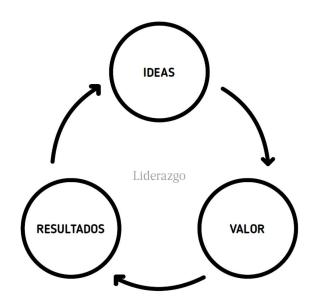
## REPENSAR NUESTRA ECUACION DE VALOR

Alfons Cornella, Institute of Next 2021

En esta sesión vamos a tratar sobre un **instrumento** que resulta de mucha utilidad para poder aumentar el valor que se da a los clientes en una empresa. Lo haremos con ejemplos que pueden ser útiles para repensar y **aumentar el valor** que estamos dando al mercado de nuestros clientes

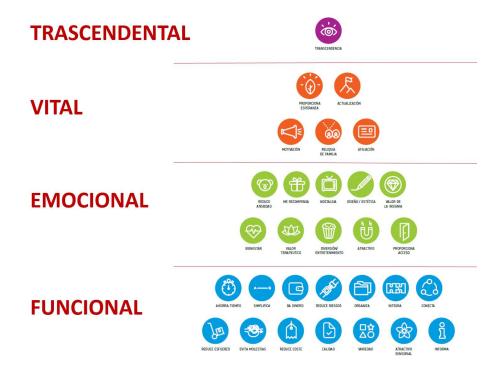
La innovación es un motor de tres acciones: hay que tener **ideas** para aportar nuevo **valor** al cliente y con eso generar unos **resultados**. El punto fundamental en innovación es el valor, es decir cómo idear un nuevo producto o un nuevo servicio, o una nueva propia propuesta de cambiar los procesos, lo que sea, que venga a aportar más valor al cliente. En esta línea vamos a desarrollar con ejemplos un instrumento que resulta muy útil para aumentar el valor proporcionado al cliente. A este modelo se le da el nombre genérico de **elementos de valor** o de pirámide de los elementos de valor.



El modelo parte de un trabajo realizado en 2016 por la consultora **Bain**. Lo que hicieron fue investigar con unos miles de personas sobre qué es lo que las personas consideran de valor en una propuesta que reciben. O sea, qué es lo que uno busca en algo que se le propone; cuándo va a buscar un producto o un servicio qué es

lo que al final estás buscando como cliente. El resultado es una pirámide con 30 elementos fundamentales, treinta elementos de valor que los humanos podemos esperar en una propuesta. Se trata de una elaboración más sofisticada de la pirámide de **Maslow**, la que describe cuáles son las aspiraciones de una persona para poder llevar una vida desde lo más básico y fundamental hasta lo más trascendental.

La pirámide de Bain tiene también **cuatro niveles**. Un primer nivel, la capa **funcional** que describe lo más básico que busca una persona en un producto: la calidad, la reducción de riesgos, la simplificación de la vida, el ahorro de tiempo, de esfuerzo, que el informe, le conecte con otras personas. Es decir, hay una capa de elementos de valor que busca que la propuesta básicamente funcione, que haga lo que dice que hace y que no me haga la vida muy complicada a la hora de obtenerlo y usarlo.



La siguiente capa es la capa **emocional**; una vez resuelto el tema funcional básico, lo que uno busca es elementos como el diseño, la estética, busca que le recompense de alguna forma más allá de lo funcional. Puede que se adquiera la propuesta por tratarse de una indulgencia, de un auto-regalo, que me genere un bienestar, que me divierta, que me haga atractivo ante los demás, que me proporcione acceso a otras cosas. Por ejemplo, busco componentes de nostalgia,

algo que va a ser muy importante a partir de ahora. La capa emocional es todo aquello que no necesitas funcionalmente del producto pero que aprecias recibirlo. Se trata de la diferencia, por ejemplo, entre una panadería en la que compras el pan y una panadería en el que compras el pan como se hacía antes, o con una variedad enorme de sabores, o con una garantía sobre la forma en la que se hace.

La siguiente capa es la capa **vital**. Se trata de aquellos elementos de valor que van más allá de lo emocional. Es algo que me motiva, que me da esperanza, que me pone al día, algo que puedo pasar a mis hijos, o algo que me da un sentido de pertenencia muy grande a un determinado grupo. Cuando alguien se compra una Harley Davidson no la compra para moverse simplemente, no la compra por nostalgia, sino que la compra por sentido de pertenencia a un grupo.

