



Harvard Business Review

América Latina

Propuestas de valor para el cliente en los mercados de empresas

por James C. Anderson, James A. Narus y Wouter van Rossum

Marzo 2006

Reimpresión R0603F-E

Presionados por mantener los costos bajos, los clientes podrían fijarse sólo en el precio y no escuchar los argumentos de venta que usted les presenta. Ayúdelos a entender –y a creer– en el valor superior de lo que ofrece.

Propuestas de valor para el cliente en los mercados de empresas

por James C. Anderson, James A. Narus y Wouter van Rossum

En los últimos años, “Propuesta de valor para el cliente” se ha convertido en uno de los términos más ampliamente usados en los mercados de empresa a empresa. Sin embargo, nuestra investigación sobre prácticas de gestión revela que no existe acuerdo acerca de qué constituye una propuesta de valor para el cliente, o qué hace que una propuesta sea persuasiva. Más aún, descubrimos que la mayoría de las propuestas de valor proclama ahorros y beneficios para el cliente, sin respaldar tales aseveraciones. Un producto podría efectivamente entregar un valor superior, pero si el proveedor no lo demuestra ni lo documenta, el ejecutivo de una empresa cliente probablemente lo desestime como palabrería de marketing. Los ejecutivos de empresas clientes, sometidos cada vez más a la obligación de reducir costos, no pueden darse el lujo de simplemente creer las afirmaciones de los proveedores.

Tome el caso de una compañía que fabrica circuitos integrados. Esperaba suministrar 5 millones de unidades a un fabricante de dispositivos electrónicos para su producto de próxima generación. Durante las negociaciones, el ejecutivo de ventas del proveedor se enteró de que estaba compitiendo con una empresa cuyo precio era 10

centavos menos por unidad. El cliente preguntó a cada uno de los vendedores por qué la oferta de su empresa era superior. Este vendedor basó su propuesta de valor en el servicio que él, personalmente, proporcionaría.

Sin que el vendedor lo supiera, el cliente había creado un modelo de valor en el cual la oferta de la empresa, si bien tenía un precio 10 centavos mayor por circuito, en realidad valía para el cliente 15,9 centavos más. El ingeniero electrónico que lideraba el proyecto de desarrollo había recomendado al ejecutivo de compras que adquiriera esos circuitos, aunque tuvieran un precio más alto. El modelo, de hecho, había asignado un cierto valor al servicio, ¡pero sólo de 0,2 centavos! Por desgracia, el ejecutivo de ventas pasó por alto los dos elementos de la oferta de su empresa que resultaban más valiosos para el cliente, evidentemente ignorando cuánto valían realmente para ese cliente y, en términos objetivos, cuán superior hacían su oferta frente a la del competidor. Como era de esperar, en el momento decisivo, quizás sospechando que su servicio no justificaba la diferencia de precio, el vendedor ofreció un descuento de 10 centavos para cerrar el negocio y, de esa forma, dejó al menos medio millón de dólares sobre la mesa.

Algunos ejecutivos consideran la propuesta de valor para el cliente como un recurso creado por sus departamentos de marketing con fines publicitarios y promocionales. Esta visión estrecha no advierte el verdadero aporte de las propuestas de valor al logro de un desempeño de negocios superior. Adecuadamente construidas, las propuestas de valor obligan a las empresas a enfocarse rigurosamente en lo que sus productos o servicios realmente valen para sus clientes. Una vez que las empresas aprenden la disciplina de entender a los clientes, pueden tomar decisiones más inteligentes sobre dónde asignar sus recursos escasos para desarrollar nuevos productos o soluciones.

Durante los últimos dos años, realizamos una investigación sobre prácticas de gestión en Europa y Estados Unidos para comprender qué constituye una propuesta de valor para el cliente y qué elementos la hacen persuasiva. Un hallazgo sorprendente es que resulta extraordinariamente difícil encontrar ejemplos de propuestas de valor que resuenen en los clientes. A continuación, recogiendo las mejores prácticas de un puñado de proveedores en mercados empresariales, presentamos un enfoque sistemático para desarrollar propuestas de valor que sean significativas para los clientes objetivo y que concentren los esfuerzos de los proveedores en la creación de un valor superior.

Tres tipos de propuestas de valor

Hemos clasificado las maneras en que los proveedores utilizan el término “propuesta de valor” en tres tipos: todos los beneficios, puntos favorables de diferencia, y foco de resonancia (vea la tabla “¿Qué alternativa comunica valor a los clientes?”).

