



FUNDES Bolivia

México
Guatemala
El Salvador
Costa Rica
Panamá
Colombia
Venezuela
Bolivia
Chile
Argentina

FUNDES  

PROPUESTA DE **VALOR**

M.B.A. Ing. Vivian Verduguez

Algunas definiciones....

- **Valor agregado** = Incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial.
- **Actividades sin valor agregado** = Inspecciones, demoras, repeticiones.
- **Actividades con valor agregado** = Necesarias para el cliente o para la empresa .

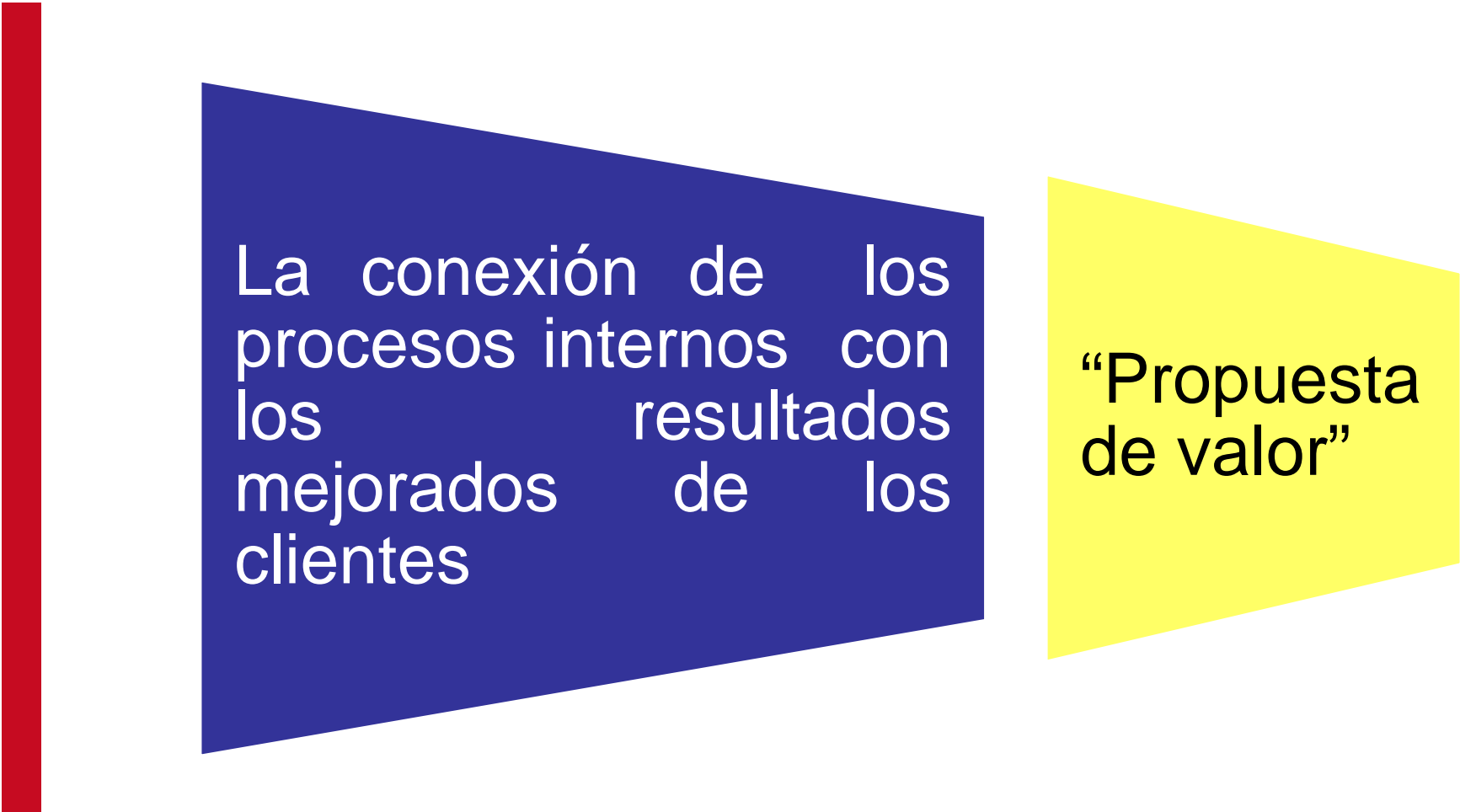
Algunas definiciones....

- **Calidad** = Grado en que un conjunto de características cumplen con los requisitos.
- **Inductor** = Quién induce a que suceda algo.
- **Cliente** = Quién recibe un producto o servicio.
- **Consumidor** = Utiliza el producto o servicio.

La Perspectiva del Cliente

- ¿Porqué los clientes prefieren nuestros servicios?
- ¿Se conocen las diferentes necesidades de los clientes?
- ¿Cuáles son los segmentos de mercado escogidos?
- ¿Se conocen las preferencias con respecto a precio, calidad, funcionalidad, imagen prestigio, servicio?
- ¿Qué tipo de clientes interesan?

Propuesta de Valor



La conexión de los
procesos internos con
los resultados
mejorados de los
clientes

“Propuesta
de valor”

Propuesta de Valor

CREACIÓN DE VALOR

Valor Público y Valor Privado

Toda empresa u organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, que tenga algún propósito válido para existir, debe producir **valor para personas externas a la organización.**

- **Valor Público:** Es el bienestar que debe generar una entidad pública hacia toda la sociedad o algún sector de ésta.

La creación de valor público en una entidad pública define el propósito central de la entidad. Es la razón de ser, también llamada la MISIÓN de la entidad.

- **Valor Privado:** Son los beneficios que debe generar una empresa a sus accionistas y clientes.

Propuesta de Valor



Diferencia entre Valor Público y Valor Privado

Ej. ¿Cuál es la diferencia entre la seguridad pública y la seguridad privada?

La primera está al servicio de todos, sin tener en cuenta si cada habitante esta pagando o no por el servicio. La segunda esta disponible solamente para aquellas personas u organizaciones que han contratado ese servicio de seguridad y están pagando por el.

Una entidad pública puede crear valor privado además de valor público, así como una empresa privada también puede crear valor público.

Propuesta de Valor



En el Sector Público el VALOR es creado a través del cumplimiento del mandato político, la misión de la organización y la aspiración de los ciudadanos.

Algunos ejemplos de la creación de valor público y de valor privado por parte de algunas entidades públicas.....

Propuesta de valor

	VALOR PUBLICO QUE SE ESPERA QUE CREE LA ENTIDAD	VALOR PRIVADO QUE PUEDEN RECIBIR ALGUNAS PERSONAS O INSTITUCIONES
SERVICIOS DE IMPUESTOS INTERNOS	Recaudación de Impuestos Bajas Tasas de Evasión	Agilidad y transparencia en la atención del contribuyente.
DIRECCIÓN DE TRÁNSITO	Cumplimiento de las normas de tránsito.	Autorización para la conducción de vehículos (Licencia de Conducir)

Propuesta de valor

- ***“La propuesta de valor describe un mix único de producto precio servicio, relación e imagen que el proveedor ofrece a su cliente”.***

