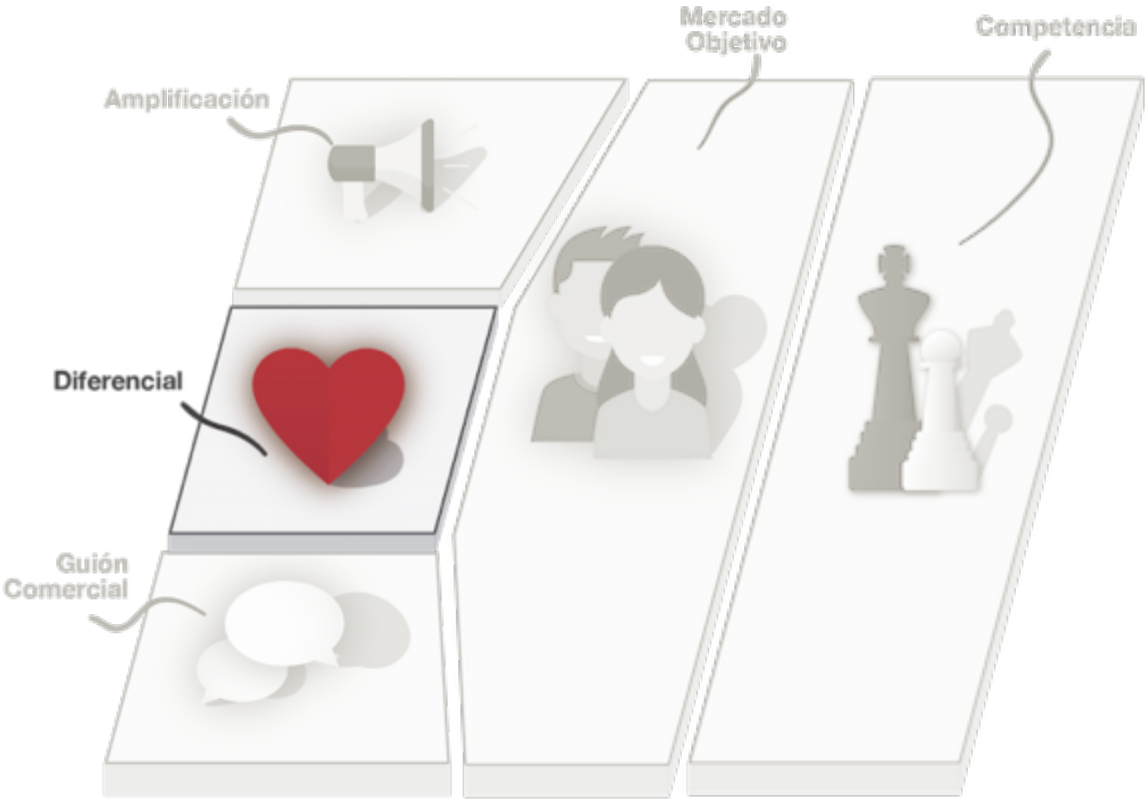
El Modelo de Diferenciación

DIFERENCIAL



Contenido
Diferencial

El arte de la diferenciación	3
Los falsos diferenciales	6
Las tres características de un buen diferencial	9
10 alternativas para diferenciarse	11



El arte de la diferenciación

La búsqueda por la diferenciación ha sido una constante en las empresas desde hace más de 80 años. De hecho el término diferenciación fue acuñado en 1933 por el economista norteamericano Edward Chamberlin en su libro "Teoría de la competencia monopolística", donde explicaba que un proveedor podía cobrar más por un producto diferenciado que lo que permitiría una competencia perfecta (donde ningún jugador es dominante).

A través de los años, múltiples estrategas de negocios han sugerido la inminente necesidad que tiene toda empresa de diferenciarse, so pena de desvanecerse en el tiempo frente a competidores muy similares que venden más barato.

La evolución del concepto de diferenciación

En 1961 Reeves Rosser plantea la teoría de la Proposición Única de Ventas o *Unique Selling Proposition (USP)*, la cual urgía a las marcas a buscar algún concepto único y diferenciado. Luego en 1980 Theodore Levitt en su artículo de Harvard Business Review, "Éxito en el marketing diferenciando cualquier cosa", menciona que "No existen los commodities. Todos los bienes y servicios son diferenciables".

