente a los competidores.

En conclusión, una propuesta de valor centrada en los clientes no es un mero recurso comunicacional. Una organización debe desarrollar tantas propuestas de valor como segmentos de clientes posea. La materialización de éstas dependerá de qué tan alineada se encuentre con los demás componentes de su modelo de negocio. Esto es fundamental para evitar la realización de promesas imposibles de cumplir. ✉

## libros

**BUENA ECONOMÍA  
PARA TIEMPOS  
DIFÍCILES**



Los autores, compartieron el Premio Nobel de Economía el 2019, se preguntan: ¿por qué las migraciones no siguen la oferta y demanda? o ¿por qué el libre comercio puede aumentar el desempleo y bajar los sueldos? La experiencia no ha ofrecido una imagen amable de los economistas, los autores los defienden, como un antídoto contra la polarización.

Dicen que tenemos los recursos para afrontar los retos de la inmigración, la desigualdad o la emergencia climática, pero la ideología nos ciega frecuentemente, por lo que la economía, cuando se ejerce bien, puede resolver nuestros problemas sociales y políticos más acuciantes, con intervencionismo inteligente y buscando una sociedad basada en la empatía y el respeto.

**EDITORIAL TAURUS**  
490 PÁGINAS  
PRECIO: \$ 14.500

## web



[HTTPS://WWW.MEETUP.COM/](https://www.meetup.com/)

Meetup es una plataforma de RR.SS. creada por Scott Heiferman, Matt Meeker y Peter Kamali. Su misión: ayudar a las personas a crecer y lograr objetivos a través de relaciones humanas en la vida real.

Para esto permite a sus miembros reunirse y compartir intereses comunes -desde aprender a cocinar, practicar idiomas y meditar, hasta hacer negocios o escalar una montaña- organizados en variadas categorías de intereses.

La plataforma permite ubicar a las personas que se encuentran en zonas geográficas cercanas y conocer las actividades que han calendarizado, con el fin de incorporarse a un grupo existente o crear uno nuevo. A través del contacto virtual, se espera que las personas organicen también actividades presenciales.