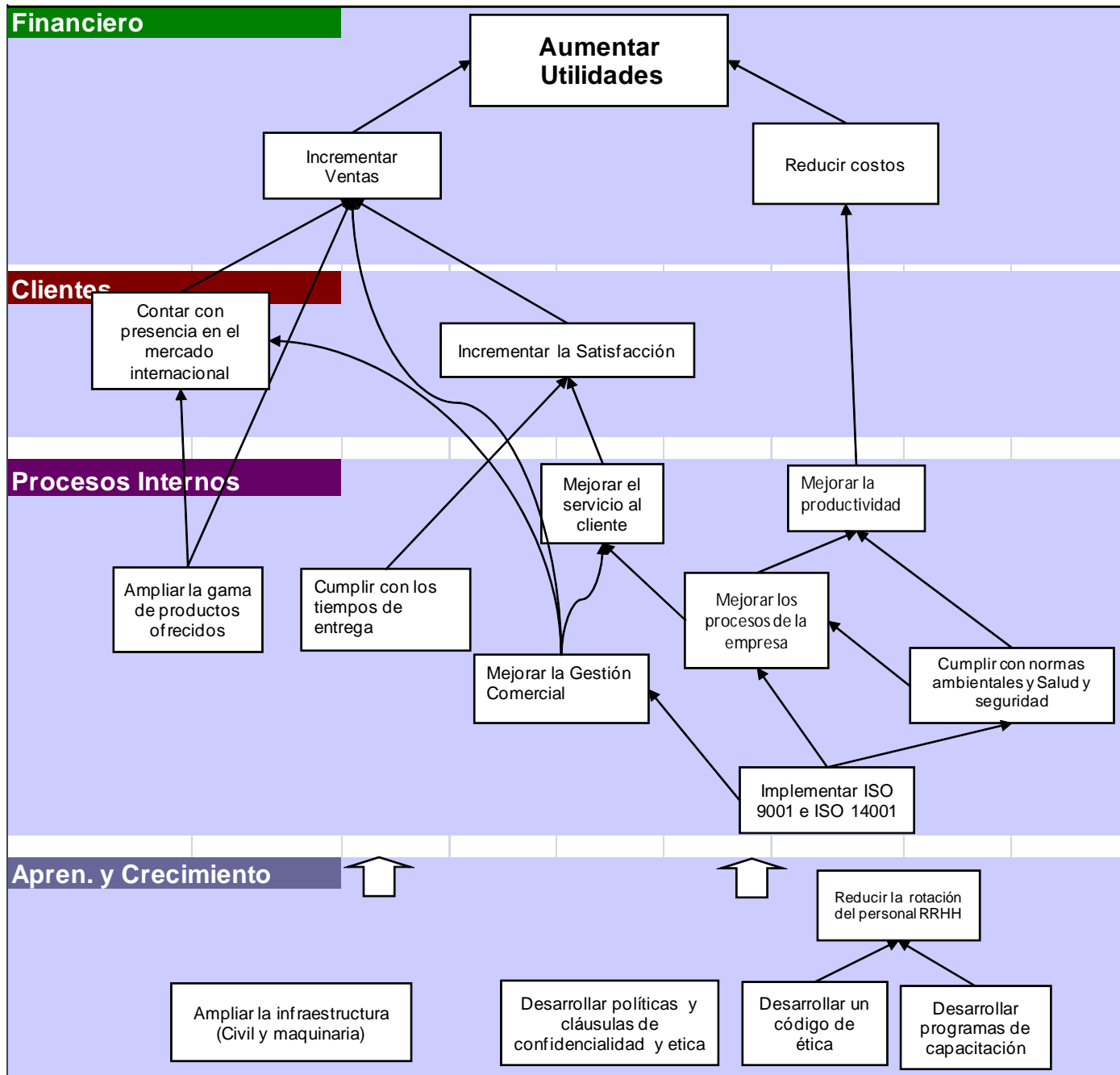


NORTON Y KAPLAN

Propuesta de valor

PERSPECTIVA DE CLIENTES se identifican Indicadores satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad

- También debe identificarse la **propuesta de valor** que representa los atributos que las empresa proveedoras suministran a través de los productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción .
- La **propuesta de valor** define los inductores de los indicadores de satisfacción, incrementos, retención y cuota de mercado

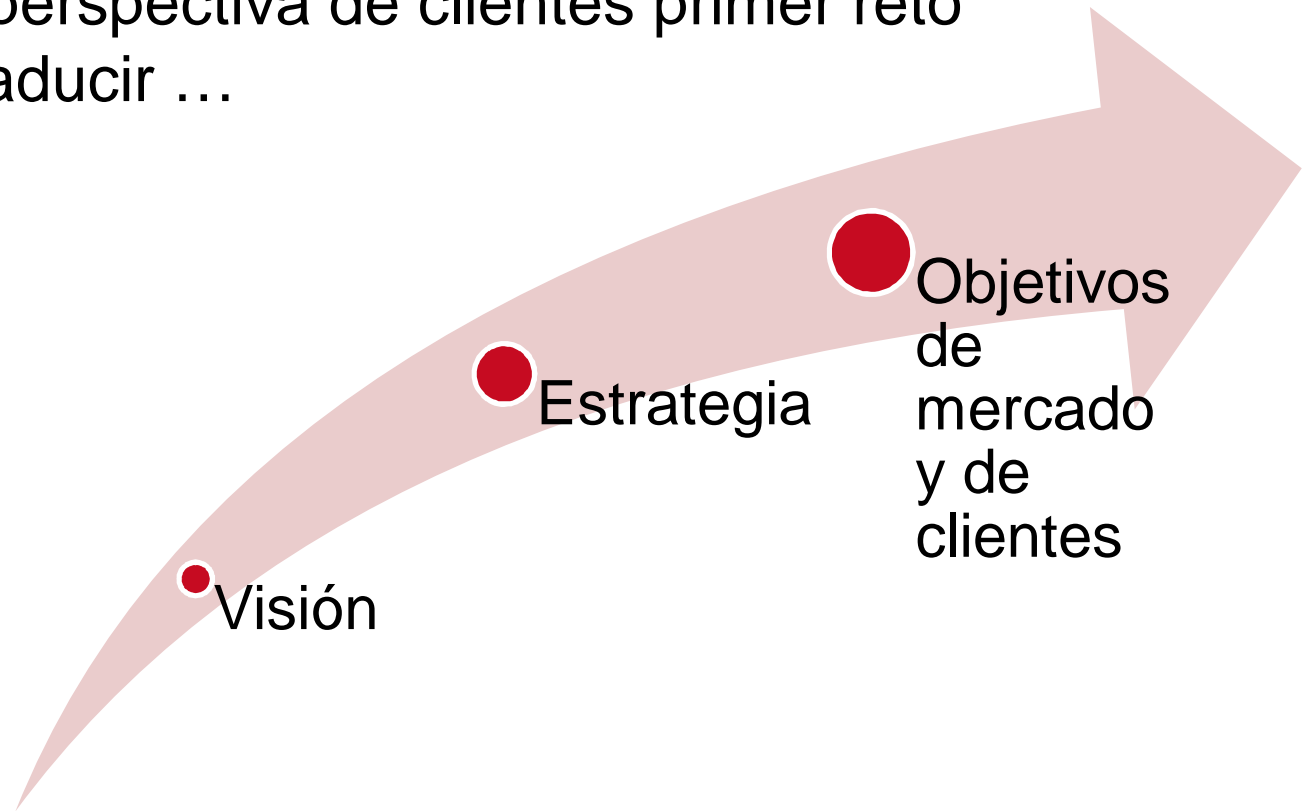


Etapas para la construcción de un BSC



Propuesta de valor

En la perspectiva de clientes primer reto
es traducir ...



Propuesta de valor

- El segundo reto es evitar...