A su vez Philip Kotler introdujo amplió el concepto de la variable producto, aduciendo que existen varios niveles, llamando a uno de ellos el *producto aumentado*, dando a entender que si a un producto se le aumentan beneficios no tangibles (soporte técnico, servicio posventa, garantías), genera diferenciación y preferencia. En 1985 Michael Porter define la estrategia de diferenciación como aquella que busca toda compañía para verse única en aspectos que sean valorados por los compradores. Luego en el 2000 Jack Trout (famoso junto con Al Ries por el concepto de Posicionamiento), propone la diferenciación como algo de vida o muerte en su libro "Diferenciarse o morir".

Con la evolución de los mercados y los hábitos de los consumidores, la diferenciación ha pasado de ser algo sólo atribuible al producto (como en la era industrial), a construirse sobre múltiples variables para que una marca, negocio u organización sobresalga a los ojos de sus clientes. La diferenciación ha estado en la agenda de los negocios por años, pero pese a todo, sigue siendo una tarea pendiente para muchas empresas.

Qué es diferenciación

En palabras sencillas, *diferenciación es distinguir un producto o servicio del resto de sus competidores, buscando hacerlo más atractivo a los ojos de su mercado objetivo, para que lo prefieran*.

Para qué diferenciarse

Si bien es evidente la necesidad de diferenciación, no podemos presumir que todo negocio lo necesita con la misma urgencia, o que todo empresario visualiza el impacto que podría tener en su negocio. En otras palabras, muchos no le prestan atención porque no lo consideran *tan* importante.



Por eso antes de empezar (o continuar) el camino hacia la diferenciación, es clave tener claro para qué hacer el esfuerzo (a ver si logro convencerlo).

Para qué diferenciarse: Para lograr la preferencia de los clientes.

Yes. Así de simple. Se lo diré de nuevo: uno se diferencia para lograr la preferencia de los clientes. Ese es el fin último, que independiente de cualquier variable que pueda afectar la decisión de compra de un prospecto, el diferencial sea tan fuerte y único que haga que el cliente se quede con ella. No importa que tantos ojitos y tentaciones reciba de la competencia, si el diferencial es sólido, no le será infiel.

Hay varios aspectos que benefician a una marca diferenciada (por si acaso tiene dudas de la relevancia de buscar diferenciarse):

Crea valor – Trasciende los simples beneficios funcionales e incrementa la percepción de lo que recibe el cliente. (Nadie compra un Rolex para ver la hora). Representa mucho más de lo tangible, evidente y visible.

Evita competir por precio – Aparta el producto/servicio de los demás, poniéndolo en otra categoría. No es comparable. El valor que representa para el cliente supera su relación costo-beneficio por encima de la competencia.

Genera lealtad de marca – El ser único para sus clientes lo hace por ende irremplazable. Por sus beneficios particulares, no considera ningún sustituto directo. El cliente simplemente no evalúa otra opción porque no es lo mismo.

Hace la competencia irrelevante – Ya la competencia (directa o indirecta) deja de ser el referente. No importa lo que la competencia ofrezca, usted está en otro nivel y el cliente lo sabe y se siente orgulloso de eso.

Llama la atención – Sobresale de la multitud y se hace notar. Hace que la gente voltee a mirar, se sale de lo conocido. Un gran beneficio en un mundo saturado de estímulos donde muy pocas cosas son dignas de prestarle atención.

Genera afinidad y empatía – La afiliación a los principios expresados por la marca crea lealtad. Comparten y disfrutan la misma filosofía. La gente no sólo compra porque el producto/servicio cumpla su función, sino porque le gusta y lo disfruta. En otras palabras, la gente compra "porque sí". Somos más emocionales que racionales.

Justifica la compra – Parte de la lucha interna que tenemos como consumidores cada vez que compramos, es justificarnos (para sentirnos bien) si realmente vale la pena lo que vamos a comprar y si es la mejor opción. No queremos cometer errores. Un diferencial es un argumento donde el consumidor de dice a sí mismo: "esto es distinto a los demás". Esa es la justificación que necesitaba. Es tan diferente que no hay duda, porque no hay contra qué compararlo. Y si no hay contra qué compararlo, es la opción evidente.

