

CREACIÓN Y CAPTURA DE VALOR

Si una empresa pretende alcanzar ventaja competitiva, es necesario que entienda los elementos que subyacen a los procesos de creación y captura de valor. Sin embargo, conceptos como *creación de valor* reciben interpretaciones erróneas en la conversación empresarial informal, mientras que conceptos como *captura de valor* son menos conocidos y reciben menos atención por parte de los empresarios, a pesar de que saber cómo capturar valor no es menos importante que saber cómo crear valor.

El objetivo de la presente nota técnica es ofrecer claridad sobre estos conceptos estratégicos centrales, resumiendo las aportaciones teóricas más importantes recogidas por la literatura. Se espera que las reflexiones aquí escritas sirvan para unificar el 'idioma estratégico', tan fácilmente sujeto a modas, *argot* e interpretaciones personales, que dificultan el diálogo en clase y en el mismo mundo de los negocios.

Creación de valor

El área de finanzas y el área de estrategia utilizan el término *creación de valor* con significados distintos. En su esfuerzo por encontrar el mejor indicador para medir la rentabilidad económica de las empresas, los 'financieros' acuden al EVA[®] para determinar si una empresa crea o destruye valor. A pesar de todas sus virtudes como indicador, el EVA[®] únicamente mide la creación de valor para el accionista, y no el valor intrínseco que tiene todo bien. Esta precisión, que tiene interés para los 'estrategas', es la que se desarrolla a continuación.

Valor creado se define como **la diferencia entre el valor que reside en un producto y el valor de los insumos sacrificados para hacer ese producto** (Besanko, Dranove et al., 2000). ¿Es posible determinar con precisión el valor que reside en un bien o servicio? No, porque los consumidores valoran de forma diferente el mismo bien o servicio según sea la necesidad que satisfagan. Por ejemplo, el valor que reside en un paraguas no es el mismo en verano que en invierno. Ni el valor que tiene una medicina es el mismo para una persona sana que para otra enferma. Mientras tanto, el costo de los insumos sacrificados para hacer un paraguas o una medicina es mucho más fácil de calcular.

Dado que, en el fondo, el valor que reside en un bien o servicio viene dado por el valor que le otorga el consumidor, para hablar de valor creado se suele acudir a otro concepto más operativo llamado disposición a pagar del consumidor. Este concepto hace referencia **al valor monetario máximo que un consumidor estaría dispuesto a pagar para obtener los beneficios percibidos en un bien o servicio**. Por tanto, en igualdad de costos incurridos para proveer un bien o servicio, mientras mayor sea la disposición a pagar de un consumidor por un bien o servicio, mayor será el valor intrínseco de ese bien y, por tanto, mayor será el valor creado.

Una primera conclusión de este desarrollo conceptual es que si las empresas quieren crear valor estratégico, han de buscar incrementar la disposición a pagar del consumidor o reducir los costos de proveerlo. Esta es, en el fondo, la esencia de las estrategias genéricas de Porter, quien sugiere a las empresas buscar la diferenciación o el liderazgo en costos (Porter, 1980).

La diferenciación, de hecho, es una forma de incrementar la disposición a pagar del consumidor por un bien o servicio. Pensemos en los productos que vende la empresa de productos deportivos Prince. Hace años bastaba con vender raquetas de un solo tipo para obtener rendimientos satisfactorios en su industria. Conforme la competencia se hizo más intensa, Prince optó por una estrategia de diferenciación, ofreciendo una gama bastante amplia de raquetas de tenis: para principiantes, para profesionales, para entrenamiento, etc. Como es natural, la disposición a pagar de cada consumidor es diferente: mientras el principiante pagará menos por una raqueta de tenis 'estándar', el profesional pagará más por una raqueta más tecnificada. En definitiva, la diferenciación es una estrategia que permite afectar la disposición a pagar del consumidor, y una empresa puede buscar los mecanismos de incrementarla.