Todos los beneficios. Nuestra investigación establece que la mayoría de los ejecutivos, cuando se les pide elaborar una propuesta de valor para el cliente, se limitan a enumerar todos los beneficios que, a su juicio, su producto o servicio podría entregar a los clientes objetivo. Cuantos más beneficios conciben, mejor. Este enfoque requiere la menor cantidad de conocimiento sobre los clientes y competidores y, por ende, la menor cantidad de esfuerzo. Sin embargo, su relativa simplicidad encierra una importante desventaja potencial: *la proclamación de beneficios*. Los ejecutivos podrían alegar ventajas a partir de funciones que en realidad no ofrecen ningún beneficio a los clientes objetivo.

Ése fue el caso de una empresa que vendía cromatógrafos de gas de alto rendimiento a laboratorios de I&D de grandes empresas, universidades y agencias gubernamentales en los países del Benelux. Una función de unos de sus cromatógrafos permitía a los clientes de laboratorios mantener un alto grado de integridad de las muestras. Buscando crecimiento, la empresa comenzó a comercializar el modelo más básico de este cromatógrafo a un nuevo segmento: los laboratorios comerciales. En las reuniones iniciales con clientes potenciales, los vendedores de la empresa subrayaron los beneficios de mantener la integridad de la muestra. Los potenciales clientes se rieron de esta proclamación de beneficios, explicando que habitualmente analizaban muestras de tierra y agua, para las cuales no era importante mantener la integridad de la muestra. El proveedor quedó desconcertado y se vio obligado a repensar su propuesta de valor.

Otra trampa de este tipo de propuesta de valor es que muchos beneficios, incluso la mayoría, podrían ser puntos de paridad con los de la siguiente mejor alternativa, diluyendo el efecto de los pocos puntos genuinos de diferencia. Los ejecutivos deben identificar con claridad en sus propuestas de valor para el cliente qué elementos son puntos de paridad y cuáles son puntos de diferencia (vea el recuadro “Los cimientos de una propuesta de valor exitosa”). Por ejemplo, una consultora internacional de ingeniería postuló a una licitación para un proyecto de sistema de riel eléctrico. En la última lámina de su presentación, la firma enumeró diez razones por las que la municipalidad debía adjudicarle el proyecto. Pero el listado tuvo escaso poder de persuasión, porque los otros dos finalistas podían realizar la mayoría de las mismas aseveraciones.

Póngase, por un instante, en el lugar del cliente potencial. Imagine que cada empresa, al final de su presentación, enumera diez razones por las cuales usted debería entregarle el proyecto, y que las listas de todas las firmas son prácticamente iguales. Si cada empresa dice básicamente lo mismo, ¿cómo tomar una decisión? Usted le pide a cada una de las firmas que indique su mejor precio final y luego adjudica el proyecto a aquella que ofrece el mayor descuento. Cualquier distinción que exista entre las empresas ha sido opacada por sus mayores similitudes.

Puntos favorables de diferencia. El segundo tipo de propuesta de valor reconoce de manera explícita que el cliente tiene una alternativa. La experiencia reciente de un importante proveedor de gas industrial ilustra esta

James C. Anderson es William L. Ford Distinguished Professor de Marketing y Distribución Mayorista en Kellogg School of Management de Northwestern University, en Evanston, Illinois; es Irwin Gross Distinguished ISBM Research Fellow en el Institute for the Study of Business Markets en University Park, Pennsylvania; y profesor visitante de investigación en la Escuela de Negocios, Administración Pública y Tecnología de la Universidad de Twente, en Holanda. James A. Narus es profesor de marketing de negocios en Babcock Graduate School of Management de Wake Forest University, en Charlotte, Carolina del Norte. Wouter van Rossum es profesor de gestión comercial y estratégica en la Escuela de Negocios, Administración Pública y Tecnología de la Universidad de Twente.

¿Qué alternativa comunica valor a los clientes?

Los proveedores utilizan el término “propuesta de valor” de tres maneras diferentes. La mayoría de los ejecutivos simplemente enumera todos los beneficios que, a su juicio, su producto podría entregar a los clientes objetivo. Cuantos más puedan concebir, mejor. Algunos ejecutivos reconocen que el cliente tiene una alternativa, pero a menudo cometen el error de suponer que los puntos favorables de diferencia deben ser valiosos para el cliente. Los proveedores con las mejores prácticas basan sus propuestas de valor en los pocos elementos que más importan a los clientes objetivo, demuestran el valor de ese desempeño superior y lo comunican en una forma que transmite una avanzada comprensión de las prioridades de negocios del cliente.