Genera voz a voz – Hablamos de las cosas que nos sorprenden. Muchas marcas no han entendido que el voz a voz es espontáneo y que la única forma de estimularlo es siendo*realmente* sorprendente. No es ser "un poquito" sorprendente o como muchas compañías equivocadamente confunden, "publicitariamente" sorprendente. El voz a voz es algo que "el dinero no puede comprar".

Diferenciarse requiere coraje (y es bastante escaso)

No es que los negocios no sepan que deben diferenciarse. Es claro que es algo deseable. Es claro que en muchos casos es cuestión de supervivencia. Muchas compañías están atoradas en guerras de precios que no llevan a ningún lado y son cada vez menos relevantes para sus clientes. Pero diferenciarse no está en la agenda del día.

Si la necesidad de diferenciarse es tan evidente, ¿por qué los negocios y marcas diferenciadas son tan escasas?, ¿por qué la gran mayoría prefiere mantener su situación actual sabiendo que no lo llevará a ningún lado?, ¿por qué escudarse en los problemas de precio? Porque diferenciarse requiere coraje. Y el coraje es bastante escaso.

Diferenciarse requiere ser radical para que la gente lo note. Diferenciarse requiere abandonar la posición "segura". Diferenciarse requiere desaprender los trillados argumentos de ventas y adoptar argumentos ahora sí relevantes.

La trampa está en creer que mantener el status quo es más seguro, más barato y más fácil. Todo lo contrario. Cuando una marca tiene claro su diferencial y lo comunica efectivamente, hay claridad mental y seguridad en la propuesta de valor. Nada más poderoso que eso.

Exceso de oferta

Hay demasiadas opciones para seleccionar y demasiados oferentes para una demanda muy escasa. La gente ya no presta atención a la publicidad y cualquier información a la que esté expuesta, en el mejor de los casos, rápidamente la escanea. El desafío no está en hacer publicidad atractiva, el problema es que la publicidad per se ya no es atractiva. No queremos estar expuestos a la publicidad. Saltamos los comerciales en la televisión, cambiamos el dial de la radio y pasamos sin notarlo los anuncios de las revistas.

Ahora para sobresalir hay que ser más genuino y menos prefabricado. Hacer las cosas bien es simplemente insuficiente. Hay muchas compañías haciendo las cosas bien. Eso el estándar. Nada nuevo en eso.

Para generar notoriedad hay que salirse del molde y dar de que hablar, que las personas se sientan motivadas a contarle a sus amigos sobre el televisor que había en el techo del consultorio odontológico, pero no que nos muestre mensajes publicitarios de "cuéntale a tus amigos". El consumidor decide a quien le cuenta; tiene el suficiente criterio. Nadie habla de empresas o productos aburridos que simplemente existen. Se vuelven invisibles y fácilmente sustituibles. Así es el juego.

Los falsos diferenciales

La razón por la que los diferenciales no resuenan en nuestros clientes es porque en realidad no son diferenciales.

La pasión que tenemos por nuestro negocio y el desconocimiento profundo de lo que hacen los competidores, nos lleva a creer que ofrecemos productos y servicios sorprendentes, cuando en realidad son estándar.



Falsos diferenciales

Esto es lo que llamamos falsos diferenciales. Cosas que creemos nos distinguen de los demás, pero a los ojos del cliente son más de lo mismo.

Buena calidad – Tendemos a creer que porque nuestro producto funciona y es de buena calidad, lo convierte en un diferencial. La calidad no es un diferencial, la calidad es una expectativa que cumplen la gran mayoría de sus competidores. Y si piensa que es un diferencial porque hay competidores de menor calidad, entienda que ellos no

son su referente y no son las marcas con las cuales sus clientes lo están comparando. Los clientes tienen expectativas dentro de las cuales cierran el abanico de opciones de su negocio versus otros similares. El que alguien tenga menor calidad simplemente hace que no entre en el abanico, pero no es algo para sentirse orgulloso.