Ser
todo
para
todo el
mundo



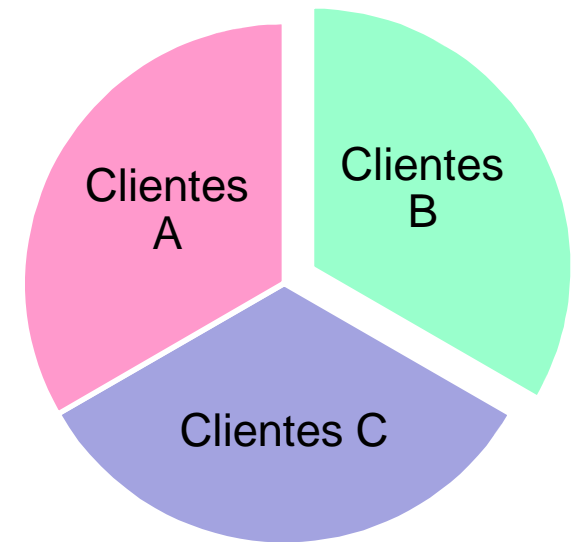
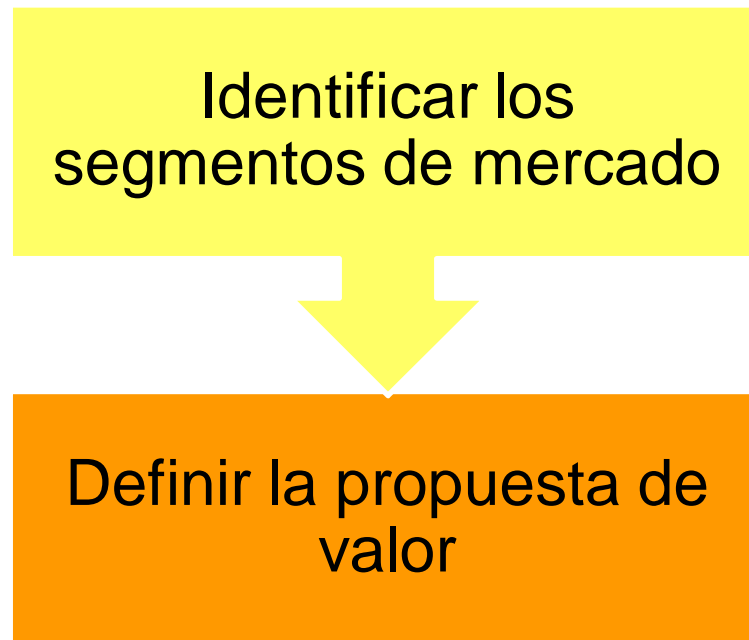
Ser
nada
para
nadie



Ser
nada
para
todo el
mundo

Propuesta de valor

- El tercer reto es.....



Propuesta de valor

LOS CLIENTES

- Varían por sus preferencias
- Valoran de forma diferente los atributos de un producto o un servicio

En la segmentación de mercado se debe identificar los diferentes segmentos de mercado o clientes, sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad funcionalidad, imagen prestigio, relaciones y servicio.

Segmentación de mercado

PIONER PETROLEUM

1. Los guerreros de la carretera.: 16 % de las compras

- Hombres de mediana edad e ingresos altos.
- Compran gasolina súper con tarjeta de crédito.
- Compran bocadillos y bebidas en la tienda de gasolinera.
- A veces lavan sus coches en el túnel de lavados.

2. Los partidarios acérrimos: 16% de los compradores

- Hombre y mujeres con ingresos moderados a altos.
- Leales a la marca y en ocasiones a una gasolinera en concreto.
- Es frecuente que compren gasolina súper y paguen en efectivo.

Segmentación de mercado

PIONER PETROLEUM

3. Generación de las 3F (Combustible, comida y rapidez): 27% de los compradores.

- Hombres y mujeres de clase alta.
- La mitad tienen menos de 25 años.
- Se están moviendo constantemente.
- Consumen mucho .
- Consumen y comen muchas cosas adquiridas en la tienda.

4. Los hogareños: 21% de los compradores

- Amas de casa que llevan a sus hijos de aquí para allá.
- Utilizan cualquier gasolinera en la ciudad o en la ruta que siguen.

Segmentación de mercado

PIONER PETROLEUM

5. Los compradores que miran el precio: 20% de los compradores

- No acostumbran a ser leales ni a una marca ni a una gasolinera
- Muy rara vez compran gasolina súper
- Tienen presupuestos muy ajustados

Segmentación de mercado

Pioner se enfocó al 59% de los compradores de gasolina mas rentable:

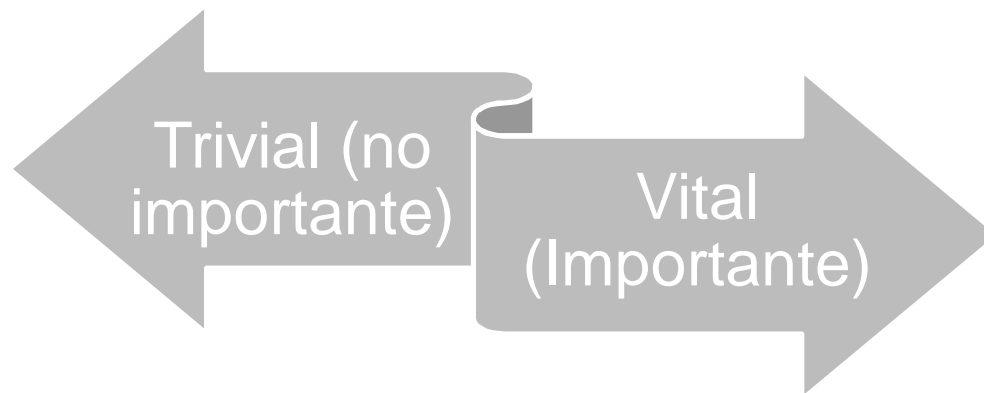
- Los guerreros de carretera
- Los acérrimos
- La generación de las 3F

Propuesta de valor

Como identificar los segmentos más importantes.....

DIAGRAMA DE PARETO

El Diagrama de Pareto es un tipo especial de gráfica que se basa en el principio de Pareto: el 80% de los efectos es ocasionado por el 20% de las causas, esto es que si se atienden el 20% de las causas se puede controlar el 80% de los efectos.



Propuesta de valor

El procedimiento para elaborar un Diagrama de Pareto es el siguiente:

- Defina la situación (producto o servicio) que quiere analizar.
- Determine los tipos de clientes que adquieren el producto. Para esto se puede utilizar la técnica de Lluvia de Ideas o datos existentes generados por personal involucrado.

Propuesta de valor

- Determine la unidad de medida para valorar las compras. Estas pueden ser entre otras: dinero gastado, unidades compradas, rentabilidad de la venta, frecuencia de recompra, etc.
- Elija el periodo de tiempo que va a analizar.
- Reúna los datos correspondientes a cada cliente
- Obtenga la frecuencia y el porcentaje relativo de cada cliente.