PROPUESTA DE VALOR:	TODOS LOS BENEFICIOS	PUNTOS FAVORABLES DE DIFERENCIA	FOCO DE RESONANCIA
Consiste en:	Todos los beneficios que los clientes reciben de un producto o servicio de mercado	Todos los puntos favorables de diferencia que un producto o servicio de mercado tiene en relación con la siguiente mejor alternativa	Uno o dos puntos de diferencia (y, quizás, un punto de paridad) que al mejorar entregarán el máximo valor al cliente en el futuro previsible
Responde a la pregunta del cliente:	“¿Por qué nuestra firma debería comprar su producto?”	“¿Por qué nuestra firma debería comprar su producto en lugar del producto de su competidor?”	“¿Qué elementos constituyen lo <i>más</i> valioso que nuestra empresa debe tener presente de su producto?”
Requiere:	Conocimiento del propio producto o servicio de mercado	Conocimiento del propio producto o servicio y de la siguiente mejor alternativa	Conocimiento de cómo el propio producto o servicio entrega valor superior a los clientes, comparado con la siguiente mejor alternativa
Tiene la trampa potencial:	Proclamación de beneficios	Presunción de valor	Requiere investigación del valor para el cliente

perspectiva. Un cliente envió a la empresa una solicitud de oferta estableciendo que los dos o tres proveedores que pudieran demostrar las propuestas de valor más persuasivas serían invitados a visitar al cliente para discutir y perfeccionar sus ofertas. Después de esa reunión, el cliente seleccionaría a un solo proveedor para el negocio. Como muestra este ejemplo, la pregunta “¿Por qué nuestra empresa debería comprar su producto en lugar del producto de su competidor?” es más pertinente que “¿Por qué nuestra empresa debería comprar su producto?”. La primera pregunta enfoca a los proveedores en la diferenciación de sus productos de la siguiente mejor alternativa, un proceso que requiere un conocimiento detallado de dicha alternativa, ya sea adquiriendo el producto del competidor o resolviendo el problema del cliente de una manera distinta.

Sin embargo, el hecho de saber que un elemento de un producto es un punto de diferencia respecto de la siguiente mejor alternativa no comunica el valor de esa diferencia a los clientes objetivo. Más aún, un producto podría tener varios puntos de diferencia, lo que dificulta la comprensión del proveedor respecto de cuáles son los puntos que aportan el mayor valor. Sin una comprensión detallada de los requerimientos y preferencias del cliente, y de lo que vale satisfacerlas, los proveedores pueden enfatizar puntos de diferencia que ofrecen relativamente poco valor para el cliente objetivo. Así se llega a la trampa de la *presunción de valor*: suponer que los puntos favorables de diferencia deben ser valiosos para el cliente. Nuestra anécdota inicial sobre el proveedor de circuitos integrados que aplicó un descuento innecesario a su precio es un buen ejemplo de esta trampa.

Foco de resonancia. Si bien una propuesta de valor de puntos favorables de diferencia es preferible a una propuesta de valor de todos los beneficios, la propuesta de valor de foco de resonancia debería ser el patrón oro. Este enfoque reconoce que los ejecutivos que toman decisiones de compra tienen niveles de responsabilidad cada vez más altos y normalmente disponen de poco tiempo. Ellos quieren hacer negocios con proveedores que entiendan plenamente los aspectos cruciales de su empresa y que ofrezcan una propuesta de valor simple, pero al mismo tiempo poderosamente atractiva. Los proveedores pueden entregar este tipo de propuesta de valor mejorando sus productos o servicios en los pocos elementos que más interesan a los clientes objetivo, demostrando y documentando el valor de su desempeño superior y comunicándolo de una forma que transmita una avanzada comprensión de las prioridades de negocios del cliente.

Este tipo de propuesta difiere de la de puntos favorables de diferencia en dos aspectos significativos. En primer lugar, más no equivale a mejor. Aunque la oferta de un proveedor posea varios puntos favorables de diferencia, la propuesta de foco de resonancia se concentra firmemente en uno o dos puntos de diferencia que entregan, y que al mejorar seguirán entregando, el máximo valor a los clientes objetivo. Para aprovechar mejor los recursos limitados, un proveedor podría incluso ceder a la siguiente mejor alternativa los puntos favorables de diferencia que son menos valorados por los clientes, de manera de poder concentrar sus recursos en mejorar aquellos que éstos valoran más. En segundo lugar, la propuesta de foco de resonancia podría contener un punto de paridad. Esto sucede cuando el punto de paridad es necesario para que los clientes objetivo consideren siquiera la oferta del proveedor, o cuando un proveedor desea contrarrestar las percepciones erróneas de los clientes de que un determinado elemento de valor constituye un punto de diferencia a favor de la oferta de un competidor. Este último caso surge cuando los clientes creen que la oferta del competidor es superior, pero el proveedor cree que la suya es comparable; las investigaciones sobre valor para el cliente ofrecen respaldo empírico a la afirmación del proveedor.