Otra forma de incrementar la disposición a pagar del consumidor es a través de ofertas personalizadas. Hoy en día, por ejemplo, las empresas están dispuestas a pagar más por un plan de capacitación empresarial 'a la medida' que por un programa de educación estándar. De igual forma, la gente prefiere bajar sus propias canciones de mp3 y diseñar sus discos que comprar un CD con 12 canciones donde apenas un par es de su agrado. Si se desea incrementar el valor creado en el sector, la industria discográfica debería caminar hacia esta flexibilización.

Mirando el otro lado de la 'ecuación', si se desea crear valor, las empresas deben pugnar por reducir sus costos. Ejemplos de formas evidentes para conseguir esta reducción son alcanzar economías de escala y/o alcance, manejar la curva de aprendizaje, etc.; un ejemplo menos evidente es una mejor coordinación entre las actividades que permiten la elaboración del bien o servicio que provee la empresa (Porter, 1996), por el impacto que esto tiene en los niveles de gastos administrativos. Los grandes proveedores de piezas de automóvil, por ejemplo, basan gran parte de su eficiencia en la coordinación de las actividades de diseño de nuevos productos, producción en masa y entrega al cliente final, evitando acumulación innecesaria de inventario ó gastos logísticos.

Este énfasis en las actividades permite hacer una referencia final antes de cerrar esta sección. Normalmente, las actividades orientadas a incrementar la disposición a pagar del consumidor, suelen ir en dirección contraria a las actividades orientadas a reducir los costos. Pensemos en el caso de una aerolínea ecuatoriana que, quizás con el objetivo de diferenciarse de las otras dos aerolíneas en el trato con sus clientes, decidió ofrecer una rosa a las mujeres cuando los pasajeros descienden del avión. Esta política de diferenciación trae consigo el incremento de ciertos costos (bodegaje de las rosas en destino, transporte de las rosas, etc.). Para crear valor, hay que balancear ambas cosas y optar por una estrategia consistente.

Lo discutido hasta el momento puede verse reflejado en la Figura 1.

Figura 1
Creación de Valor: Diferencia entre disposición a pagar y costos



Creación de valor: Posición relativa frente a los competidores

Cara a alcanzar ventaja competitiva, si bien es importante que una empresa sea capaz de crear valor en términos absolutos, es más importante aún su capacidad de crear valor en términos relativos, es decir, comparado con la capacidad de creación de valor de los competidores de su sector.

Pensemos en el valor que es capaz de crear una escuela de negocios. Para incrementar la disposición a pagar de sus clientes, puede ofrecer, por ejemplo, una maestría en dirección de empresas con profesores internacionales de universidades de prestigio. Si bien esta diferenciación es difícil de igualar, la competencia puede, perfectamente, diseñar un programa donde se incluya la programación de profesores extranjeros. A los ojos del consumidor, el valor creado por esta oferta se disipa y pasa a ser un componente estándar de las maestrías en dirección de empresas ofrecidas en el mercado. Por tanto, no importa el valor creado absoluto para alcanzar o no la ventaja competitiva, sino el valor creado relativo: yo traigo profesores extranjeros de Harvard, mientras tú traes profesores extranjeros de la Universidad de Wichita (¿alguno ha escuchado hablar de esta universidad?).

Lo mismo puede decirse de la estructura de costos: interesa llegar a tener una estructura de costos menor a la de la competencia. Es posible que dos escuelas de negocios gasten lo mismo en el proceso de traer a un profesor extranjero para dar un curso en el Ecuador, y alojarlo por x días en nuestro territorio. Sin embargo, una escuela puede obtener economías de alcance, y 'utilizar' ese profesor en varios cursos, mientras otra carga todo el gasto en un solo programa.

Una vez aclarado lo que estratégicamente se entiende por creación de valor, podemos pasar al tema de captura de valor: ¿de qué nos sirve crear valor, si todo se lo lleva el cliente?

Captura de valor

Sería erróneo pensar que todo el valor creado con nuestra propuesta empresarial irá a parar a nuestros bolsillos. Lo que sucede en la práctica es que dicho valor se divide entre todos los agentes involucrados en la transacción de ese bien o servicio: cliente y empresa.¹ Analicemos esto con atención.