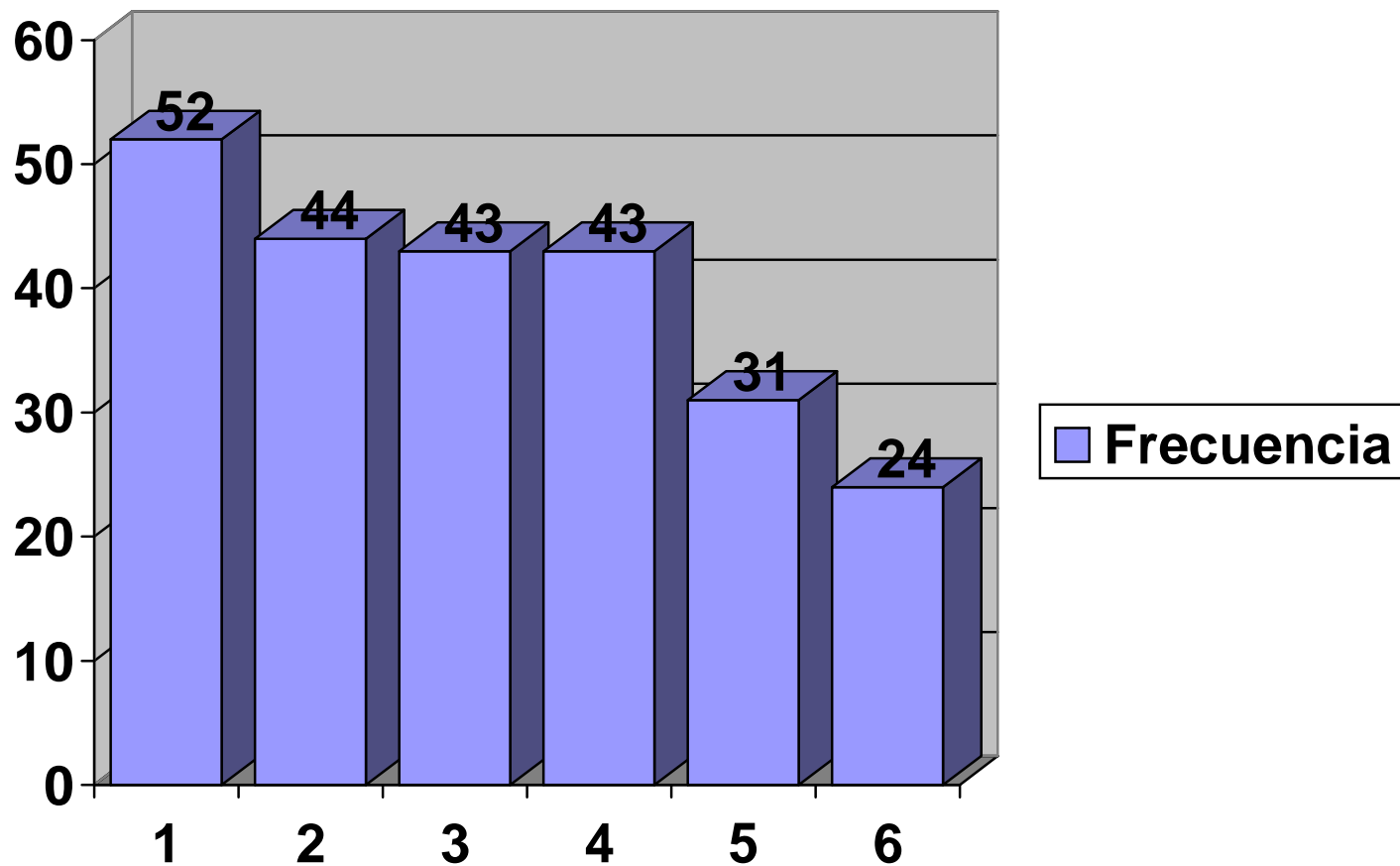
Propuesta de valor

Elabore la tabla de frecuencia y el porcentaje relativo de cada cliente:

Nº	Tipos de clientes	Volumen de compra *1000 (Dólares)	Porcentaje individual	Porcentaje acumulado
1	Cliente 1	52	22	22
2	Cliente 2	44	19	41
3	Cliente 3	43	18	59
4	Cliente 4	43	18	77
5	Cliente 5	31	13	90
6	Cliente 6	24	10	100
	TOTAL	237	100	

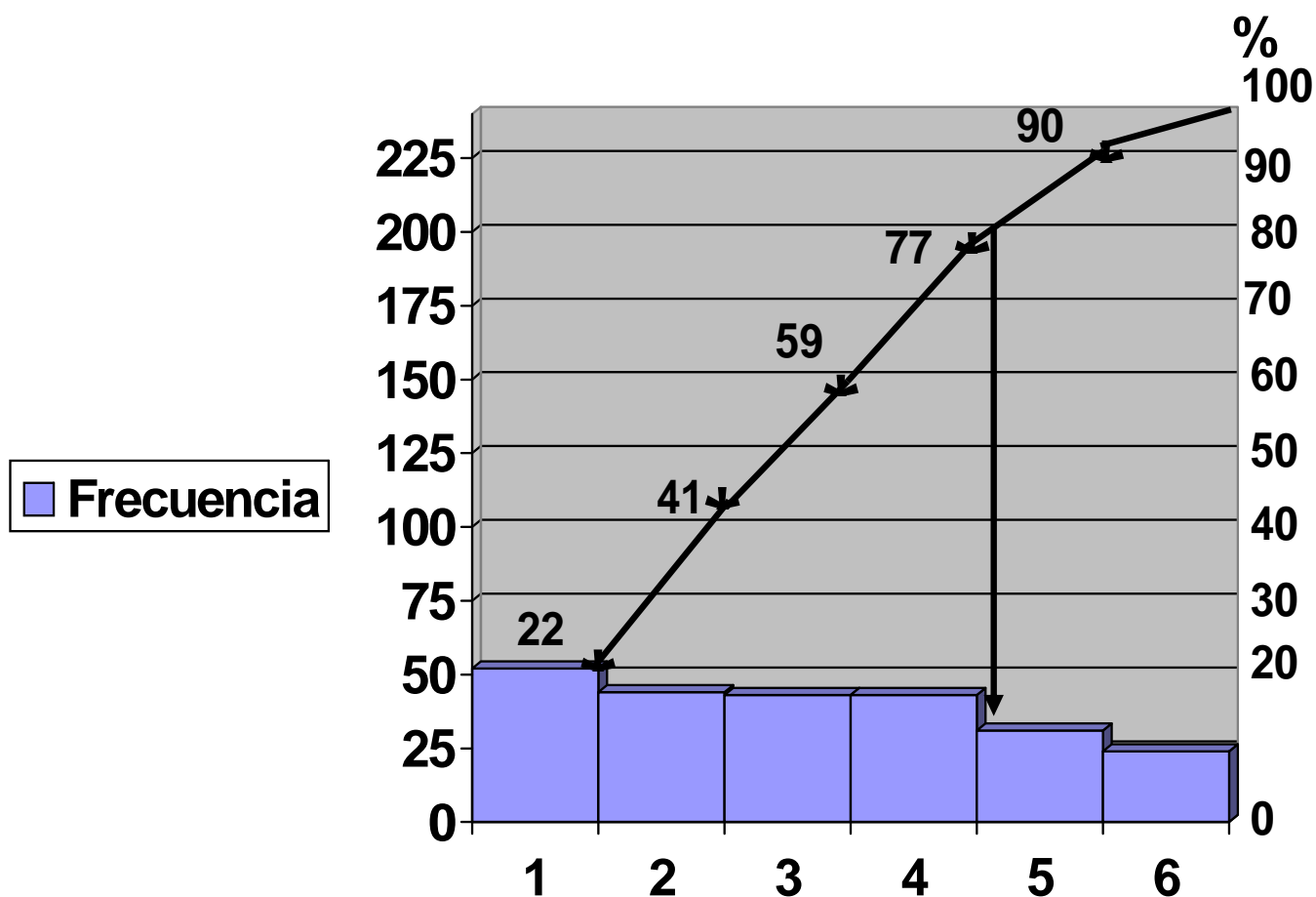
Propuesta de valor

Grafique en forma de barra el valor de las compras de los clientes:



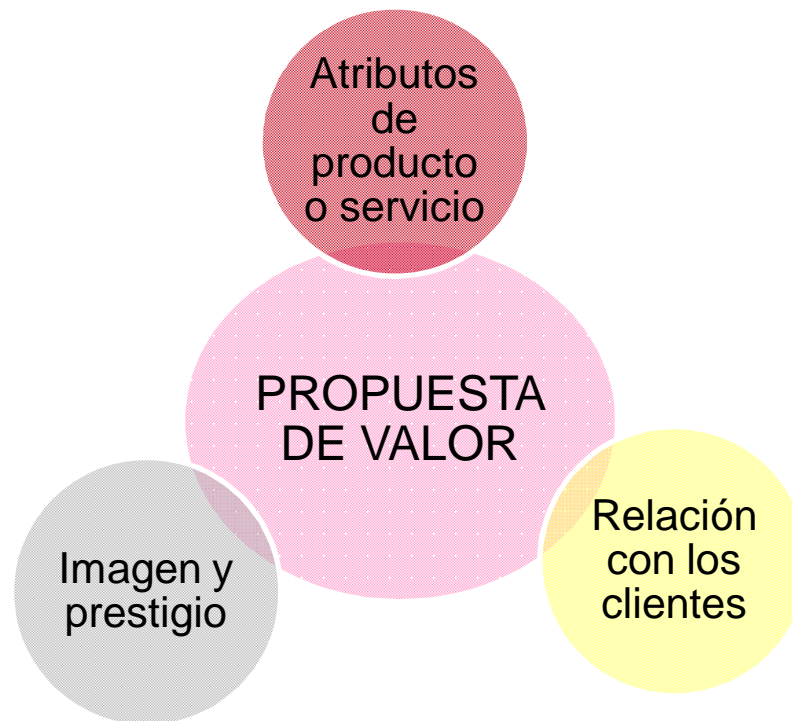
Propuesta de valor

Elabore en la línea vertical derecha una escala del 0 al 100%. Conecte los puntos y registre el porcentaje acumulado hasta llegar al 100%. Trace una línea vertical interceptando la línea acumulada en el 80%.