Para dar un significado práctico al foco de resonancia, considere el siguiente ejemplo. Sonoco, un proveedor global de envases con sede en Hartsville, Carolina del Sur, propuso a un importante cliente europeo, fabricante de bienes de consumo envasados, rediseñar el envase de una de sus líneas de producto. Sonoco creía que el cliente se beneficiaría con el nuevo envase y que, al proponer primero la iniciativa, reforzaría su reputación como empresa innovadora. Aunque el envase rediseñado ofrecía seis puntos favorables de diferencia en relación con la siguiente mejor alternativa, Sonoco eligió enfatizar un punto de paridad y dos puntos de diferencia en lo que llamó su propuesta de valor distintiva (DVP, por sus siglas

en inglés). La propuesta de valor era que el nuevo envase ofrecería una eficiencia de producción significativamente mayor en las líneas de llenado, gracias a un cerrado más veloz, y proporcionaría una apariencia distintiva que los consumidores encontrarían más atractiva: todo por el mismo precio que el envase actual.

Sonoco eligió incluir un punto de paridad en su propuesta de valor porque, en este caso, el cliente ni siquiera consideraría un rediseño del envase si el precio aumentaba. El primer punto de diferencia en la propuesta de valor (la mayor eficiencia) implicaba ahorros de costos para el cliente y le permitía pasar de un régimen de producción de siete días y tres turnos en períodos peak a una operación de cinco días y dos turnos. El segundo punto de diferencia entregaba una ventaja a nivel del consumidor, lo que ayudaba al cliente a aumentar sus ingresos y utilidades incrementalmente. Al persuadir al cliente de adoptar el envase rediseñado, Sonoco no olvidó mencionar los otros puntos favorables de diferencia. Más bien, eligió poner un énfasis mucho mayor en los dos puntos de diferencia y en el punto de paridad que más importaban

Los cimientos de una propuesta de valor exitosa

El producto de un proveedor puede tener muchos beneficios técnicos, económicos, sociales o de servicio que entregan valor a los clientes; pero, con toda probabilidad, los productos de los competidores también los tienen. Entonces, la pregunta fundamental es: “¿Cómo se comparan estos elementos de valor con los de la siguiente mejor alternativa?”. Hemos descubierto que es útil clasificar los elementos de valor en tres tipos.

Puntos de paridad son elementos que esencialmente entregan el mismo desempeño o funcionalidad que los de la siguiente mejor alternativa.

Puntos de diferencia son elementos que hacen que el producto o servicio del proveedor sea superior o inferior a la oferta de la siguiente mejor alternativa.

Puntos de controversia son elementos respecto de los cuales el proveedor y sus clientes discrepan en cuanto a cómo su desempeño o funcionalidad se compara con los de la siguiente mejor alternativa. Puede ser que el proveedor considere un elemento de valor como un punto de diferencia a su favor, mientras que el cliente lo considera un punto de paridad con la siguiente mejor alternativa, o bien que el proveedor considere un elemento de valor como un punto de paridad, mientras que para el cliente es un punto de diferencia a favor de la siguiente mejor alternativa.

al cliente, entregando así una propuesta de valor con foco de resonancia.

Enfatizar como punto de paridad aquello que los clientes podrían considerar erróneamente como un punto de diferencia a favor del producto de un competidor puede ser una de las partes más importantes al formular una propuesta de valor eficaz. Tome el caso de Intergraph, un proveedor de software de ingeniería para empresas constructoras, de ingeniería y de abastecimiento con sede en Alabama. Uno de los productos de software que ofrece, SmartPlant P&ID, permite a los clientes definir procesos de flujo para válvulas, bombas y tuberías dentro de las plantas que están diseñando y generar diagramas de tubería e instrumentación (P&ID, por sus siglas en inglés). Algunos clientes potenciales suponen erróneamente que la capacidad de diseño de SmartPlant no es tan buena como la de la siguiente mejor alternativa, que se basa en diseño asistido por computadora (CAD), una herramienta más conocida que la plataforma de bases de datos relacionales en la que se basa SmartPlant. Intergraph resolvió encarar esta percepción frontalmente y reunió datos de clientes de referencia para acreditar que este punto de controversia era, en realidad, un punto de paridad.

Así fue como la empresa hizo su jugada. Su propuesta de valor de foco de resonancia para el software consistió en un punto de paridad (que el cliente inicialmente consideraba un punto de controversia), seguido por tres puntos de diferencia:

Punto de paridad: Usando este software, los clientes pueden crear gráficos P&ID (ya sea diagramas o informes) a la misma velocidad, si no más rápido, que mediante CAD, la siguiente mejor alternativa.

Punto de diferencia: Este software verifica toda la información de producción y comercialización del cliente relacionada con los activos y procedimientos de la planta, utilizando prácticas de ingeniería universalmente aceptadas, normas específicas de la empresa y normas específicas de un proyecto o proceso en cada etapa de diseño, lo cual evita al cliente costosos errores, tales como omitir interdependencias ante un cambio de diseño o, peor aún, pedir los equipos equivocados.