Buen servicio – Igual pasa cuando se considera que el servicio es un diferencial. El servicio es realmente un diferencial cuando supera cualquier expectativa, cuando sorprende y cuando establece nuevos estándares en la industria. Que eventualmente no encuentre algún producto que busca en el supermercado es normal. Pero que si no lo encuentra el supermercado se lo envíe a su casa[1], *eso* es diferente. Que un almacén responda si quiere devolver o cambiar sus zapatos, es lo normal (o debería ser lo normal), pero que tenga un año para devolverlos y además con el envío gratis de ida y vuelta[2], *eso* es diferente.

Solución integral – Otro falso diferencial es pretender ser una "solución integral". A menos que realmente sea integral, que represente un beneficio para el cliente la complementariedad de productos y servicios, y a menos que sean cosas que el cliente necesite, no representa ningún beneficio. A menos que la integralidad represente un valor adicional percibido y que ningún otro competidor lo esté ofreciendo, no será relevante para el cliente, o por lo menos lo suficientemente relevante como para cambiar de marca.

Tradición y respaldo – A menos que esa tradición represente experiencia relevante para el cliente, no es más que acumulación de años. Si bien el llevar 10, 20 o 50 años es algo loable y un indicador de perseverancia, debe implicar un beneficio. Hay negocios que llevan 40 años y siguen como hace 40 años. Eso no siempre es bueno. Si no hacemos nada, la edad nos vuelve lentos. Por otro lado hay negocios que llevan pocos años pero han redefinido la industria, como la boutique rodante de zapatos para mujer[3] o la venta de anteojos formulados por internet[4].

Amplio surtido - Ofrecer variedad es irrelevante *a menos que* las opciones tengan sentido para el mercado. Los clientes quieren tener variedad dentro de las opciones que le interesan, porque tener variedad en cosas que no les interesa no es realmente ofrecer opciones. Muchas empresas enfocan su comunicación en el hecho de tener una amplia variedad de productos o servicios a disposición de los clientes. Mensajes como "Todo bajo un sólo techo", "La más amplia gama de vehículos" o "El más grande surtido de todo para tu hogar" son comunes en varias industrias, pero no por ser comunes son relevantes.

Asesoría personalizada – Pasa igual que con el "buen servicio". ¿Qué es para usted asesoría?, ¿qué tan capacitado está su personal para responder las dudas de un

[1] http://bienpensado.com/promesas-carulla-la-garantia-de-servicio-es-un-diferencial/

[2] http://bienpensado.com/zappos-la-garantia-como-forma-de-diferenciacion/

[3] http://bienpensado.com/mondieu-si-el-cliente-no-va-al-negocio-el-negocio-va-al-cliente/

[4] http://bienpensado.com/warby-parker-una-pequena-empresa-desafia-los-grandes-oligopolios/

cliente? El tener personas de servicio al cliente o asesores comerciales no resuelve el problema. He visto compañías con ejércitos de representantes que no tienen ni idea de lo que venden, ni responden a las preguntas, más allá de ceñirse a un guión predefinido que no resuelve nada. ¿Qué quiere decir asesoría *personalizada*?, ¿que me atiende de inmediato?, ¿que no me dejan hablando con una máquina? (como cosa curiosa lograr hablar hoy en día con un ser humano es algo sorprendente). Somos demasiado genéricos en las apreciaciones y en la forma como lo comunicamos. Asesoría personalizada no dice nada.

Bajos precios – El peligro con pensar que el precio es una forma de diferenciación es que siempre habrá alguien dispuesto a bajarlo un poco más. Pretender diferenciarse por precio ejercerá una gran presión sobre los costos que hará que en algún momento el producto no sea viable financieramente o requiera grandes volúmenes para poder justificar una rentabilidad aceptable. Si el precio se convierte en el arma principal de la compañía, siempre estará acechado por empresas que lo disminuirán aún más. Y he presenciado muchas reuniones en las que simplemente se asume que la competencia "no puede subsistir con esos precios". Y para sorpresa de todos, generalmente sí pueden (así sea a costa de su rentabilidad).