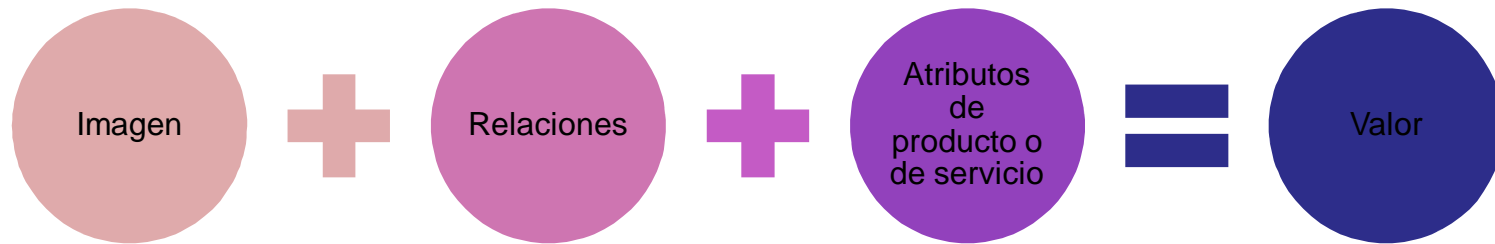


Propuesta de valor

- La propuesta de valor puede variar en función a sector económico, y al segmento de mercado, pero se pueden identificar un conjunto común de atributos, los atributos pueden organizarse en tres categorías

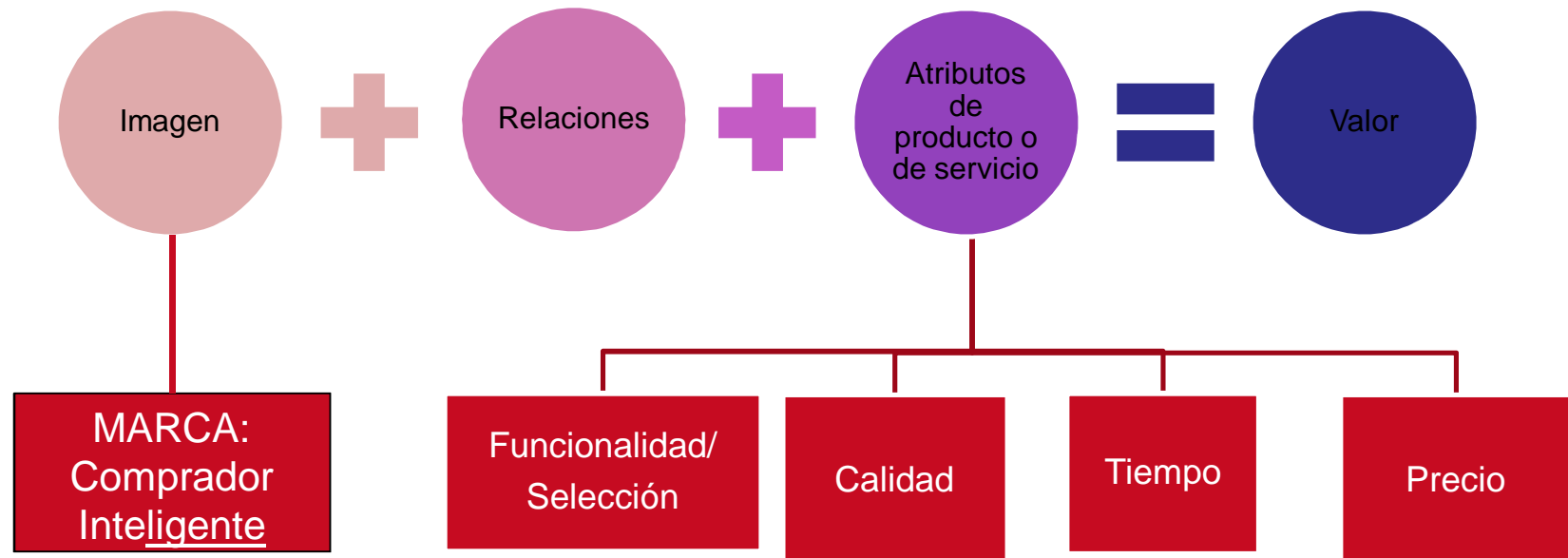


Propuesta de valor



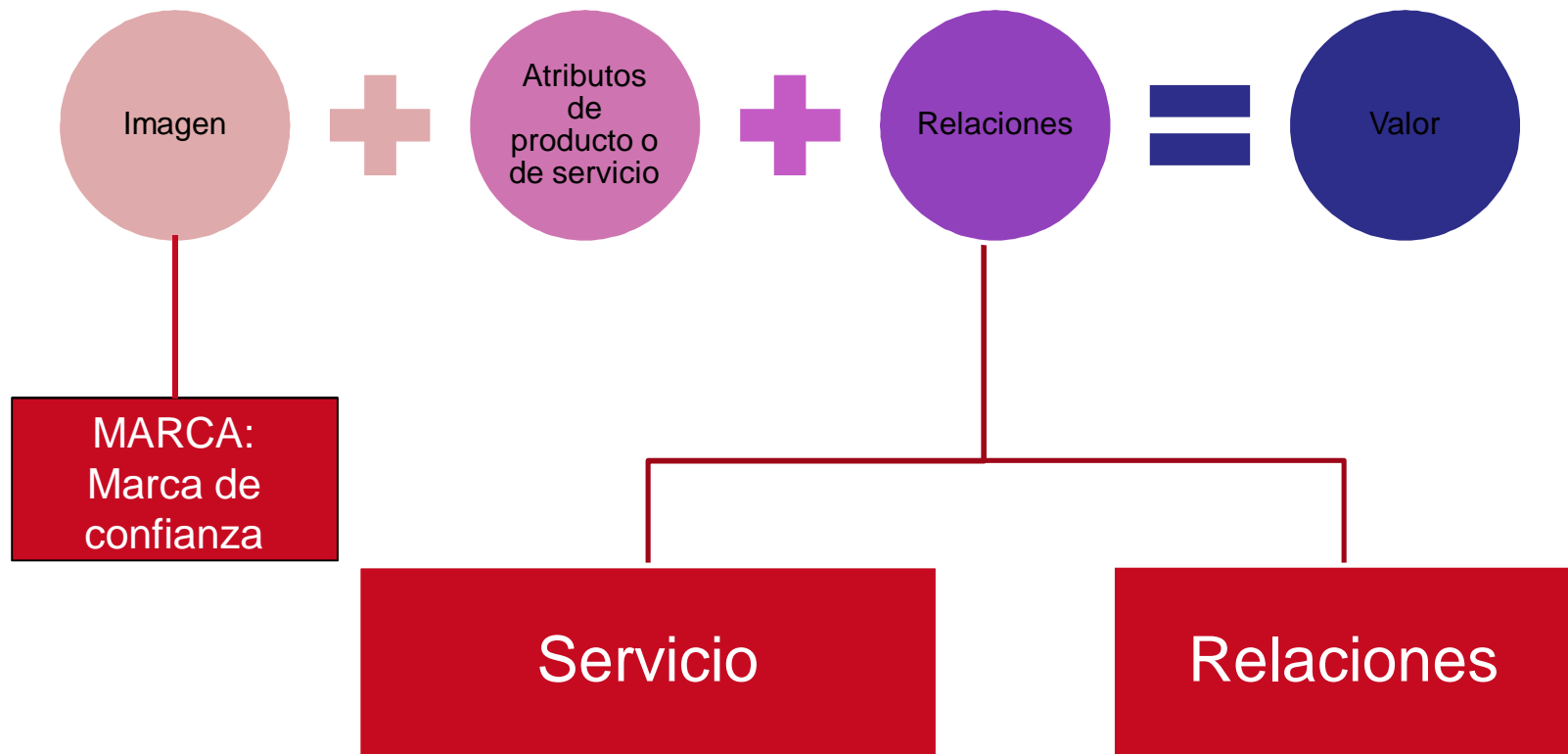
Propuesta de valor

Estrategia de excelencia operativa
“Comprador Inteligente”