Punto de diferencia: Este software está integrado a tareas de producción y comercialización tales como simulación de procesos y diseño de instrumentación, por lo que no requiere el reingreso de datos (reduciendo el margen de error).

Punto de diferencia: Con este software, el usuario puede vincular oficinas remotas para ejecutar el proyecto y luego combinar las piezas en una única base de datos que puede ser entregada al cliente, el propietario de la planta.

Las propuestas de valor de foco de resonancia son muy eficaces, pero no son fáciles de elaborar: los proveedores deben realizar una investigación del valor para el cliente que les permita obtener los datos necesarios para construirla. Pese a todo lo que se habla sobre el valor al

cliente, pocos proveedores realmente han realizado este tipo de investigación, que requiere tiempo, esfuerzo, perseverancia y un poco de creatividad. Sin embargo, como lo ponen de relieve las mejores prácticas que estudiamos, considerar una propuesta de valor de foco de resonancia disciplina a la empresa a investigar los negocios de sus clientes lo suficiente como para ayudarles a resolver sus problemas. Como ilustra claramente la experiencia de un importante proveedor de resinas, la investigación del valor para el cliente trae beneficios (vea el recuadro “Transformar una propuesta de valor débil”).

Fundamente las propuestas de valor para el cliente

En una serie de mesas redondas de negocios que realizamos en Europa y Estados Unidos, los ejecutivos de las empresas clientes nos dijeron que la frase “¿Podemos ahorrarle dinero!” se ha vuelto casi una propuesta de valor genérica entre los potenciales proveedores. Pero, como observó irónicamente un participante en Rotterdam, en la mayoría de los casos se trata de “cuentos de hadas”. Tras escuchar la presentación de ventas de un potencial proveedor, esta persona solía hacer una serie de preguntas para determinar si realmente contaba con el personal, los procesos, las herramientas y la experiencia para ahorrarle dinero a su empresa. La mitad de las veces, los proveedores no podían respaldar sus argumentos. En términos simples, para que las propuestas de valor para el cliente sean persuasivas, los proveedores deben ser capaces de demostrarlas y documentarlas.

Las *ecuaciones verbales de valor* permiten a un proveedor exponer los puntos de diferencia y los puntos de controversia en relación con la siguiente mejor alternativa, de manera que los ejecutivos de la empresa cliente puedan comprenderlos fácilmente y les resulten persuasivos. Una ecuación verbal de valor expresa mediante palabras y operadores matemáticos simples (por ejemplo, + y ÷) cómo evaluar las diferencias en funcionalidad o desempeño entre el producto de un proveedor y la siguiente mejor alternativa, y cómo transformar esas diferencias en dinero.

Empresas con las mejores prácticas, como Intergraph y Rockwell Automation en Milwaukee, emplean ecuaciones verbales de valor para aclarar a los clientes de qué forma sus productos o servicios reducirán los costos o agregarán valor respecto de la siguiente mejor alternativa. La información necesaria para realizar las estimaciones de valor se obtiene principalmente de las propias operaciones de la empresa cliente, mediante el trabajo conjunto de sus ejecutivos con los del proveedor; pero en ocasiones los datos podrían provenir de fuentes externas, tales como estudios de asociaciones sectoriales. Considere el ejemplo de una ecuación verbal de valor empleada por Rockwell Automation para calcular los ahorros de costos por menor consumo de energía que un cliente obtendría

utilizando una solución Rockwell, en lugar de un producto comparable de un competidor:

Ahorros de costos

$$\begin{aligned} \text{por reducción de energía} &= [\text{kW consumidos} \times \text{número de horas de} \\ &\quad \text{operación por año} \times \text{US\$ por kW hora} \times \\ &\quad \text{número de años de la solución en ope-} \\ &\quad \text{ración}] \text{ Solución del competidor} \\ &- [\text{kW consumidos} \times \text{número de horas de} \\ &\quad \text{operación por año} \times \text{US\$ por kW hora} \times \\ &\quad \text{número de años de la solución en ope-} \\ &\quad \text{ración}] \text{ Solución de Rockwell Automation} \end{aligned}$$

Esta ecuación verbal de valor utiliza terminología específica del sector, del tipo al que recurren los proveedores y clientes en los mercados de empresas para comunicar con precisión y eficiencia aspectos de funcionalidad y desempeño.