El problema con estos diferenciales es que no son diferenciales

Y no son diferenciales porque por un lado, son argumentos genéricos. ¿Qué significa buen servicio para usted?, ¿significa lo mismo para su cliente?, ¿tienen la misma expectativa?, ¿qué es calidad o respaldo?, ¿cuál es el parámetro? Y por otro lado, adivine qué, su competencia dice exactamente lo mismo. Entonces si todos ofrecen buen servicio y tienen buena calidad, ¿cuál es el diferencial? *No hay diferencial*. Ese es el problema y por eso sigue compitiendo por precio. Porque a falta de otro argumento para desempatar, el precio es el "desempatador" del cliente.

De hecho ese es un buen indicador. Si cada vez que la competencia baja precios perdemos clientes, no tenemos un diferencial. Si los clientes se van con el mejor postor, no tenemos un diferencial. Si la fidelidad es prácticamente inexistente, no tenemos un diferencial. Si la gente ni nota nuestro discurso, no tenemos un diferencial. Si la gente no le comenta a sus amigos la experiencia que tuvo con nuestra marca, no tenemos un diferencial. Se ganamos los clientes por el esfuerzo comercial que hacemos, pero no porque estén seducidos por nuestra propuesta de valor, no tenemos un diferencial.

Tenemos una concepción equivocada de lo que es un diferencial

El ser mejor que los mediocres de la industria no nos hace diferentes. El ser la solución que el cliente soñaría, que nadie ha creado aún y que redefiniría la industria (por aterrador y arriesgado que suene), *eso* es un diferencial. El ganarle a mediocres no significa nada para los clientes. Competir con los inmortales. Subir la barra de

medición para lograr lo impensable. Sólo así nos alejaremos de la manada, tendremos una historia para contar y los clientes una historia para compartir.

Las tres características de un buen diferencial

Para dejar de competir en precio, todo negocio debe diferenciarse. Responder a la pregunta básica de un cliente, ¿por qué habría de comprarle a usted y no a su competencia?. Y en la búsqueda de ese diferencial, una compañía puede caer en el error de enfocarse en algo que no sea representativo para los clientes y que no cumpla ese rol distintivo y único que debe atribuírsele al producto, servicio o marca.

Un buen diferencial debe cumplir con tres condiciones: ser único, valorado por los clientes y fácil de comunicar. Estas son las tres características de un buen diferencial.

1. Es único en la percepción del mercado

Percepción es realidad. No importa qué tan diferente considere que es su producto o servicio; si a los ojos del mercado es visto como uno más que ofrece los mismos beneficios que ofrecen sus competidores, no es un diferencial. Es algo que hace bien, pero no es un diferencial.

Incluso puede ser algo que también tenga su competencia pero que no lo haya comunicado como para posicionarse y ser visto como el dueño de ese beneficio. Por ejemplo en las pizzas, una buena calidad de los ingredientes es algo que seguramente tienen todos. Sin embargo, es Papa John's el que ha querido apropiarse de ese aspecto comunicándolo en todos los puntos de contacto con el consumidor a través de su eslogan "Mejores ingredientes. Mejor pizza".

Un ejemplo de un diferencial único en su categoría es Van Canto, una banda de heavy metal*a capella*. La banda está compuesta por una batería y cinco vocalistas, algo completamente único y diferente para una banda de rock. Es claro, directo y fácil de comunicar.

El caso contrario es la lucha por la "colombianidad" en las gaseosas. Colombiana está claramente posicionada (además de su nombre) como una gaseosa que apela al nacionalismo y al folclor colombiano. Frente a esto no tiene mucho sentido la campaña que realizó Premio asociándose con el mismo principio de "colombianidad". Querer cambiarlo no sólo es trabajar en pro de la competencia sino que es desperdiciar dinero en algo muy poco probable. El posicionamiento de "colombianidad" en las gaseosas ya está tomado y es de Colombiana, Premio debió buscar uno nuevo, así hubiera sido sólo como campaña para celebrar el bicentenario de independencia.

