



## LA PROPUESTA DE VALOR

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

El término propuesta de valor es tomado de los estudios sobre estrategia empresarial donde se habla del concepto mezcla única de valor, como nos lo recuerda el profesor Michael Porter.

***La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor.***

**Michael Porter**

La propuesta de valor es esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado. Además, **los estudios de mercadeo nos enseñan que el posicionamiento estratégico es tomar una opción frente al mercado (clientes) y la competencia por anticipado, y definir cómo quiero ser y cómo espero que el mercado me perciba. Significa además saber que no quiero ser y que no debo hacer.**

Cada organización tiene una estrategia y un posicionamiento y a partir de ellos surge la determinación de sus mercados objetivos y el perfil del cliente deseado. El cliente, por su parte, tiene unas características y unas motivaciones que es necesario determinar para poderlas satisfacer. Los estudios sobre propuestas de valor tratan de precisar con todo rigor: ¿Por qué mi cliente es mío?, ¿Cuál es la razón que hace que él permanezca con la institución, frente a otras opciones del mercado?

El punto de partida para la construcción de la propuesta de valor para cada mercado son tres grandes preguntas:

1. ¿Cuáles son las motivaciones de compra del cliente y qué lo hace permanecer con una marca o con un proveedor de bienes o servicios determinado? La experiencia demuestra que no siempre es obvio qué o cuáles son exactamente las motivaciones de compra de un cliente potencial.
2. ¿Qué esperan los clientes de la institución como propuesta de valor?, ¿Cómo perciben actualmente a la institución en su propuesta de valor?
3. ¿Qué tan importante es el tipo de relación, personalizada o masiva, que se disponga como parte de la propuesta de valor?



La respuesta a estas preguntas, obtenidas mediante investigaciones de mercado adecuadas, y la definición de la estrategia y el posicionamiento de la empresa son los insumos básicos para la definición de la propuesta de valor.

Lo que estamos buscando con la definición de la propuesta de valor es la mezcla única de valor que concilie los intereses de la institución y su cliente, dado que entre ellos se establece una relación de mutuos y recíprocos intereses: **el cliente busca una satisfacción y la institución una retribución.**

**El balance entre el beneficio percibido por el consumidor y el recibido por la empresa es lo que hará verdaderos productos y servicios, campeones en términos de generación de valor, y lo que constituye el valor superior para un cliente y una institución.** Por lo tanto, la propuesta de valor debe definir los elementos de satisfacción dirigidos a cliente y los dirigidos a la institución, así:

### **Elementos de la propuesta de valor desde el punto de vista del cliente**

1. Descripción del cliente: características de los clientes que forman parte de cada mercado objetivo.
2. Necesidades del cliente: especificación de lo que los clientes esperan lograr y necesitan satisfacer.
3. Motivaciones del cliente: razones de compra y permanencia con la marca.
4. Descripción del producto y sus características. Hay que vigilar que las características del producto (s) sí lo hagan competitivo con relación a otras ofertas comparables en el mercado.
5. Estándares de servicio: cómo se atiende, se entrega, se explica, etc. la propuesta de valor y sus productos.
6. Precio y condiciones de venta y su comparación con la competencia.
7. Fuerza de ventas: ¿Quién le venderá y atenderá las necesidades del cliente con relación a los productos. Tipo y características de la relación que se quiere establecer: cercana, frecuente, personalizada, etc.?
8. Canal o canales de acceso a los servicios.
9. Sistema de promoción y comunicaciones con el cliente.
10. Sistema de postventa: errores, reclamos, dificultades, nuevos servicios.

El valor superior para el cliente puede partir de las características del producto, de la atención, del precio, del proceso de su venta, de la duración del bien, del servicio postventa, de la información que acompañe al producto, de los sistemas de publicidad o promoción, del canal de distribución, etc., o de una mezcla de ellos.

## Elementos de la propuesta de valor desde el punto de vista de la institución

1. Objetivo estratégico del mercado: qué pretende la institución en cada mercado y con cada producto (rentabilidad, crecimiento, liquidez, fidelidad, otros ingresos).
2. Estrategia comercial: cómo llevar la propuesta de valor al mercado para que sea percibida por el cliente como de valor superior.
3. Recursos utilizados: físicos, tecnológicos, humanos, de capital.
4. Inversiones involucradas: necesarias para el desarrollo, puesta en marcha y operación de los productos y la propuesta de valor.
5. Nivel de riesgo aceptable: criterios de aceptación del cliente y riesgo global esperado de los productos.
6. Rentabilidad esperada: PyG del producto o del paquete de productos.
7. Plan de ventas: precio promedio, profundidad, penetración y tamaño del mercado objetivo y del mercado real.
8. Sistemas de información gerencial: para el seguimiento, la evaluación, la planificación y el control (entre ellos el presupuesto).
9. Sistemas de procesamiento: las facilidades donde se opera o corre el producto y sus especificaciones técnicas.
10. Estándares de calidad: las especificaciones sobre el producto, el tiempo de entrega, el costo de producción, etc.

El valor superior para la institución puede partir de las características de cliente en cuanto a su capacidad de compra y pago, su liquidez, bajo riesgo, la posibilidad de venta cruzada, su ubicación geográfica, sus relaciones con otros clientes, su lealtad, la relación precio/costo, la dilución de sus inversiones en capacidad instalada, etc.

Una definición especialmente trascendental dentro de la propuesta de valor es la competitividad del producto frente a otras ofertas del mercado, las cuales pueden verse en la comparación favorable en los siguientes aspectos:

1. Características del producto o productos.
2. El precio.
3. Tiempo de entrega.
4. Proceso de ventas.
5. Servicio postventa.
6. Nivel de asesoría.
7. Nivel de información.
8. Nivel de innovación y tecnología disponible.

Deben analizarse, además, como parte de la definición de la propuesta de valor:

1. La evolución sobre los clientes, productos, productos por cliente, frecuencia de uso, concentración y dependencia, porcentaje de renovación, antigüedad de la relación, usuarios por servicio, para cada región y segmento.
2. Las tendencias en los productos y mercados de los competidores del peer group y su comparación con la institución, para identificar los factores de éxito y cambio al nivel comercial.

Los anteriores análisis permitirán identificar el punto de partida para la construcción de las propuestas de valor (validación de la actual o diseño de una nueva) en cada segmento, identificando las mayores virtudes, falencias y carencias.

El éxito de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, el cual es una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa. No siempre los productos más caros o más elegantes son los mejores o, a la inversa, los más baratos y simples, son superiores. El determinar dónde está el valor superior es un reto para la gerencia en todo tipo de empresas.

## Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

### 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 links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [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.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)