Demuestre el valor para el cliente por adelantado

Los clientes potenciales deben apreciar de manera convincente los ahorros de costos o el valor agregado que pueden esperar del producto o servicio de un proveedor en lugar de la siguiente mejor alternativa. Los proveedores con las mejores prácticas, como Rockwell Automation y la firma de manufactura e ingeniería de precisión Nijdra Groep en Holanda, emplean *historias de casos de valor* para demostrar esto. Las historias de casos de valor documentan los ahorros de costos o el valor agregado que efectivamente obtuvieron los clientes de referencia al utilizar el producto o servicio del proveedor. Otra manera en que las empresas con mejores prácticas –tales como GE Infrastructure Water & Process Technologies (GEIW&PT) y SKF USA, ambas en Pennsylvania– demuestran por adelantado el valor de sus productos y servicios a clientes potenciales es mediante *calculadoras de valor*. Estas herramientas de evaluación del valor para el cliente suelen ser aplicaciones de hoja de cálculo que los vendedores o especialistas de valor ejecutan en sus computadoras portátiles como parte de un enfoque consultivo de ventas, a fin de demostrar el valor que los clientes probablemente obtendrían de los productos del proveedor.

Cuando es necesario, los proveedores con las mejores prácticas hacen extraordinarios esfuerzos para demostrar el valor de sus productos en relación con las siguientes mejores alternativas. La unidad de polímeros químicos de Akzo Nobel en Chicago realizó recientemente una prueba piloto de dos semanas en un reactor de producción en las instalaciones de un cliente potencial, a fin de reunir datos de primera mano sobre el desempeño de sus compuestos orgánicos metálicos de alta pureza en la producción de obleas de semiconductores compuestos, en comparación con la siguiente mejor alternativa. Akzo Nobel pagó a este cliente potencial durante las dos sema-

nas, en las que cada día fue un desafío debido a consideraciones diarias tales como producción y mantenimiento. La empresa posee ahora información de una operación real para fundamentar las aseveraciones sobre su producto y sobre los ahorros de costos anticipados, así como evidencia de que las obleas producidas son tan buenas o mejores que las que el cliente elabora actualmente utilizando la siguiente mejor alternativa. Para permitir que los clientes de su comprador potencial verificaran esto por sí mismos, Akzo Nobel les llevó obleas de muestra que había fabricado para prueba. La empresa combina este punto de paridad con dos puntos de diferencia: costos de energía considerablemente menores en la conversión y costos de mantenimiento significativamente más bajos.

Documente el valor para el cliente

Demostrar un valor superior es necesario, pero ya no es suficiente para que una empresa sea considerada una compañía con las mejores prácticas. Los proveedores también deben documentar los ahorros de costos y las utilidades incrementales (obtenidas de los ingresos adicionales generados) que sus productos entregan a las empresas que los adquieren. Así, los proveedores trabajan con sus clientes para definir cómo se registrarán los ahorros de costos o utilidades incrementales y luego, una vez transcurrido un período razonable de tiempo, trabajan con los ejecutivos de sus clientes para documentar los resultados. Utilizan documentadores de valor para perfeccionar sus modelos de valor para el cliente, crear historias de casos de valor, permitir que los ejecutivos de las empresas clientes obtengan un reconocimiento por los ahorros de costos y utilidades incrementales generados, y (dado que los clientes saben que el proveedor está dispuesto a regresar más tarde para documentar el valor recibido) aumentar la credibilidad del valor ofrecido por el producto.

Pionera en fundamentar propuestas de valor durante la última década, GEIW&PT documenta los resultados obtenidos por sus clientes mediante sus procesos y herramientas de planificación de la generación de valor (VGP, por sus siglas en inglés), que permiten a su personal en terreno entender los negocios de sus clientes y planificar, ejecutar y documentar proyectos que tengan el mayor impacto en valor para ellos. Una herramienta de seguimiento en línea permite a GEIW&PT y a los ejecutivos de sus empresas clientes monitorear fácilmente la ejecución y los resultados documentados de cada proyecto emprendido por la compañía. Desde que comenzó a utilizar VGP en 1992, GEIW&PT ha documentado más de 1.000 historias de casos, que representan US\$ 1.300 millones en ahorros de costos para sus clientes, 91.000 millones de litros de agua ahorrados, 5,5 millones de toneladas de desechos suprimidos y 4,8 millones de toneladas de emisiones de aire eliminadas.

A medida que los proveedores acumulan experiencia en la documentación del valor entregado a sus clientes, adquieren un conocimiento más acabado sobre cómo sus productos entregan un valor superior, e incluso sobre cómo el valor entregado varía entre diferentes tipos de clientes. Gracias a este conocimiento amplio y detallado, adquieren confianza para predecir los ahorros de costos y el valor agregado que sus clientes potenciales probablemente recibirán. Algunos proveedores con las mejores prácticas están incluso dispuestos a garantizar una determinada cantidad de ahorros antes de que el cliente firme contrato.