2. Es valorado por los clientes

No por el hecho de ser nuevo o diferente significa que el mercado lo aprecie y esté dispuesto a pagar un precio mayor. Un buen diferencial es aquel que entrega algo no sólo diferente sino importante, representativo y deseado por el cliente. Sólo de esa manera estará dispuesto a pagar un precio mayor o en igualdad de condiciones, preferir su marca versus la competencia.

Cuando el diferencial no es apreciado por el mercado, el 'valor agregado' se convierte en 'costo agregado'. Este fue el caso del probador de carga que venía incorporado en las pilas. Un aparentemente útil beneficio que el mercado no estuvo dispuesto a pagar más por tenerlo, por lo que fue retirado tiempo después del mercado.

Ofrecer empanadas de colores es sin duda algo diferente, la pregunta es, ¿están dispuestos los clientes a pagar un precio mayor por una empanada amarilla, verde o roja?, ¿puede convertirse el color en una variable de diferenciación altamente apreciada?. Igual pasaría con los colchones con soya o las fajas corporales con vitamina E. Sin duda es algo novedoso, pero ¿está dispuesto el mercado a preferir la marca por encima de su competencia debido a esto?

Buenos ejemplos de beneficios adicionales que son altamente apreciados por el consumidor son los del Citi, el Automóvil Club Argentino y el plan de viajero frecuente LifeMiles. En el caso del Citi, es ofrecer fila preferencial y un salón exclusivo en zonas turísticas llenas de visitantes, el Automóvil Club simplifica los engorrosos trámites para sacar la licencia de conducción y LifeMiles hace que la experiencia previa al vuelo sea extraordinaria.

3. Es específico y fácil de comunicar

No importa que tan único sea su diferencial y que tan apreciado pueda llegar a ser. Si el mercado no se entera y más aún, no se lo adjudica, todo habrá sido en vano. La tercera condición que debe cumplir un diferencial es que sea muy concreto, específico y fácil de comunicar. Sólo así los clientes podrán reconocerlo, entenderlo, apreciarlo y atribuirlo a su producto, servicio o compañía.

Un mensaje de una empresa de ascensores que dice "Marcando la diferencia en calidad y seguridad" no es específico. O la campaña del especial de la revista Vinos de un popular periódico, que hubiera sido más efectiva para motivar a pautar a sus anunciantes si se hubiera enfocado en el perfil y alta segmentación de las audiencias, que en comunicar "su marca puede hacer parte de la mejor reserva que tenemos".

Entre claridad y creatividad, prefiera claridad. Si bien las dos son deseables, la efectividad, simplicidad, especificidad y claridad del mensaje siempre debe primar por encima de cualquier recurso creativo.

Un mensaje específico y fácil de comunicar es el de la crema dental Colgate, “dientes más blancos en 14 días”. Otro ejemplo es de la compañía de propiedad raíz que en su comunicación expresa de manera consistente que “compran casas feas”. Así de simple. Compran casas feas y deterioradas para recuperarlas y luego venderlas. Sin adornos, sin misterios. Claro y directo. O el caso del Aventura Hospital que apalanca su diferencial en el rápido tiempo de respuesta. Los minutos de espera en emergencias lo comunican en tiempo real en su comunicación tanto en vallas como en su página web. Un mensaje directo y comunicado de manera coherente en todos los puntos de contacto.

No por ser diferente es diferencial

Toda compañía que no diferencie sus productos o servicios, terminará inevitablemente compitiendo por la única variable que el cliente puede comparar, el precio. Sin embargo, no cualquier atributo o beneficio es un potencial diferencial. Debe ser percibido como único por el mercado, tener un alto valor percibido por el cliente de manera que esté dispuesto a pagar un precio mayor que el de los competidores, y debe ser muy concreto y fácil de comunicar de manera que logre posicionarse como tal. Descubra su diferencial y verifique que cumpla con estas tres condiciones antes de definirlo como la punta de lanza de su comunicación.

10 alternativas para diferenciarse

Diferenciarse es distinguirse de los competidores para lograr la preferencia de los clientes. Todo negocio sabe que debe diferenciarse. La pregunta es…¿cómo? Estas son 10 alternativas sobre las cuales puede construir su diferencial.

