

¿CÓMO GERENCIAR EL VALOR AGREGADO?

En muchas ocasiones el empresario se pregunta: **¿qué debo hacer para crear y gerenciar el valor para mis clientes y cómo mantenerlo y acrecentarlo?**

La respuesta a esta pregunta no es sencilla y parte, en primer lugar, del entendimiento de qué o cuál es el valor que agregamos a nuestros clientes. De hecho, en muchos empresarios no existe un claro entendimiento sobre qué es el valor agregado, si bien es un concepto al que frecuentemente nos referimos.

Veamos paso a paso algunos de los conceptos relacionados:

Las empresas disponen de una **propuesta de valor** que es el contenido explícito de todo lo que hacen en favor de un cliente, fruto de su relación con él. Esta puede expresarse de múltiples maneras: con el producto, con la asesoría, con el relacionamiento que tenga la fuerza de ventas, con la información que se proporcione, con la tecnología que se emplea y las facilidades que se crean en favor del cliente, con la cobertura geográfica, con los términos de pago, con los servicios adicionales, con los tiempos de entrega oportunos, con muy bajos porcentajes de desperfectos, etc.

Normalmente existe una propuesta de valor genérica en la compañía, pero pueden existir también personalizaciones de la misma a diferentes tipos de clientes, buscando con ello satisfacer mejor sus expectativas, necesidades y oportunidades, para, de esta forma, generar sentimientos de satisfacción y diferenciación que eleven la lealtad y permanencia de cada cliente.

Cada uno de **los componentes de la propuesta de valor** está llamado a generar una contribución positiva al bienestar del cliente, a la satisfacción de sus necesidades y al mejoramiento de su propia competitividad, si se trata de una empresa. Por supuesto, unos componentes más que otros, son indispensables y resaltables en la propuesta de valor y deben tener un contenido excepcional; tan importante como un producto de calidad, por ejemplo, puede ser la oportunidad y confiabilidad de los despachos. Habrá también componentes, que si bien son significativos, corresponden a estándares de servicio de la industria y no son por sí mismos, un valor excepcional, por ejemplo, el uso de procesos diseñados según las normas de calidad, cuando todos los competidores de un ramo ya las poseen.

En cada caso y cada cliente debemos ser muy claros sobre cuál promesa de valor ofrecemos, nos comprometemos y realizamos, hay que hacerla explícita, de tal manera que si no se cumple hay una pérdida de credibilidad que lesionará seriamente nuestra confiabilidad ante el cliente. En ocasiones, cosas tan evidentes como “dar la cara”, es decir, resolver los problemas cuando se presenten y no “chutar la pelota”, pueden ser parte de la promesa de valor y acciones como esa serán altamente apreciadas por los clientes.

También puede suceder que el contenido de la propuesta de valor deba adaptarse por segmento de mercado o nicho, según las exigencias y el tipo de negociación con cada cliente. Dependiendo, entonces, de lo que prometemos hacer en favor del cliente y la forma en la cual verdaderamente le cumplimos, se generará valor agregado para él, como lo indicamos a continuación:

Valor agregado: agregamos valor cuando aportamos realmente beneficios al cliente con nuestros servicios, y especialmente cuando excedemos la promesa hecha porque mejoramos todos los días los productos, servicios o las soluciones suministradas a los clientes. El valor agregado es en realidad lo que percibe el cliente: en su PYG, en su bienestar, en su progreso como compañía, en su competitividad, en su posición de mercado, etc., como fruto de nuestras realizaciones para él.

Con cada cliente el valor agregado puede ser diferente, dependiendo de sus necesidades, posibilidades, expectativas, valores de compra y oportunidades, en consecuencia, el valor agregado hay que saber identificarlo cliente a cliente para poder medirlo y hacerlo lo más explícito posible: **que el cliente lo reconozca, lo aprecie y establezca con ello la diferencia con otros competidores.**

La mejor forma de hacer explícito el valor agregado es medirlo, saber cuánto valor le hemos aportado en realidad al cliente (**Valor aportado medido**), esto suele hacerse con el uso de indicadores de desempeño, calidad y cumplimiento que permiten verificar el progreso de la promesa ofrecida y su mejoramiento. En cada relación significativa, deberíamos saber el estado actual, el futuro deseado y la forma como lo vamos construyendo y evidenciando para el cliente.

Ahora bien, en la promesa de valor pueden existir **valores diferenciales**, es decir, en ocasiones tenemos servicios o contenidos únicos y exclusivos que podemos exhibir como diferenciales reales frente a nuestros competidores, o sea, no sólo hacemos lo que otros también hacen y tan bueno o mejor que ellos, sino que hacemos más. Esta es parte de la promesa de valor y es importante destacarla a los clientes y verificar también su cumplimiento como valor agregado aportado y medido para los clientes.

Las compañías líderes se preocupan por hacer un seguimiento continuo del valor aportado a cada cliente significativo y al mercado en general y estudian acciones de mejoramiento de las promesas de valor para mercados específicos, nichos de mercado o clientes particulares, según sea su nivel de estandarización o diferenciación.

Si queremos elevar sensiblemente la competitividad de una compañía debemos pensar en términos de crear y gerenciar el valor agregado y valor diferencial, haciéndolo explícito, identificándolo ante cada cliente y midiendo su progreso periódicamente.

Junio de 2009

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



— **Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Consultoría](#)
- ✓ [Sistema de inteligencia empresarial](#)
- ✓ [Otras publicaciones](#)



— **Recomienda a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



— Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#) y será removido de nuestra base de datos.