Un fabricante global de motores para automóviles recurrió a Quaker Chemical, una empresa de productos químicos especializados y servicios de gestión con sede en Pennsylvania, para que le ayudara a reducir sustancialmente sus costos de operación. El equipo de ingenieros químicos, mecánicos y ambientales de Quaker, que durante años ha documentado minuciosamente los ahorros de costos para sus clientes, identificó ahorros potenciales

para este cliente que se obtendrían mediante mejoras de procesos y de productividad. Luego Quaker implementó su solución propuesta, garantizando que los ahorros serían cinco veces mayores de lo que el fabricante de motores gastaba anualmente sólo en la compra de refrigerante. En números reales, eso significaba un ahorro de US\$ 1,4 millones al año. ¿Qué cliente no encontraría persuasiva una garantía como ésta?

Un desempeño superior

Sostenemos que las propuestas de valor para el cliente, debidamente construidas y presentadas, contribuyen significativamente a la estrategia y al desempeño de negocios. El reciente desarrollo por parte de GEIW&PT de un nuevo servicio para clientes de refinerías ilustra la manera en que el director general John Panichella asigna sus recursos limitados a iniciativas que generarán el mayor valor incremental para su empresa y sus clientes. Por ejemplo, hace unos años, un representante en terreno

Transformar una propuesta de valor débil

Un importante proveedor de resinas especiales usadas en revestimientos arquitectónicos –tales como pintura para edificios– se percató de que sus clientes estaban bajo una creciente presión por cumplir con regulaciones ambientales cada vez más estrictas. Al mismo tiempo, pensó el proveedor, ningún fabricante de revestimientos estaría dispuesto a sacrificar desempeño. De modo que desarrolló un nuevo tipo de resina de alto rendimiento que permitiría a los clientes cumplir con las normas ambientales más estrictas sin reducir el desempeño, aunque a un precio mayor.

En sus conversaciones iniciales con clientes que estaban usando el producto en régimen de prueba, el proveedor se sorprendió ante la tibia reacción que obtuvo, especialmente entre ejecutivos comerciales. A ellos no les entusiasmaba la perspectiva de vender revestimientos más caros a los contratistas comerciales de pintura, que constituían su principal mercado objetivo. Dijeron que no se cambiarían a la nueva resina hasta que la regulación los obligara.

Desconcertado, el proveedor de resinas decidió realizar una investigación del valor para el cliente que

le permitiera comprender mejor los requerimientos y preferencias de los clientes de sus clientes y el grado en que el desempeño de la nueva resina impactaría su costo total de hacer negocios. El proveedor llegó incluso a estudiar los requerimientos y preferencias de los clientes de los contratistas comerciales de pintura: los propietarios de edificios. Realizó una serie de focus group y pruebas en terreno con contratistas de pintura para reunir información. Estudió el desempeño del producto según los requisitos básicos de los clientes –tales como cobertura, tiempo de secado y durabilidad– y les pidió que hicieran concesiones de desempeño e indicaran su disposición a pagar por revestimientos que entregaran un mejor desempeño. El proveedor también se integró a una asociación gremial de contratistas comerciales de pintura, envió a sus ejecutivos a cursos sobre cómo se enseña a los contratistas a estimar trabajos, y capacitó a su personal en el uso del software de estimación empleado por los contratistas de pintura.

Varios descubrimientos surgieron de esta investigación del valor para el cliente. El más notable fue que los

revestimientos representan sólo 15% de los costos de los contratistas de pintura; la mano de obra es lejos el componente de costos más importante. Si un revestimiento podía entregar mayor productividad –por ejemplo, un menor tiempo de secado que permitiera aplicar dos capas en un solo turno de ocho horas– los contratistas probablemente aceptarían un precio más alto.

El proveedor de resinas rediseñó su propuesta de valor desde una única dimensión, el cumplimiento de la regulación ambiental, a una propuesta de foco de resonancia en la que el cumplimiento ambiental tenía un papel importante, pero menor. La nueva propuesta de valor fue: “La nueva resina permite a los productores de revestimientos fabricar productos con mayor espesor de película y otorga a los contratistas de pintura la capacidad de aplicar dos capas en un solo turno, lo que aumenta la productividad del pintor y al mismo tiempo se ajusta a la normativa ambiental”. Los clientes aceptaron con entusiasmo esta propuesta de valor, y el proveedor pudo aplicar un precio 40% mayor por su nuevo producto en relación con la resina tradicional.

tuvo una idea creativa para un nuevo producto, a partir de su acabado conocimiento de los procesos de refinación y de cómo las refinerías ganan dinero. El representante presentó una solicitud de introducción de nuevos productos (NPI, por sus siglas en inglés) al director de marketing del segmento de hidrocarburos para ser analizada. Los representantes en terreno o cualquier otra persona en la organización pueden presentar solicitudes NPI cada vez que tienen una idea innovadora para una solución que GEIW&PT actualmente no ofrece y que, a su juicio, tendrá un gran impacto en valor para los clientes. Los ejecutivos de marketing de cada segmento industrial, que poseen un amplio conocimiento de su sector, realizan estudios de evaluación para comprender el potencial de los productos propuestos en la entrega de un valor significativo a los clientes de su segmento. Desarrollan casos de negocios para cada producto propuesto, los que luego son revisados por el equipo de alta dirección de GEIW&PT. Tras evaluar un alto número de iniciativas potenciales que competían por recursos limitados, el equipo aprobó la iniciativa de Panichella, lo que condujo al desarrollo de un nuevo servicio que entregó a los clientes de refinerías ahorros de costos documentados de entre cinco y diez veces el precio que habían pagado por el servicio, plasmando así una elocuente propuesta de valor.