Finalmente la última capa es la **trascendental**. Se trata de valor relacionado con impacto social, con la búsqueda de una sensación más bien espiritual. La convicción de que eso que estás haciendo, comprando o usando, no lo haces para responder a una necesidad funcional, sino para sentir que participas de algo mucho más importante, trascendente.

Pues bien, esta pirámide de Bain, o de los **elementos de valor**, es extraordinariamente útil para cualquier empresa que quiera repensar su propuesta de valor al cliente, o, podríamos decir, su ecuación de valor: qué elementos de valor quiere combinar en la propuesta que hace al cliente.

La vamos a explorar aplicándolo especialmente a una organización de **pequeño o mediano tamaño**, ya sea una tienda, o un museo, un gimnasio, o una ONG, o cualquier organización que no sea una gran corporación. En particular, empresas B2C, o sea empresas cuya función no sea vender un producto a otra empresa sino vender un producto a un cliente final. O sea empresas, como un bar o un restaurante, o una tienda, que al final tienen que definir lo que se denomina su ecuación del valor, es decir, cuál es la mezcla de elementos de valor de esta pirámide que caracterizan su propuesta al cliente. Veamos algunos ejemplos.



Muebles ecológicos

Solo venta online



Envíos en una semana

Diseñamos y fabricamos nuestros muebles en Gipuzkoa con madera maciza ecológica local y certificado PEFC de sostenibilidad. Comprar muebles baratos online de diseño y calidad es muy fácil. Haz tu pedido y recibe tus muebles cómodamente en tu casa.

En el plazo máximo de una semana tus muebles saldrán de nuestra fábrica y en poco tiempo los tendrás en tu casa.





muebleslufe.com

Lufe es una empresa vasca cuya ecuación de valor le ayuda a competir de forma brillante en un entorno muy dominado por grandes multinacionales, en la industria del mueble. Se trata de muebles ecológicos, que sólo se pueden comprar online, y que además puedes tener en tu casa en una semana, cuando lo normal en una tienda de muebles es tener que esperar meses. Sus muebles son de madera con certificado de sostenibilidad, de calidad, y con un precio asequible. Están pensados para usarlos unos años y para poder ser renovados fácilmente. Más aún, la empresa lanza propuesta nuevas para responder a nuevas necesidades de valor en el mercado: por ejemplo, el "cole" en casa durante la pandemia de 2020. Su ecuación del valor es reducción de costes, de esfuerzo (se compra online), estética, y la trascendencia de la certificación ecológica de la madera. Otros elementos de valor, de otra ecuación de valor que podrían explorar, podrían ser, por ejemplo, la diversión o entretenimiento de muebles, o que se tratara de unos extraordinariamente buenos que quisiéramos dejar nuestros a nuestros nietos en herencia.



Este otro ejemplo remarca la importancia del elemento de valor diversidad de elección. Se trata de una papelería muy famosa en Tokyo, en la que encuentras absolutamente todo lo relacionado con el papel. Para los sibaritas del papel este sería un paraíso, puesto que uno puede encontrar físicamente, con muestras de papel, allí todos los pantones que pueda imaginar. La ecuación del valor no se construye, por lo tanto, sobre la simplificación de la oferta o sobre el ahorro de tiempo, sino sobre todo lo contrario. Es una propuesta sofisticada basada en la exhaustividad de la oferta. Es una oferta enorme, muy compleja pero perfectamente organizada. Hay una enorme variedad y es la clave de la ecuación de valor. Tiene además el valor de la insignia, es decir, que esta papelería muy conocida en Tokyo es una especie del templo para las personas que trabajan en el mundo del diseño; ir a esta tienda da un elevado valor de pertenencia a un grupo, un colectivo que trabaja desde los valores de la estética. La ecuación del valor se basa pues en dos pilares: tienes todos los pantones disponibles organizados con una enorme variedad de oferta, perfectamente organizados, y comprar en la tienda te permite formar parte de un grupo estético de los que adoran este templo del diseño.



Veamos una propuesta totalmente diferente. En esta tienda de ropa en Sídney, Australia, la propuesta de valor es "menos es más". En lugar de tener un catálogo muy grande, muy variado, muy diverso de ropa, la tienda selecciona cuál es la ropa que ahora te recomienda. Te evita tener que escoger, te hace una selección. Es esta una ecuación del valor para los clientes que quieren que se les diga "lo que se tienen que poner" para evitarles tener que escoger entre una gran diversidad de opciones. Es una ecuación de valor de ahorro de tiempo: no tenerte que probar de cosas te simplifica la vida, te evita molestias (vestirse y desvestirse). La forma en que una tienda se puede distinguir hoy en un sector en el que hay otros muchos competidores es encontrar esa diferenciación que sea perceptible por parte del cliente. Se trata de presentar una ecuación de valor que sea percibida por el cliente como algo atractivo y diferencial.