Decíamos que la cantidad de valor creada depende de la disposición a pagar del consumidor. Ahora bien, ¿cómo calculamos este valor? ¿Alguno de nosotros sabe con certeza cuál es su disposición a pagar por todos y cada uno de los bienes y servicios que necesita? Quizás sea relativamente sencillo determinarlo para productos de uso frecuente (comida, ropa, servicios básicos), pero ciertamente resulta más complicado para productos de uso menos frecuente (¿cuánto estaría dispuesto a pagar usted por unas rieles de cortina para su casa?). Adicionalmente, recordemos que esta disposición a pagar depende de las circunstancias de cada persona y del tipo de necesidad que desea satisfacer.

Existen mecanismos para calcular con bastante precisión la disposición a pagar del consumidor², si bien se acepta que el verdadero valor de este indicador posiblemente es mayor a lo encontrado por cualquier técnica. ¿Por qué nos interesa tener una mejor aproximación sobre la disposición a pagar del consumidor por un bien o servicio? Porque normalmente, según sea ese valor, ubicaremos nuestro precio.

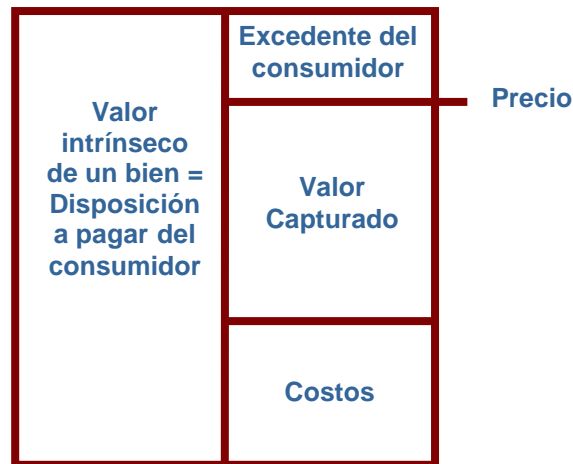
Desde el punto de vista de la empresa, lo deseable sería ubicar nuestro precio lo más cerca posible de la disposición a pagar del consumidor, para así poder *capturar* todo el valor creado posible. Caso contrario, el consumidor lo *capturará*. Esto es lo que sucede en las transacciones realizadas en Internet. Esta tecnología permite al consumidor acudir a distintas fuentes de información con cierta facilidad y comparar ofertas para encontrar la que tiene el precio más bajo. Con ofertas personalizadas, que lo potencia el mismo Internet, a precios más bajos, todo el valor creado fluye hacia el consumidor.

En resumen, el valor creado se divide entre cliente y empresa según cuán cercano ubiquemos nuestro precio con relación a la disposición a pagar del consumidor. La diferencia entre el precio pagado por el consumidor y el valor que otorga a ese producto se llama excedente del consumidor, y refleja la cantidad de valor creado que éste captura. Por otro lado, la diferencia entre el precio recibido por un bien o servicio y los costos en que incurre la empresa para proveerlo determina el valor capturado por la empresa. Estas reflexiones se grafican en la Figura 2.

¹ De hecho, podemos pensar en los agentes involucrados en la transacción de un bien o servicio de forma más amplia: proveedores, consumidores, competencia y la empresa en sí.

² El lector interesado puede acudir a las últimas páginas del Capítulo 12 de Besanko, D., D. Dranove, et al. (2000)

Figura 2
Captura de Valor: División entre cliente y empresa



Desde el punto de vista estratégico, por tanto, si bien es importante que la empresa sea capaz de crear valor, no es menos importante que sea capaz de capturarlo. Y conviene que esta reflexión, tan poco difundida en la práctica, reciba la atención que se merece.