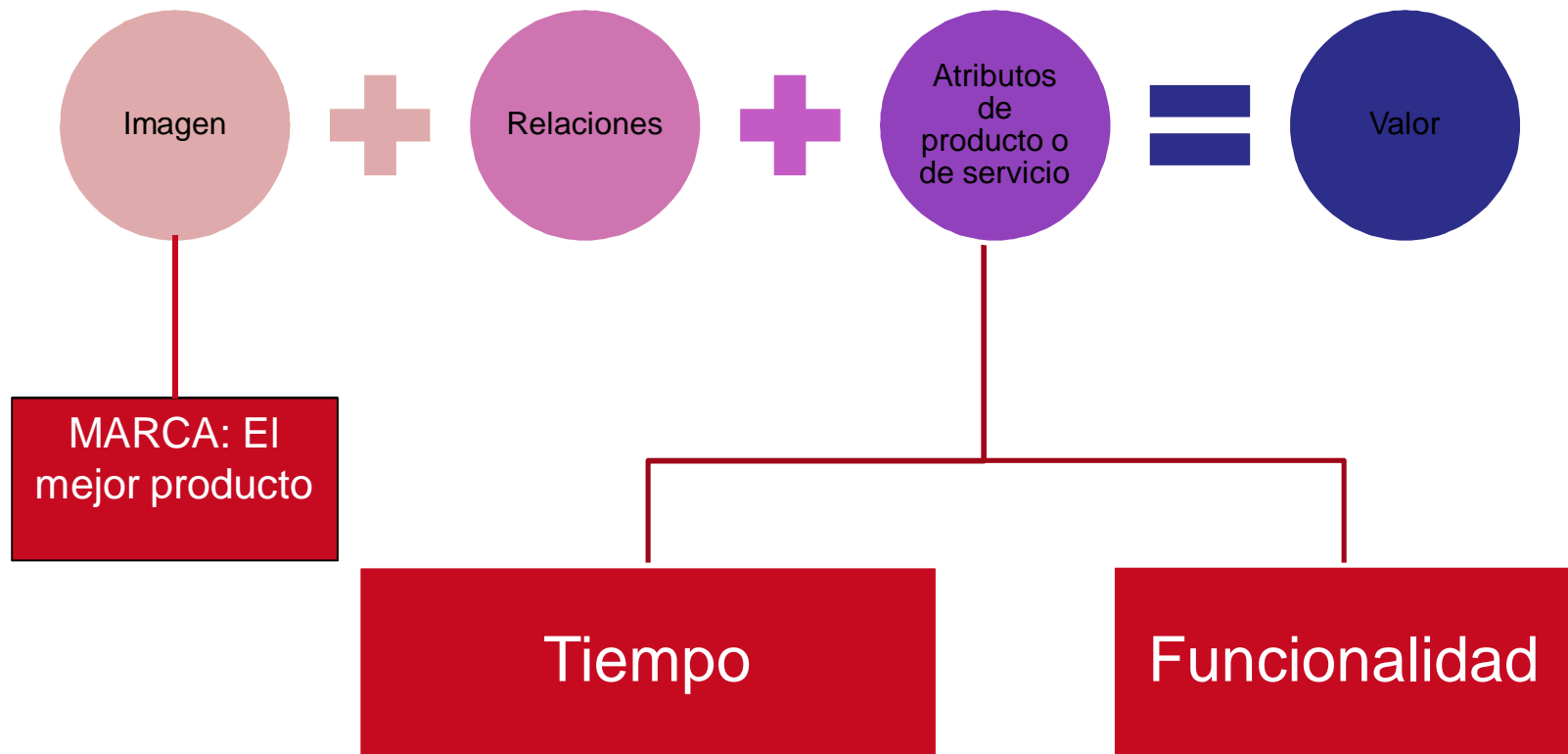
Propuesta de valor

Estrategia de intimidad con el cliente
“Marca de Confianza”

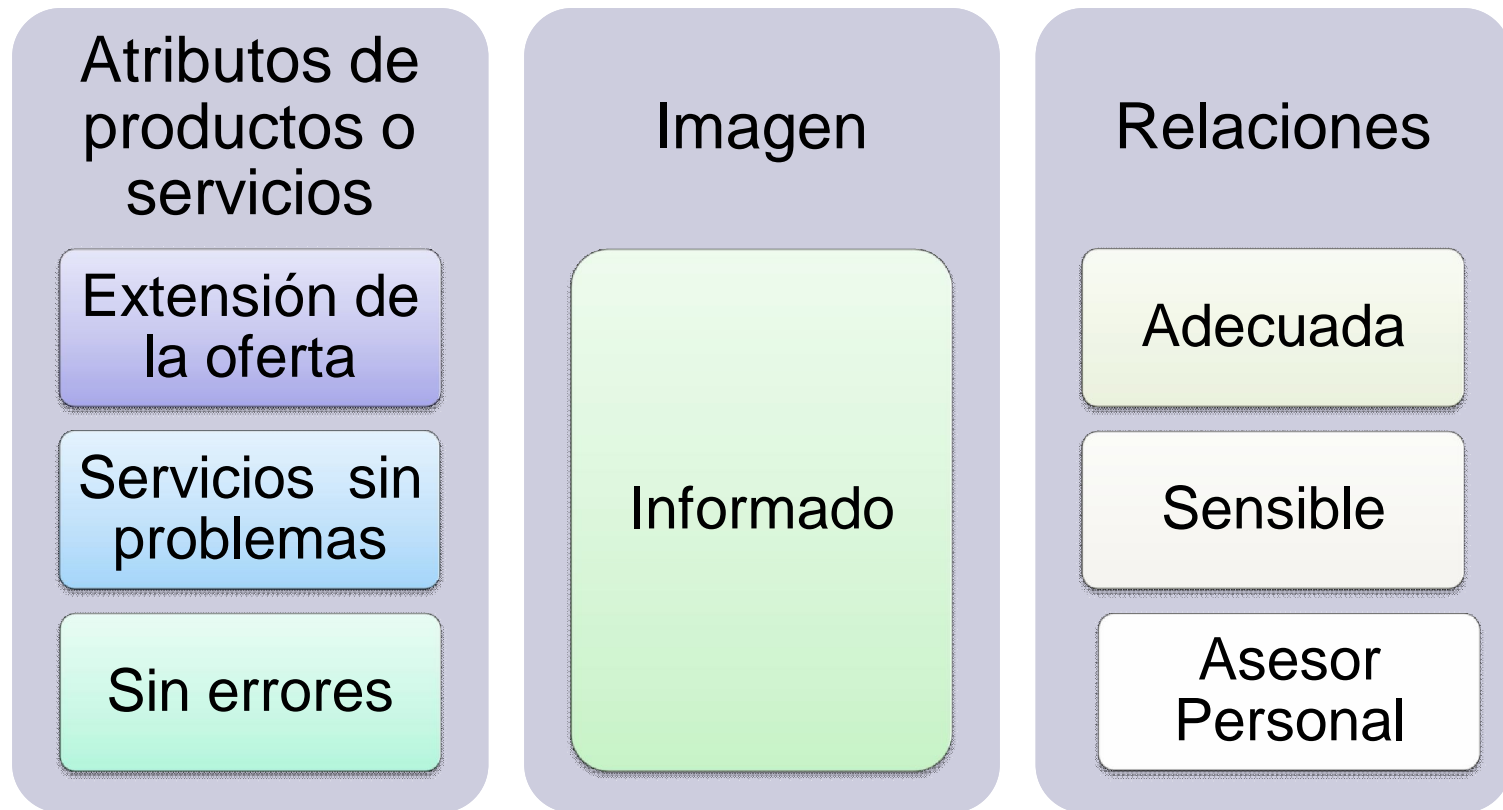


Propuesta de valor

Estrategia de liderazgo de producto
“El Mejor Producto”



Propuesta de valor



Servicios de información telefónica “Pág. Amarillas”
Intimidad con el cliente

Propuesta de valor

“**CURTIEMBRE XXX S.A.**” identificó la Excelencia Operativa como su principal dimensión de creación de valor, traducida en proveer cuero satisfaciendo las mas altas exigencia de calidad a precios competitivos.