1. Posicionarse diferente



Descripción rápida: Se apropia de un atributo especial.

Aquí aplica el concepto de que más importante que lo que vende, es *cómo* lo vende. La forma de mostrar el producto o servicio hace la diferencia en la percepción de los clientes. Posicionarse diferente significa que si bien el atributo al que hace referencia también lo puede tener la competencia, el comunicarlo sólida y consistentemente en todos los puntos de contacto hace que el mercado se lo asigne a la compañía. Piense en Hard Rock Café.

2. Característica de producto



Descripción rápida: Tiene algo que nadie más tiene.

La diferenciación basada en una característica especial hace referencia a un aspecto funcional o de desempeño que sólo la marca tiene y que es lo que justifica su

particularidad versus los competidores. La diferenciación basada en característica de producto es comúnmente asociada a desarrollos tecnológicos, hasta que la competencia los iguale y se deba desarrollar uno nuevo. Piense en el algoritmo de Google.

3. Nivel de servicio



Descripción rápida: Servicio extremo y sorprendente.

Este tipo de diferenciación depende en gran medida del siempre estable y organizado funcionamiento del personal de la empresa, así como de la claridad y cumplimiento de los procesos y estándares de servicio. Aquí no hablamos de un simple buen servicio, eso es normal. Aquí hablamos de un nivel de servicio como ni siquiera el cliente lo ha soñado, fuera de todo estándar conocido. Piense en Amazon.

4. Storytelling



Descripción rápida: La historia emociona y enamora.

Son las marcas que se compran por la causa, por la historia que hay detrás. La historia que nos cuentan y que nos queremos contar. Diferencial netamente emocional y que apela al significado que las marcas representan para nosotros, nuestras creencias y principios. Son las marcas con las que nos afiliamos ideológicamente. Piense en Harley-Davidson.

5. Nicho de mercado



Descripción rápida: Foco en personas muy particulares.

La diferenciación basada en un nicho de mercado, desarrolla una propuesta de valor integral para un segmento de personas que comparten características muy particulares y que no encuentran otras alternativas que cumplan con sus expectativas o lo que quieren representar con su estilo de vida. Son personas que se enorgullecen de comprar su marca. Piense en una moto Vespa.

6. Experiencia del cliente



Descripción rápida: Hace sentir al cliente diferente.

Todo producto o servicio, más allá de los beneficios o funcionalidades, lleva implícito una experiencia antes, durante y después de la compra. Diferenciarse en hacer la experiencia sea fácil, agradable y memorable es una poderosa razón de preferencia para un cliente. Más que la esencia de lo que vende, es todo lo que rodeo y complementa la experiencia. Piense en Disneyland.

7. Especialización



Descripción rápida: Hace algo mucho mejor que el resto.

La especialización por lo general conlleva profundidad en el portafolio. El especialista ofrece muchas más opciones que cualquier otra marca. A diferencia de un nicho de mercado, donde la marca se enfoca en un segmento de gente, la especialización se enfoca en un concepto específico. Piense en Costa Rica como destino de ecoturismo.

8. Distribución



Descripción rápida: Está en lugares más convenientes.

Si bien diferenciarse en distribución puede significar tener una mayor presencia física frente a los clientes potenciales (distribución intensiva), la esencia como diferencial es que una marca puede llegar por nuevos canales y de forma más directa a sus clientes, *antes* que su competencia. Puede ser online u offline. Piense en Avon.

9. Diseño



Descripción rápida: Al cliente le parece 'cool'.

Diseño entendido como la atracción que genera la estética y la funcionalidad. La forma como *lucen* los productos y los servicios (porque los servicios también se materializan), hace la diferencia. Compramos marcas, que aún costando más y sin ser técnicamente superiores a la competencia, nos gustan y atraen más. Nos parecen 'cool'. Piense en Apple.

10. Procesos



Descripción rápida: Forma diferente de hacer las cosas.

Proceso significa la forma en que hace las cosas, no sólo el resultado final. Son los pasos, la organización, cuidado y detalles de lo que el cliente está comprando. Los procesos generan preferencia porque hacen al producto especial y con una historia para contar. Piense en un producto "Hecho a Mano".

