

## Propuestas de valor centradas en el ciudadano: ¿utopía o mandamiento en la era de las experiencias?

Por Juan Manuel Harraca\*

*Las futuras decisiones de compra de los clientes están impactadas por sus experiencias actuales. Esto es el ABC de una gestión centrada en el cliente en cualquier empresa. Sin embargo, ¿puede aplicarse la misma lógica al sector público? ¿Cómo generar propuestas de valor con el vecino en el centro?*

Las empresas viven una transformación profunda de la realidad competitiva, en un entorno plagado de cambios disruptivos que dibujan un horizonte desafiante, estimulante y sobre todo digitalizado. Brindar experiencias memorables a los clientes en cada interacción, vuelve mandatorio el definir con precisión quirúrgica “quién” es la razón de ser del negocio y cuáles son sus preferencias y movilizadores en su interacción con la empresa. El objetivo es superar las expectativas generadas no sólo por la propia promesa de valor sino por las múltiples alternativas disponibles. Construir relaciones íntimas con estos clientes a partir de experiencias memorables, permitirá a la empresa sostener el ciclo de creación y captura de valor en el tiempo. Evidencia teórica que cualquier empresa que aspira a gestionar con el cliente en el centro ha de implementar.

Esta transformación también cobra relevancia en entornos públicos. Existen múltiples iniciativas en la región y en específico en nuestro país en pos de la modernización del Estado, las que desarrollan “proyectos estratégicos que buscan mejorar la satisfacción ciudadana con los servicios públicos, aumentando su eficacia y eficiencia”<sup>1</sup>. En el Programa de Modernización del Estado del Gobierno de Chile, existen a la fecha siete proyectos en curso, entre los que destacan ChileAtiende Digital (enfocado en reducir costos de tramitología), SUSESO (enfocado en los usuarios de Seguridad Social) y SERNAC (con foco en la mejora de satisfacción con la atención de la entidad). Estos proyectos buscan aumentar la satisfacción de la ciudadanía a partir de la sana intención por lograr la agilización y simplificación para el vecino de las tramitologías más utilizadas. Sin dudas, un excelente primer paso.

Sin embargo, al comparar la sofisticación con la cual las empresas hoy día definen acciones segmentadas para materializar sus propuestas de valor, no sólo a nivel de factores higiénicos (ejemplo: agilidad en la atención) sino también en elementos diferenciadores de dichas propuestas (ejemplo: contenidos personalizados al usuario), surge la inquietud sobre si este primer intento de generar valor con el ciudadano en el centro podría ir más allá de las interacciones de servicio básicas, al punto de generar experiencias memorables que impacten favorablemente en la movilización cívica de la población. ¿Podría emplearse la misma lógica que aplican las empresas para fidelizar clientes, a unidades de gobierno como un Municipio? ¿Qué valor busca crear, capturar y sostener en el tiempo una Comuna que pone al vecino en el centro?

### El ciudadano, la razón de ser de un gobierno

Tomemos como ejemplo de unidad de gobierno a una Municipalidad o Comuna y sus ciudadanos. Así como la primera pregunta a responder por cualquier empresa que busque enfocar adecuadamente sus esfuerzos es “¿quién es el cliente?”, una Comuna debiera preguntarse “¿quién es el vecino?”. Es evidente que una Comuna tiene a sus vecinos cautivos en el marco territorial que abarca. En dicho territorio, tiene la responsabilidad de brindar ciertos productos y servicios “higiénicos” a todos sus vecinos, tales como señalar calles y avenidas, recolectar residuos, velar por la seguridad, garantizar el adecuado alumbrado de los sectores de la Comuna, disponer servicios de salud, alternativas de educación y tramitología en general, por citar algunos pocos ejemplos. Es altamente probable que en dicha oferta de “higiénicos”, la Comuna no tenga margen para elegir a qué “clientes objetivo” ofrecer estos productos. Son en general

---

<sup>1</sup> Fuente: Programa de Modernización del Sector Público, <http://modernizacion.hacienda.cl/>.

productos y servicios que debe poner a disposición para todos sus habitantes, y que éstos esperan de su Municipio que lo haga. Adicionalmente, las Comunas también desarrollan y disponen de propuestas variadas con las que buscan “diferenciarse” y ser atractivas para los vecinos actuales y potenciales. En este sentido, surgen múltiples ejemplos de alternativas culturales, deportivas, de espacios verdes, de emprendimiento, sistemas de pertenencia y beneficios, hasta propuestas superadoras de los productos “higiénicos” como puede ser la clasificación y reciclado de residuos, o bien la instalación de centros médicos especializados en sectores de menos recursos (por sobre un dispensario de atención médica básico). Hasta aquí la típica mirada del negocio con foco en el producto.