Segmento de Mercado: Industrias del calzado

En este sentido, definió la siguiente Propuesta de Valor hacia sus clientes:

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	RELACIÓN CON EL CLIENTE	IMAGEN
<ul style="list-style-type: none">▪ Calidad▪ Precios competitivos	<ul style="list-style-type: none">▪ Estandard	<ul style="list-style-type: none">▪ Estandard

La propuesta de valor dice:

“Proveemos cuero satisfaciendo las más altas exigencias de calidad de nuestros clientes a precios competitivos”

Idea fuerza: Excelencia Operativa

Conociendo las expectativas de los segmentos de mercado

HERRAMIENTAS

- Encuestas
- Focus group
- Quejas
- Devoluciones
- Hábitos de compra

Conociendo las expectativas de los segmentos de mercado

- Para identificar o medir la propuesta de valor , se debe evaluar los atributos entregados ya sea con el producto o con el servicio.
- Los clientes pueden descomponerlos en atributos más específicos y seleccionar los mas importantes al momento de decidir por la compra o realizar una recompra.
- Estos atributos seleccionados por el clientes pueden constituirse en el input para la elaboración de las encuestas de satisfacción del cliente.

Conociendo las expectativas de los segmentos de mercado

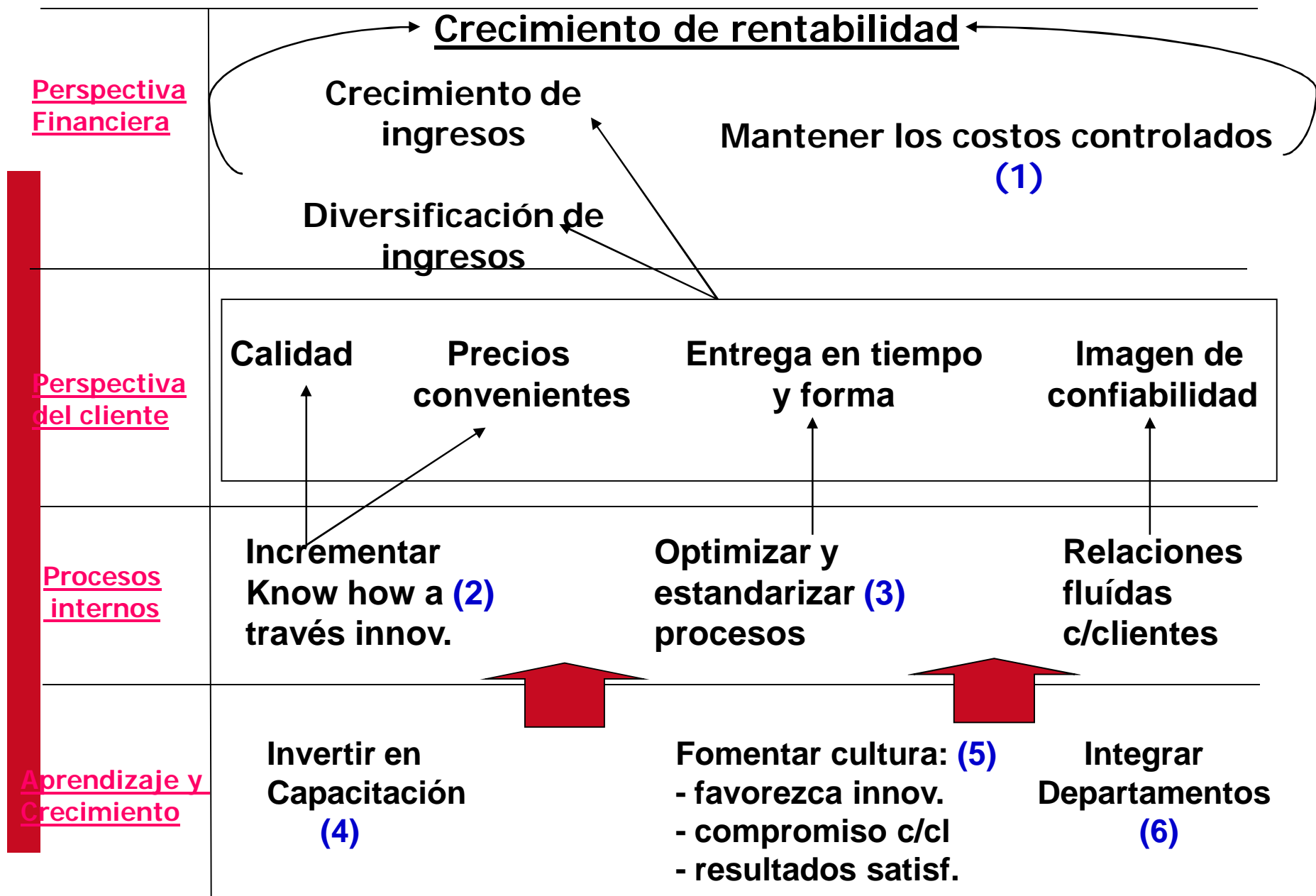
- Levantamiento de expectativas (consultora ambiental e hidrogeóloga)

N	Seleccione los atributos más importantes del servicio	Selección	Que es lo que le interesa del atributo	Porcentaje
1	Funcionalidad	20	Seguridad, Servicios de ingeniería	100%
2	Calidad	13	Previsión mínima de procedimientos Calidad y conciencia de la actuación Clase de equipos que se proporcionan Calidad del personal Calidad de la producción	65%
3	Precio	10	Horas trabajadas Relación precio -calidad Innovación para reducir costes	50%
4	Puntualidad	19	Cumplimiento del Calendario Presentación puntual de procedimientos	95%
5	Dirección profesional	11	Honestidad y franqueza del contratista	55%
6	Relaciones con el equipo de trabajo	14		70%
7	Imagen de la empresa	15		75%
8	Garantías ofrecidas	6		30%
9	Presencia en el mercado regional	3		15%
10	otro.....	2		10%

Conociendo las expectativas de los segmentos de mercado

Atributos del producto				Imagen	Relaciones
Funcionalidad	Calidad	Precio	Puntualidad	Dirección Profesional	Relaciones
Seguridad	Previsión mínima de procedimientos	Horas trabajadas	Cumplimiento del Calendario		Honestidad y franqueza del contratista
Servicios de ingeniería	Calidad y conciencia de la actuación	Relación precio - calidad	Presentación puntual de procedimientos		Flexibilidad
	Clase de equipos que se proporcionan	Innovación para reducir costes			Sensibilidad Contractual
	Calidad del personal				

Idea fuerza: Excelencia Operativa y Intimidad con los clientes



METALMECÁNICA

Conociendo las expectativas de los segmentos de mercado

- Encuesta de satisfacción del cliente

N	Criterio	Cliente						Promedio de satisfacción
		A	B	C	D	E	F	
1	Seguridad	9	8	8	10		8	8,60
2	Cumplimiento de calendario	9	6	7				7,33
3	Ratio de horas trabajadas/Averías	9	5	4				6,00
4	Presentación puntual de procedimientos	9	4	5				6,00
5	Revisión mínima de procedimientos presentados	9	5	6				6,67
6	Honestidad y franqueza del contratista	4	7	7	10	9		7,40
7	Flexibilidad	9	4	7		9		7,25
8	Sensibilidad Contractual	8	5	7				6,67
9	Servicio de ingeniería	8	7	7				7,33
10	Conciencia de la calidad y actuación	10	6	8		8	7	7,80
11	Relación precio -calidad	7	6	6	10	9	7	7,50
12	Nivel del equipo proporcionado	9	7	7			8	7,75
13	Calidad del Personal	10	7	7	10		8	8,40
14	Innovación para reducir costes					7		7,00
15	Calidad de la producción				10			10,00
16	Compenetración del equipo/ moral			7				7,00
	Índice de Satisfacción	8,46	5,92	6,62	10,00	8,75	7,60	7,28



CADENA DE VALOR

Cadena de Valor

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

Son aquellas que apoyan a las actividades primarias, como las de administración, gestión de recursos humanos, adquisiciones, mantenimiento, control de calidad, etc.

