

Nº 1202

DOCUMENTO PLANNING

Publicación periódica coleccionable

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas

Consultor / Gerente

## LOS DIFERENTES CONCEPTOS DE VALOR

En el lenguaje corriente de los negocios se habla frecuentemente sobre **propuesta de valor, valor agregado y valores diferenciales**. Estos conceptos estratégicos son comunes en términos empresariales, aunque con frecuencia obtienen interpretaciones erróneas. Exploremos su aplicación en diferentes situaciones de negocios para comprender mejor su significado.

### PROPUESTA DE VALOR:

La **propuesta de valor** es el contenido explícito de todo lo que se hace en favor del cliente, es, por lo tanto, un conjunto de beneficios tangibles o intangibles ofrecidos, fruto de la relación de negocios de la Compañía con su consumidor. También se conoce como **oferta de valor** y puede expresarse de múltiples maneras: por supuesto con el producto, con el modelo de servicios, con la asesoría, con las facilidades en favor del cliente, con el relacionamiento de la fuerza de ventas, con la información, con la tecnología que se emplea, con la cobertura geográfica, con los términos de pago, con los servicios adicionales, con los tiempos de entrega, con la solución oportuna de problemas, con los horarios extendidos de atención, con las líneas gratuitas de información, con el apoyo técnico, con las garantías, con la instalación, etc.

Toda esta concepción de beneficios en favor del cliente se constituye en la promesa de valor de la Compañía, que crea un compromiso real con su mercado. El no cumplirla genera una pérdida de credibilidad que lesiona seriamente la confianza en la relación de negocios. Garantizar las características y condiciones básicas de los productos y servicios es primordial para poder crear valor para el cliente; si se quiere generar valor partiendo de un mal funcionamiento, se producirá un efecto negativo en los clientes, que considerarán que están pagando por los errores que comete la empresa.

El contenido de la propuesta de valor es genérico por segmento de mercado o nicho, según el diseño de la solución que se tenga para cada uno, pero es adaptable de acuerdo con las exigencias y la negociación con diferentes clientes, sin pretender, en general, que sea “un traje a la medida” para cada cliente.

### VALOR AGREGADO:

Inicialmente se debe diferenciar el valor económico agregado (*EVA*®, *economic value added*) que corresponde al excedente financiero generado para los accionistas luego de descontar su costo de capital, y el valor agregado estratégico que se relaciona con el nivel de satisfacción producido para los clientes, este último es al que nos referimos en este texto.

El valor agregado es en realidad lo que percibe el cliente al llenar sus expectativas, según sus motivaciones. **Mientras que la propuesta de valor es todo el contenido de la oferta diseñada por la empresa, el valor agregado es lo que logra la empresa al superar las expectativas del cliente, lo que quiere decir que, si la propuesta de valor congenia con los intereses del cliente y los supera, se genera valor agregado.**

Este valor no es igual para todos los clientes, cada uno le asigna una utilidad diferente a la oferta de la compañía, dependiendo de sus necesidades, sus posibilidades, sus condiciones individuales, su situación actual, sus expectativas, sus oportunidades, sus otras alternativas, sus motivaciones de compra, la forma de usar el producto, entre otros, que lo inducen a percibir mayores o menores beneficios. Un mismo producto podría tener percepciones de valor diferentes, según quien lo consume y su escala de valor, lo que para unos es conveniente para otros puede ser inconveniente o poco significativo, ofrecer más no siempre equivale a mejor.

Medir el valor agregado se dificulta por ser un concepto que se relaciona con “el plus” frente a las expectativas del cliente. Aunque el valor agregado no surge por el precio, si está relacionado con el mismo. **El precio de venta es una variable sensible al valor agregado**, se dice que hay mayor valor agregado cuando el precio pagado, según el criterio del cliente, es menor frente a los beneficios que le genera el producto o servicio; por el contrario, si los beneficios no son suficientes en relación al precio, entonces no se está creando valor y el cliente percibe el producto como caro, como se muestra en el siguiente gráfico.