Pero, es aquí donde debemos preguntarnos ¿sabe la Comuna realmente quiénes son sus vecinos? ¿Cómo se relacionan estos vecinos con los servicios que la Comuna les ofrece? ¿Qué nivel de interacción tienen con la Comuna en sus múltiples puntos de contacto? ¿Cuán satisfechos están los vecinos con dichas interacciones? ¿Cómo impactan las experiencias de interacción con la Comuna en las futuras decisiones cívicas, como el pago de permisos de circulación o patentes? En última instancia, ¿es la propuesta de valor de la Comuna pensada, diseñada, e implementada a partir del entendimiento de las conductas y necesidades de los vecinos?

El proceso de segmentación del mercado y elección de los grupos de clientes objetivo extensamente abordado tanto por Robert Dolan<sup>2</sup> como por Miklos Sarvary<sup>3</sup> es de gran ayuda para empezar a responder algunas de estas preguntas. Lo primero es entender qué segmentos de vecinos conforman la Comuna y cómo se los debe servir en virtud de sus preferencias e interacciones con la misma. Este proceso de evaluación, clasificación y toma de decisiones sobre los segmentos de vecinos no es trivial. Porque son ellos quienes en última instancia, a través de sus criterios de interacción con las propuestas de productos y servicios de la Comuna, se manifestarán como promotores o detractores en las distintas instancias cívicas que se presenten.

En la búsqueda de una adecuada definición de los segmentos, resulta evidente que muchos de los criterios de segmentación más utilizados, tales como Demográficos (por ejemplo, edad, ingresos, sexo, ocupación), o bien Geográficos (por ejemplo, zona de residencia, urbano versus rural), e incluso de Estilos de Vida (por ejemplo, estilos hedonistas versus orientados a los valores) se quedan cortos para responder a cabalidad quiénes son los vecinos. Por tanto, resulta necesario avanzar hacia criterios de segmentación que nos hablen de cómo se relacionan los vecinos con los productos y servicios que consumen en la Comuna. En este sentido, poder establecer grados de vinculación, índices de uso, beneficios buscados, niveles de lealtad, actitudes frente al producto-servicio, intención de recomendación, entre otros, permitirá no sólo perfilar mejor a aquellos para quienes se busca generar valor sino también ser capaces de concebir y entregar una promesa lo suficientemente personalizada tal que el resultado no sea sólo medido en la satisfacción con las interacciones de servicio (como la tramitología), sino en la generación de verdaderas “relaciones” con el Municipio. Trazando un paralelo con la aspiración de las marcas, se trata de ser capaces de generar “Brand Advocates”, genuinos promotores de la marca de la Comuna, que guarden una relación absolutamente íntima con ella.

La esencia de este proceso de definición de los segmentos de vecinos está en ser capaces de agruparlos (“clusterizarlos”) de acuerdo a sus características, comportamientos y necesidades, conformando grupos lo suficientemente homogéneos entre sí respecto de estas conductas, pero lo suficientemente distintos de los demás grupos como para poder materializar la propuesta de valor de la Comuna en actividades acordes a cada cluster. Con esta lógica, un proceso adecuado de segmentación de los vecinos requiere además de creatividad, experiencia y conocimiento de la realidad de la calle, de poder seguir al menos los siguientes tres pasos:

---

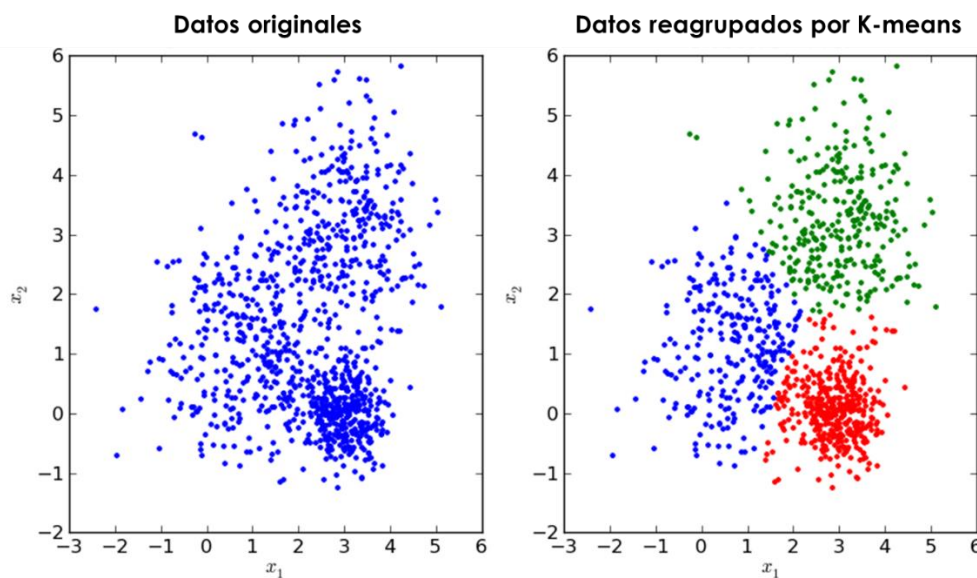
<sup>2</sup> Dolan, Robert J. “Note on marketing strategy”, Harvard Business School, S04-S13, 2000.

<sup>3</sup> Sarvary, Miklos. “Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning”, Harvard Business School, 9-506-019, 2004.

- Entender los beneficios que buscan los vecinos en sus interacciones con la Municipalidad.
- Generar agrupaciones homogéneas en sí mismas, pero distintas unas de otras, relativas a la búsqueda de beneficios e interacciones de dichos vecinos, a fin de generar “perfiles” que representen esos segmentos o “clusters”.
- Identificar las variables más observables (como las Demográficas) a fin de poder discriminar dentro de cada “cluster” necesidades específicas de algunos sub-segmentos, fundamentalmente pensando en la materialización de las propuestas de productos-servicios.

En términos prácticos, este proceso se realiza a través de modelos estadísticos (data mining) que generan múltiples iteraciones hasta encontrar el perfilamiento más preciso de los segmentos. Un ejemplo es el del método de agrupamiento K-means, que tiene como objetivo la partición de un conjunto de N observaciones en K grupos, en el que cada observación pertenece al grupo cuyo valor medio es más cercano. En concreto, este método identifica K puntos centrales (“centroides”) iniciales de manera aleatoria en un conjunto de datos, y comienza a generar K grupos a partir de asociar dichos puntos centroides con la media más cercana. El valor de estas metodologías de agrupamiento es, por tanto, el de definir grupos homogéneos a partir de sus conductas o actitudes, con bases estadísticamente representativas.

**Figura 1 – K-means: un ejemplo de metodologías de agrupación de segmentos**



### **Por una gestión de gobierno ciudadano-céntrica**

Relevando las estructuras organizacionales de cinco Comunas de la Región Metropolitana<sup>4</sup> que totalizan poco más de 1 millón de habitantes<sup>5</sup>, no se observa la existencia de áreas que se enfoquen en “segmentos de vecinos” definidos como tales desde las actitudes de relacionamiento con la Comuna para que, en la interacción con las áreas de producto típicas (Educación, Salud, Seguridad, Cultura, Infraestructura, entre otras), se dé la instancia de discusión necesaria para generar propuestas de valor acordes a estos segmentos. Más aún, se presume que la raíz del problema puede estar en la falta de definición de los segmentos de vecinos. En otras palabras, daría la sensación que no se está respondiendo con precisión a la pregunta sobre “¿quién es el vecino?” y todas las preguntas asociadas relativas a sus conductas en la

<sup>4</sup> Relevamiento realizado por el autor sobre las estructuras organizacionales expuestas por las Municipalidades de Las Condes, Vitacura, Santiago, Providencia y Lo Barnechea. Fuente: sitios institucionales de cada Municipalidad.