Tenemos aquí otro ejemplo, el de una cadena de **peluquerías** que ha convertido su catálogo de servicios, normalmente poco estructurado en este campo, y con precios no necesariamente estándar, en un catálogo muy claro de qué vale cada servicio. El objetivo final es reducir la ansiedad que deriva de no saber exactamente lo que vas a pagar. Además hay un valor de conexión con otras personas: hay un elemento social importante al ir a la peluquería porque es un lugar donde establecer conversaciones. Además, en este caso la propuesta de valor tiene un precio muy bajo.



Otro ejemplo de propuesta muy interesante la encontramos en **Warby Parker**, una empresa que ha cambiado la lógica de las tiendas de óptica que ha revolucionado el sector. Su propuesta básica consiste en que te envían a casa cinco pares de gafas

durante cinco días totalmente gratis. Durante esos cinco días las puedes probar, las puedes usar totalmente gratis, y al final las puedes devolver si ninguna de ellas te ha gustado. La ecuación de valor aquí es que ahorro tiempo (no tienes que ir a comprar a la tienda, pues el proceso es online, te las envían a casa, etc.) Por otro lado, los modelos son bastante clásicos, con lo que se aporta un elemento de valor relacionado con la nostalgia. También hay un elemento de *insignia*, porque parte de su éxito fue que unas cuantas celebridades de Hollywood empezaron a utilizar sus gafas. Y finalmente hay un elemento de *esperanza* porque cuando compras unas gafas éstas también financiando que lleguen unas gafas a alguien en el mundo que las necesita. Por tanto, la ecuación de valor es "te lo pongo fácil, no vas a perder tiempo, con las gafas de toda la vida, con una marca muy apreciada por personas significativas, y además tendrás un impacto social en alguien en el mundo que lo necesita.



Otro ejemplo, el de una **tetera** que evidentemente sirve para hacer té pero que, como podéis imaginar por su aspecto, poca gente se la compra para hacer té. Su creadora es una diseñadora danesa que construye una ecuación de valor para un objeto aparentemente funcional que es en realidad una obra de arte. Los elementos de valor son el diseño y la estética, junto con componentes de nostalgia (cómo se hacían las cosas antes), un elemento muy importante de atractivo (tenerla y usarla con los amigos te hace atractivo a los demás, te define como una persona delicada, una persona sofisticada, pone atención a los detalles). Tiene además un elemento de herencia, pues es un producto que puede pasar a la siguiente generación. No es, por tanto, una tetera para hacer té sino una obra de arte que te hace atractivo porque demuestra que tienes sensibilidad, que recuerda cómo se hacían las cosas antes y que además puedes transmitir a las siguientes generaciones.



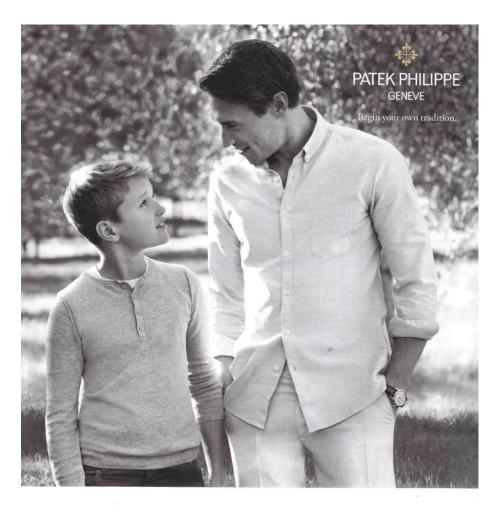
Fijémonos en esta propuesta de un **supermercado** que presenta de forma especialmente atractiva una selección de verduras perfectamente iluminadas y puestas en vertical para que se puedan disfrutar. La ecuación de valor tiene elementos funcionales, puesto que *reduce el esfuerzo* de cortar la verdura. Presenta un *atractivo sensorial*, ya que presenta el producto como si se tratara de un pequeño cuadro. También genera una percepción de *saludable*,

incluso de *valor terapéutico*, puesto que te sugiere que te conviene comer esta verdura porque te encontrarás físicamente mejor. Seguramente la cesta de la compra resulta más cara aquí, pero el valor percibido en las capas emocional y vital de la pirámide seguramente está justificado para un determinado tipo de consumidor.