A nivel corporativo, Sonoco ha hecho de las propuestas de valor para el cliente un elemento fundamental de su estrategia de negocios. Desde 2003, su CEO Harris DeLoach Jr. y el comité ejecutivo han fijado una ambiciosa meta de crecimiento para la firma: crecer de manera sostenible, rentable y a razón de dos dígitos cada año. Ellos creen que las propuestas de valor distintivas (DVP) son cruciales para respaldar la iniciativa de crecimiento. En Sonoco, cada propuesta de valor debe ser:

- *Distintiva*. Debe ser superior a las propuestas de sus competidores.
- *Medible*. Todas las propuestas de valor deben basarse en puntos de diferencia tangibles que puedan cuantificarse en términos monetarios.
- *Sostenible*. Sonoco debe ser capaz de ejecutar esta propuesta de valor por un período considerable de tiempo.

Los ejecutivos de las unidades de negocios saben cuán importantes son las DVP para el desempeño de su área, ya que constituyen uno de los diez indicadores clave en sus tableros de desempeño. En las revisiones de la alta dirección, los ejecutivos de cada unidad presentan propuestas de valor tentativas para cada segmento de mercado o cliente clave, o ambos. Los ejecutivos luego reciben un breve feedback sobre el indicador de propuesta de valor (así como también sobre cada uno de los otros nueve indicadores de desempeño), en términos de si sus propuestas tentativas pueden traducirse en un crecimiento rentable.

Adicionalmente, la alta dirección de Sonoco supervisa la relación entre las propuestas de valor de las unidades

de negocios y el desempeño de cada unidad, llegando a la conclusión, año tras año, de que el énfasis en las DVP ha contribuido significativamente a la meta de un crecimiento sostenible, rentable y de dos dígitos.

Los proveedores con las mejores prácticas reconocen que construir y fundamentar propuestas de valor de foco de resonancia no es una tarea que se realice una sola vez, por lo que se aseguran de que sus ejecutivos sepan identificar cuáles deberían ser las próximas propuestas de valor. Quaker Chemical, por ejemplo, realiza cada año un programa de capacitación en propuestas de valor dirigido a sus ejecutivos de desarrollo químico, que trabajan en terreno con los clientes y son responsables de formular y ejecutar las propuestas de valor para ellos. Estos ejecutivos primero analizan casos de estudio de una variedad de sectores a los que Quaker atiende, en los que sus colegas han ejecutado proyectos de ahorro y cuantificado los ahorros monetarios conseguidos. Compitiendo en equipos, los ejecutivos luego participan de una simulación donde entrevistan a “ejecutivos del cliente” para recabar la información necesaria para diseñar una propuesta de valor. El equipo cuya propuesta es juzgada como la mejor obtiene “derechos de jactancia”, que son sumamente valorados en la competitiva cultura de Quaker. La empresa cree que el programa de capacitación ayuda a acentuar las habilidades de los ejecutivos de desarrollo químico en la identificación de proyectos de ahorro una vez que retoman el trabajo con sus respectivos clientes.

Como parte final del programa de capacitación, Quaker organiza un concurso anual en el que los ejecutivos tienen 90 días para presentar un proyecto real de ahorro que planeen proponer a sus clientes. El director de desarrollo químico evalúa estas propuestas y entrega feedback. Si considera viable un proyecto, entrega al ejecutivo un certificado de regalo. La implementación de estos proyectos contribuye al cumplimiento de los compromisos de ahorros anuales garantizados por Quaker que alcanzan, en promedio, entre US\$ 5 y US\$ 6 millones al año por cliente.

Cada una de estas empresas ha convertido las propuestas de valor para el cliente en una parte fundamental de su estrategia de negocios. A partir de sus mejores prácticas, hemos presentado un enfoque hacia las propuestas de valor que las empresas pueden implementar para comunicar, con foco de resonancia, el valor superior que sus productos y servicios entregan a sus segmentos de mercado y clientes objetivo. Las propuestas de valor para el cliente pueden ser un faro de guía y también la piedra angular de un desempeño de negocios superior. Por lo tanto, es responsabilidad de la alta dirección y de los ejecutivos en general, no sólo de los ejecutivos de marketing, asegurarse de que sus propuestas de valor para el cliente sean justamente eso. ▢

Reimpresión R0603F-E