Un ejemplo es el caso de las aerolíneas de bajo costo donde el cliente prefiere pagar menos por obtener un servicio básico, a diferencia de otros clientes que están dispuestos a pagar más porque para ellos es más importante obtener los beneficios y facilidades de aerolíneas de alta categoría. En ambos casos se puede estar creando valor para el cliente, en el primer caso por menor costo y en el otro, por mayores beneficios.

**VALORES DIFERENCIALES:**

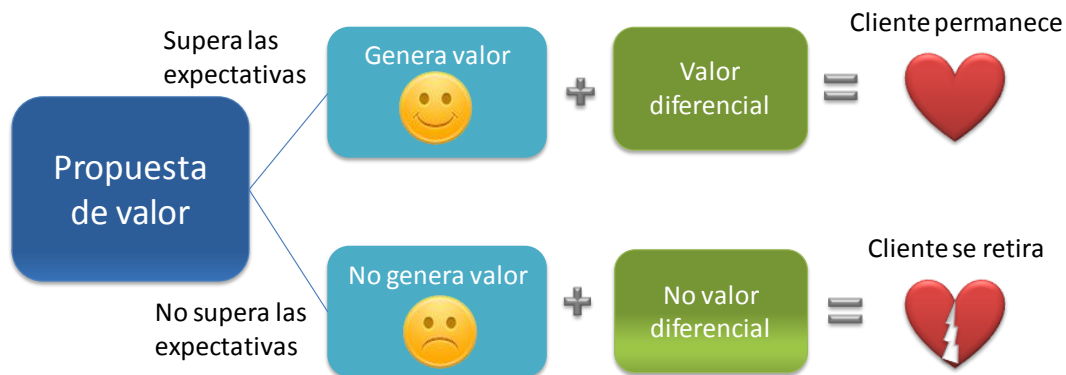
En ocasiones tenemos contenidos únicos y exclusivos que podemos exhibir como diferenciales reales frente a las propuestas de los competidores. **Cuando la empresa no sólo entrega lo que otros también entregan y tan bueno como ellos, sino que hace algo realmente diferente, se obtiene un valor diferencial o valor añadido.** Agregar al producto o servicio algo que la competencia no ha hecho y que, al mismo tiempo, es valorado por el consumidor es un valor añadido y diferencial.

Es el caso, por ejemplo, de un automóvil que viene con sistema integral de seguridad satelital que incluye GPS, servicios de comunicación, asistencia y monitoreo. La promesa de valor es el vehículo como medio de transporte, y el dispositivo de seguridad es el valor agregado y diferencial frente a un automóvil que no lo posea, aunque sea más o menos semejante en especificación técnica.

**EN SÍNTESIS**

Tanto el valor aportado con la propuesta de valor como los valores agregados y diferenciales deben ser percibidos por los consumidores. Si no hay percepción, no hay valor realmente añadido. Hay que hacerlos

evidentes y explícitos para que el cliente los reconozca, los aprecie y establezca con ello la diferencia con otros competidores.



La concepción de beneficios (propuesta de valor), las diferencias y mejoras frente a los competidores (valores diferenciales) son elementos importantes para superar las expectativas del cliente (crear valor agregado), pero lo fundamental es que sean concebidos según las prioridades e intereses de los clientes. Así que consulte sus preferencias, exprésele sus alternativas y deje que el consumidor le muestre lo que desea. No cualquier *plus* aumentará las ventas en su compañía ni generará mayor satisfacción en su cliente.

**Planning**  
**Febrero de 2012**


Síguenos en:




Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría sobre [Desarrollo de Propuestas de Valor](#) que se adapta a las necesidades de su empresa.


## Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, 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:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

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

 **Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a [info@planning.com.co](mailto:info@planning.com.co) o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.