Este ejemplo muestra como hay ecuaciones de valor que están totalmente ancladas en los elementos de la capa emocional. Se trata de una pequeña empresa cercana a Barcelona cuyos productos son **armaduras romanas** y sus complementos. Propone todo lo que esté relacionado con cómo vestían los romanos, sus ropas, sus armas, etc. La ecuación del valor se construye sobre la propuesta de diversión y entretenimiento, y está dirigido a aquellas personas que les gusta reunirse alrededor de su pasión por el mundo romano. De hecho hay en distintos lugares del mundo festivales, fiestas e incluso reconstrucciones de algunas batallas históricas a las que acuden centenares de personas. La ecuación de valor contiene claramente elementos de *diversión*, fundamentados en la *nostalgia*, pero también de *acceso* porque tener estos productos te permite acceder al colectivo, a la "tribu" de las personas que hacen de esto su pasión. Quizás sea este un

ejemplo extremo, pero inspira sobre cómo podemos reconvertir nuestra propuesta de valor para atraer a un determinado colectivo que se convierta en una especie de pequeña tribu.



You never actually own a Patek Philippe.

You merely look after it for the next generation.



Chronograph Ref. 5170G patek.com

Otro caso muy anclado en la capa vital, es el del fabricante de relojes suizo **Patek Philippe**. Su frase síntesis "en realidad nunca posees un Patek Philippe, sino que lo único que haces es conservarlo y guardarlo para la siguiente generación" es una forma sensacional de presentar un producto mucho más allá de su funcionalidad: nadie lo compra porque sea un reloj, nadie lo compra

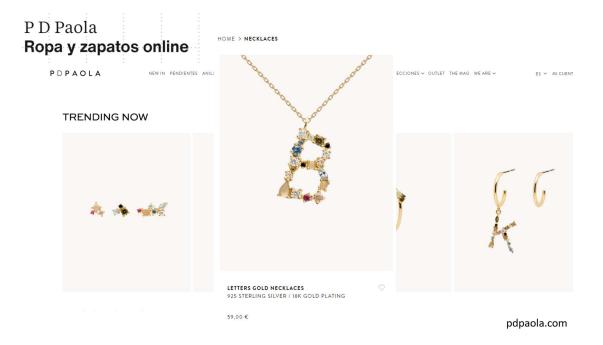
para medir la hora, sino que lo compra porque es *estéticamente* muy bonito, lo compra como una indulgencia personal ("me lo merezco"), o como trascendencia en el tiempo ("me lo regalo pensando que algún día mis hijos o mis nietos lo tendrán"). Hay aquí un elemento de *trascendencia*, puesto que el valor consiste en que se trasciende totalmente el tiempo. Esto no se compra para él hoy, sino que se compra para dentro de 100 años.



POPULAR: Museum Of Modern Art Adds Silent Viewing Hours

For the month of October, solitude-seeking patrons can enjoy their favorite pieces beginning with a group mediation

En este **museo de arte moderno** de Nueva York proponen que durante unas determinadas horas puedas ver las obras en total silencio. La nueva ecuación de valor no consiste pues en ver un mero catálogo de obras sino que se presenta como una propuesta de *bienestar*, caso de valor *terapéutico*. Se trata de pasar un buen rato, en calma. De hecho, hay quien ha propuesto que los museos sean un instrumento terapéutico. El arte como un momento de *esperanza*, una especie de reconfortarte en unos momentos tan difíciles para la sociedad.

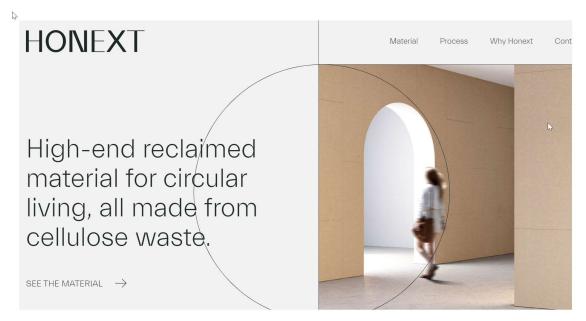


La empresa **P de Paola** vende complementos de bisutería o de joyería. Se trata de joyas que se convierten en tendencias para un determinado colectivo atento a redes sociales, en especial a los canales de ciertas *influencers* que difunden el valor estético y de moda de estas piezas. La ecuación de valor tiene que ver con el impacto de la *pertenencia* "a la tendencia", pero también con la *indulgencia*, el auto-regalo, la una *actualización* de uno mismo ("me renuevo porque no me pongo siempre lo mismo"), y con la practicidad de la renovación ("el producto que he comprado puedo venderlo en redes y comprarme otro").