<sup>5</sup> Fuente: INE - Población Comunal Estimada 2016 ([www.minvu.cl](http://www.minvu.cl))

interacción con la unidad de gobierno, en este caso elegida como Municipalidad. Paradójicamente, miles de empresas están hoy segmentando, conociendo íntimamente y otorgando a los mismos “vecinos” (consumidores) propuestas de valor superadoras, por las cuales éstos las eligen una y otra vez, y las recomiendan a viva voz como fieles “Brand Advocates”.

En otros términos, para ganar los corazones de los vecinos conectando con sus historias y anhelos, es preciso llegar a un íntimo conocimiento actitudinal en el que no alcanza con definir a la señora Pilar, como “mamá, entre 40 y 50 años, ABC1, de sector oriente”. Y a partir de dicho íntimo conocimiento, materializar la propuesta de valor en experiencias sin fisuras, en cada punto de contacto a lo largo de su viaje con la marca de la Comuna. Se trata de hacer realidad las promesas a través de productos y servicios, con características higiénicas y diferenciadoras, que generen experiencias memorables para los vecinos de cada segmento. Muchas empresas han entendido esto y están obrando en consecuencia, mientras otras están viviendo esta realidad con una mezcla de estupor y urgencia. Poniendo esto en perspectiva para el sector público, definitivamente hay espacios de oportunidad para implementar estrategias de gestión ciudadano-céntricas, que contemplen las características propias de los segmentos de vecinos que habitan en el territorio comunal.

Para poder hacer esto realidad en una organización de gobierno Municipal, es claro que habrá que construir capacidades que hoy, por la tradicional dinámica del sector público, no están instaladas. En este sentido, una vez definidos con claridad los segmentos de vecinos y sus características y, a partir de estos, redefinida la propuesta de valor y posicionamiento de la Comuna, será preciso comenzar a alinear en consecuencia los esfuerzos y focos de gestión. Por tanto, para la implementación de una gestión estratégica ciudadano-céntrica, es necesario el establecimiento de un Master Plan de gobierno que determine las estrategias claves de la gestión municipal con la mirada puesta en el cruce de productos-servicios con los segmentos. Asimismo, será preciso alinear gradualmente la asignación de las partidas presupuestarias definidas para el período, a los focos estratégicos determinados por las necesidades de los segmentos de vecinos. Con el marco de gestión definido tanto en líneas de acción como en la asignación de recursos, el siguiente paso es la instalación de roles y conductas de gestión propios de entornos privados: equipos responsables de la gestión de los segmentos a partir de una dinámica de inteligencia de negocios, dinámicas de reuniones efectivas, revisiones de progreso del Master Plan guiadas por cuadros de mando, y evaluación de la efectividad de las acciones a partir de indicadores de satisfacción del vecino. Todo lo anterior, deberá ser acompañado de un proceso de gestión del cambio y adherencia de conductas cuidadosamente planificado.

Dejando de lado por un momento las ideologías políticas y los eventos electorarios, el diseño y gestión ciudadano-céntrica de la propuesta de valor de una unidad de gobierno serán sin dudas motores de largo plazo para la satisfacción del vecino. Se presume, por tanto, que cada una de las interacciones con los productos y servicios ofrecidos por la Comuna, en tanto superadoras de las expectativas de experiencia de los vecinos, movilicen una “conmoción cívica” favorable a la gestión comunal, cualquiera sea su corte partidario.

En un entorno que permite la personalización de propuestas de valor, y con recursos a la mano para hacer de la transformación digital y el Big Data herramientas habituales en la gestión, la invitación a las organizaciones del sector público es a asumir esta realidad ineludible. Una realidad que interpreta al vecino ya no más como un gran y único grupo (mercado de masas, para todos “todo”), sino que lo enaltece a partir de conocerlo íntimamente y lo integra según sus necesidades y comportamientos en múltiples “clusters” que definen con precisión quién es y qué necesita. Una realidad que pone al vecino en el centro de la propuesta de valor de gobierno. Un mandamiento de gestión en la era de las experiencias.