Cobranza

Logística

Son aquellas relacionadas con la investigación y desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y los servicios post-venta.

Actividades primarias

Cadena de Valor



Relación entre la propuesta de valor y el proceso asociado a ella

PROCESO/ PROPUESTA DE VALOR	INNOVACIÓN	GESTIÓN DE CLIENTES	OPERATIVO
Liderazgo de producto	<u>X</u>		
Intimidad con el cliente		<u>X</u>	
Excelencia Operativa			<u>X</u>

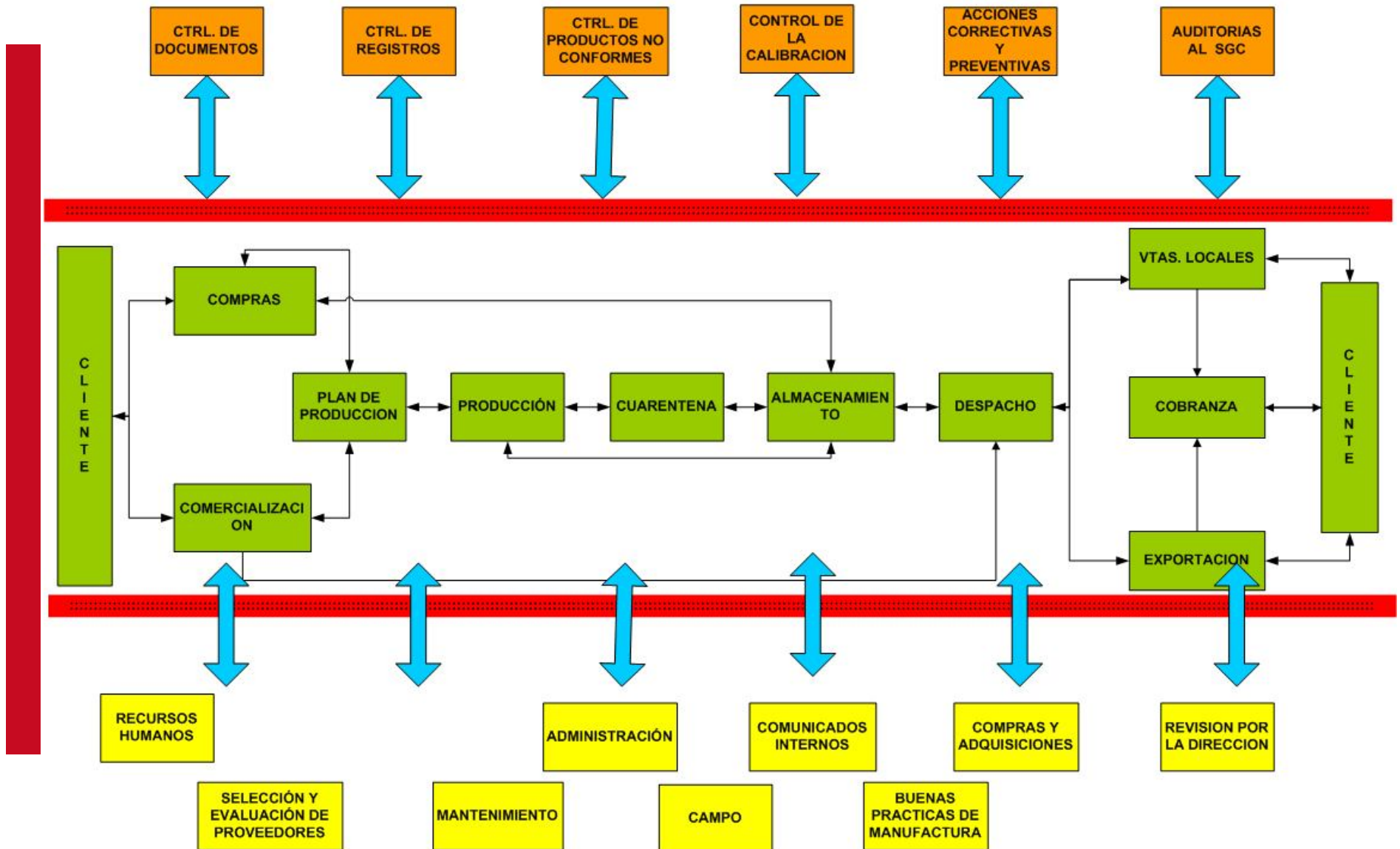
Cadena de Valor

Actividades primarias



Actividades de apoyo

MAPA DE PROCESOS BOLHISPANIA S.A.



ACTIVIDADES DE SOPORTE

- **Son aquellas que apoyan a las actividades primarias, como las de administración, gestión de recursos humanos, adquisiciones, mantenimiento, control de calidad, etc.**

Relación entre las actividades y los criterios de compra del cliente

Nivel de influencia Alta=3 Media=2 Baja= 1

	PROPUESTA DE VALOR /PROCESOS	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadeo	Ventas	Servicio	Compras	Desarrollo tecnológico	Gestión Humana	Infraestructura Empresa
ATRIBUTOS DE PRODUCTO	Conformidad de especificaciones		3	2			2	3	3	3	
	Tiempo de entrega	2	3	3		2		3			
	Característica del producto		3						3		
	Calidad de la fuerza ventas				3	3				3	
RELACIONES	Atractivo de las instalaciones		2								3
	Ayudas de venta				3	3			2		
	TOTAL	2	11	5	6	8	2	6	8	6	3

Idea fuerza: Excelencia Operativa y Intimidad con los clientes

Análisis de la cadena de valor

Proceso	Elementos de Acción	sí / no	¿Fortaleza, Debilidad o Equilibrio?	¿Qué debemos mejorar?
Mercadeo	Estrategia comercial (posicionamiento, segmentación, mercado meta)	S	E - Mejorar mercadeo a nivel nacional e internacional y sectorial	Elaborar una estrategia comercial y de distribución nacional e internacional
	Políticas de Precio	S	E - Porque las políticas de precios están pre establecidas	
	Estrategia de crecimiento económico	N	D - Falta una estrategia para lograr mayores ingresos a futuro	
	Planes de marketing	S	D - Porque no se elaboran planes de marketing para captar clientes internacionales y de rubros especializados	
	Promoción y Publicidad	S	E	
	Definición de canales de distribución	D	D. Por que tenemos que subcontratar para zonas a las que no podemos llegar	
	Alianzas Estratégicas para mercadeo en el exterior	S	D - Porque solo tengo alianzas con Perú y Argentina	
	Investigación de mercado	S	D - Porque no se utiliza la información para las estrategias	
	Fuerza de Ventas	S	D - Porque el personal contratado es eventual y no especializado	

VENTAJA COMPETITIVA

Ventaja Competitiva

- La Ventaja Competitiva debe expresar dónde está la excelencia organizacional y a través de qué variables se puede desarrollarla y lograr futuras oportunidades.
- La Ventaja Competitiva se obtiene identificando un conjunto de variables cruciales que, al ser activadas o desarrolladas, permitirán maximizar la creación de Valor para el Cliente y colocar a la organización en una mejor posición de competitividad.

VENTAJA COMPETITIVA

Procedimientos para identificar la Ventaja Competitiva

- Para formular la Ventaja Competitiva se debe:
 - a) Definir los clientes y segmentos de mercado que serán objeto de atención.
 - b) Identificar las Variables Competitivas.
 - c) Analizar la Cadena de Valor.
- El conjunto de Variables Competitivas cruciales se denomina "**Ventaja Competitiva**" y constituye la "fuerza vital estratégica" de la organización y es allí donde deberán concentrarse las energías y recursos la organización.



GRACIAS