preciousplastic.com

Un último ejemplo lo encontramos en los productos que tienen una conexión con la **sostenibilidad**. Así, esta silla no se vende como un producto fabricado con plástico reciclado, sino como algo precioso que al fabricarlo se cumple con la misión trascedente de salvar el planeta.



honextmaterial.com

Lo mismo lo vemos en esta empresa que fabrica **paneles para la construcción** a partir de los materiales de desecho de la fabricación del papel.



O en la **compra a granel** de productos de limpieza en un supermercado, como vemos en este caso en San Francisco. La ecuación del valor no tiene aquí nada que ver con la capa funcional de la pirámide; comprar así ni te ahorra tiempo ni te reduce esfuerzo, ni costes porque comprar así resulta ser incluso más caro. Pero la recompensa viene de sentir que estás contribuyendo a hacer un mundo mejor. Te permite tener una vida algo más *trascendente*: "no quiero ir generando plástico, sino que quiero eliminarlo de la Tierra porque eso me proporciona una cierta esperanza, me da la sensación de que contribuyo a mejorar el planeta. Incluso podríamos haber incorporado el elemento de valor de *herencia*: trabajo para dar un mundo mejor a mis nietos, y formo parte de un grupo comprometido con el futuro.

Creo que estos ejemplos nos pueden ayudar a entender la utilidad del modelo de elementos de valor de Bain. Cuando sus creadores lo diseñaron, realizaron miles de entrevistas a consumidores para identificar a qué daban valor en la propuesta de producto o servicio que se les estaba dando. Lo hicieron para productos procedentes de muchos sectores (banca, alimentación, seguros, turismo, etc.).

Los investigadores encontraron que siempre había cuatro o cinco elementos destacables en la ecuación de valor. Así, por ejemplo, en el comercio convencional, en una tienda, los cinco elementos que el cliente promedio consideraba como fundamentales eran la calidad, la variedad de oferta, con un coste asequible, el ahorro de tiempo, y obtener algún tipo de recompensa (que salga con la sensación de que le han regalado algo, que ha obtenido algo, por ejemplo un descuento).

De lo que se trata, pues, es de determinar cuál es nuestra ecuación de valor actual, qué le estamos proponiendo al cliente, y reconsiderarla para aumentar esa percepción de valor por su parte, en especial para diferenciarnos de la competencia. Hay que ir experimentando con cambios en los elementos de valor de nuestra ecuación, en alguna de las cuatro capas de la pirámide que hemos presentado. Por ejemplo, imaginemos que el cliente, en lugar de venir a buscar un ahorro de tiempo, o sea encontrar las cosas rápido, lo que encuentra es un elemento de nostalgia; o que ocurriría si en lugar de una gran variedad de oferta encuentra justamente una selección de lo que le recomendamos. O qué ocurriría si en lugar de buscar una reducción del esfuerzo lo que le damos es un gran componente estético.

Nuestro objetivo durante esta presentación ha sido presentaros un instrumento útil para repensar cuál es el valor que dais al cliente. El ejercicio a realizar consiste en definir vuestra ecuación de valor actual para explorar una ecuación de valor futura.

Quizás una de las conclusiones más interesantes a las que lleguemos es que el margen económico generado por nuestra propuesta crece conforme escalamos en la pirámide de valor. La capa funcional nos resuelve las necesidades del día a día. Pero aquí la competencia tiene a ser muy grande y es difícil tener un buen margen comercial. Por otro lado, este espacio de funcionalidad es muy susceptible de ser internetizado, de ser traspasado a servicios online (si quiero comprar un producto barato y que me reduzca el esfuerzo, si puedo comprarlo por internet lo haré). Sin embargo, todo aquello que sea más trascendental, más vital, relacional o de pertenencia, lo voy a querer hacer offline, en presencial.

Por tanto, la reconsideración de nuestra ecuación de valor tiene también el objetivo de permitirnos "subir hacia arriba" en la pirámide de valor, porque es en las capas superiores donde encontraremos mejor margen de negocio.

En cualquier caso, creemos que las dinámicas de complejidad que irán creciendo en los próximos años en todos los sectores, aconsejarán, si no obligarán, a repensar periódicamente nuestra ecuación de valor.