Valor añadido

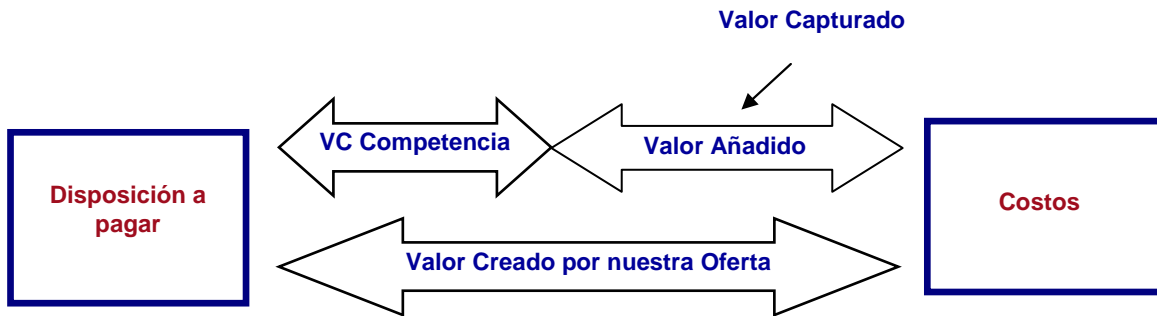
Con el objetivo de hacer una explicación más clara, a lo largo de este documento se han presentado los procesos de creación y captura de valor como separados. Sin embargo, en la realidad puede ser más conveniente mirarlos como una sola unidad. Para esto sirve el concepto de valor añadido.

El valor añadido se define como **el valor creado por la propuesta de valor de una empresa menos el valor creado por la propuesta de valor de la competencia** (Brandenburger and Stuart Jr., 1996). Como se explicaba en una sección anterior, lo que verdaderamente importa cuando se habla de creación de valor no es lo que en términos absolutos puede hacer una empresa, sino lo que consigue hacer en términos relativos. A esto se reduce la definición de valor añadido: al valor que soy capaz de crear con relación a las propuestas de valor de la competencia existentes en el mercado. Siguiendo el ejemplo de la sección anterior, el valor añadido viene determinado por los profesores de Harvard que invita una escuela de negocios en Ecuador.

Lo dicho aquí permite evitar afirmaciones tan simples como decir que hemos añadido valor a nuestro producto porque le hemos dado un mejor empaque o porque hemos hecho más grande su presentación. Una empresa añade valor a sus productos cuando añade al producto algo que la competencia no ha hecho y que, al mismo tiempo, es valorado por el consumidor.

La importancia del concepto de valor añadido radica en que el monto que una empresa es capaz de capturar, es –en general– precisamente igual al valor que añade al mercado. Pensemos en el valor añadido a la industria de las bebidas gaseosas generado por Big Cola. Su propuesta de valor era distinta a las dominantes en el mercado porque ofrecía menos precio, más cantidad y similar calidad. Esta propuesta de valor permitió la realización de transacciones que antes no se habían realizado en el mercado (por ejemplo, gente de escasos recursos que no compraba Coca-Cola porque la relación cantidad/precio no le resultaba conveniente). Todo ese valor creado, distinto de lo existente en el mercado, es precisamente el valor añadido de Big Cola al sector de las bebidas gaseosas. Y como resultado, ese es el valor que está en condiciones de capturar, y que, de hecho, Big Cola captura. Esta forma de mirar todo lo escrito en la presente nota técnica queda reflejada en la Figura 3.

Figura 3
Valor Creado, Valor Capturado y Valor Añadido



Conclusión

Para alcanzar la ventaja competitiva, una empresa debe crear y capturar valor. Crea valor cuando coloca en el mercado productos que generan una mayor disposición a pagar por parte del consumidor, cuando la empresa provee ese servicio con unos costos bajos o cuando consigue una mezcla de ambas cosas simultáneamente. Si bien el valor creado absoluto es importante, lo imprescindible es fijarse en la capacidad de creación de valor relativo, es decir, comparado con la competencia. Finalmente, aquel valor que una empresa es capaz de crear más allá de lo hecho por la competencia, también recibe el nombre de valor añadido, que es lo que finalmente determina la cantidad de valor que una empresa puede capturar. Crear valor no basta para alcanzar ventaja competitiva: es preciso intentar que ese valor no fluya completamente al consumidor y pueda quedarse dentro de la empresa. □

Referencias

Besanko, D., D. Dranove, et al. (2000). Economics of Strategy. New York, NY, John Wiley & Sons.

Brandenburger, A. M. and H. W. Stuart Jr. (1996). "Value-Based Business Strategy." Journal of Economics and Management Strategy, 5(1): 5-24.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press.

Porter, M. (1996). "What is Strategy?" Harvard Business Review, November-December: 61-78.