

# Valor Percibido por el Cliente (VPC), como una herramienta para el análisis competitivo



Jaime Baby Moreno (PhD)  
Juan Gonzalo Londoño Jaramillo<sup>1</sup>

## Resumen

Este artículo se ocupa del *Valor Percibido por el Cliente* (VPC), de un producto durable de consumo (neveras). Se deriva del trabajo de investigación EL VALOR PERCIBIDO POR LOS CLIENTES (VPC) PARA UN PRODUCTO DURABLE DE CONSUMO: SU CONSTRUCTO Y MEDICIÓN, realizado por los autores. Después de hacer algunas consideraciones sobre el VPC y el análisis competitivo, se muestran las cifras obtenidas en el proyecto mencionado y la forma de utilizarlas como instrumento de análisis competitivo.

## Abstract

This article addresses the perceived customer value (PCV) of a consumer durable product (refrigerators). It is a byproduct of the research project PERCEIVED CUSTOMER VALUE OF A CONSUMER DURABLE PRODUCT: CONSTRUCT AND MEASUREMENT, conducted by the same authors. After making some observations about the PCV, and some general comments about competitive analysis, the PCV figures resulting from the project, are shown. Finally, a way to use such figures as a tool for competitive analysis is illustrated.

## Palabras clave

Valor Percibido por el Cliente (VPC), producto durable de consumo, instrumento de análisis competitivo

## Key words

Perceived customer value (PCV), Consumer durable product, Tool for competitive analysis

<sup>1</sup>JAIME BABY MORENO, Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional. MSc y PhD. en Economía Y Administración de University of Nebraska. Profesor del departamento de Mercadeo de la Universidad EAFIT. Dirección electrónica: [jbaby@eafit.edu.co](mailto:jbaby@eafit.edu.co)  
JUAN GONZALO LONDOÑO JARAMILLO, Ingeniero Eléctrico de la Universidad Pontificia Bolivariana. Magíster en Administración de la Universidad EAFIT con Especialización en Mercadeo. Profesor del Departamento de Mercadeo de la misma Institución. Dirección electrónica: [jglondon@eafit.edu.co](mailto:jglondon@eafit.edu.co)

## Introducción

Este artículo se ocupa del *Valor Percibido por el Cliente* (VPC), de un producto durable de consumo (neveras). Se deriva del trabajo de investigación EL VALOR PERCIBIDO POR LOS CLIENTES (VPC) PARA UN PRODUCTO DURABLE DE CONSUMO: SU CONSTRUCTO Y MEDICIÓN, realizado por los autores. El título hace referencia al concepto del VPC y a su uso como instrumento de análisis competitivo. En consecuencia, en la introducción se abordarán someramente dichos conceptos y adicionalmente, se enunciarán los temas que se tratarán en el artículo.

Para una comprensión inicial de la importancia del VPC, primero se hará referencia a la *Satisfacción del Cliente*, como concepto más generalizado, en razón de que las certificaciones y premios de calidad requieren que las empresas capturen información de su mercado, normalmente, por medio de un programa de satisfacción del cliente, que tome en consideración no solamente los rasgos del producto básico, sino, también, los del producto aumentado (entrega, posventa, etc.)

Igualmente, los estándares internacionales promueven la adopción de un enfoque de procesos cuando se desarrolle, implemente o mejore la efectividad de un sistema de administración de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requerimientos.

Más aún, en muchas empresas se toma como un hecho ampliamente aceptado, dentro de sus esfuerzos de investigación, que se mida la satisfacción del cliente. Se incluye el concepto en la definición de misión y visión, y las mediciones y hallazgos de los programas de satisfacción se incorporan en el proceso de planeación estratégica. Ya no es, simplemente, algo “bueno de saber”, en las organizaciones con las mejores prácticas. Incluso, las empresas líderes ni siquiera se preocuparían por calcular el costo/beneficio de medir y mejorar la satisfacción del cliente; simplemente lo tomarían como un “parámetro dado” dentro de la cultura de la organización.

Debido a algunas dificultades con este parámetro (*Satisfacción del Cliente*), que, por ejemplo, mide una situación pasada, se ha propuesto el Valor Percibido por el Cliente (VPC) como alternativa.

Al-Sabbahy y otros (2002), conciben que el VPC ha adquirido importancia y popularidad en el

ámbito de los negocios por su efecto sobre el comportamiento del consumidor y sus implicaciones estratégicas para el éxito de las empresas. Se plantea que el ofrecimiento de valor a cambio de dinero, no solamente influye en el comportamiento de selección del producto en la fase de precompra, sino que también afecta la satisfacción, intención de recompra y de recomendación, en la fase de poscompra. De ahí que se proclame que el VPC es una herramienta importante para ganar una posición de ventaja competitiva en el mercado. No obstante, el VPC no ha sido, aún, objeto de suficiente investigación.

**Se plantea que el ofrecimiento de valor a cambio de dinero, no solamente influye en el comportamiento de selección del producto en la fase de precompra, sino que también afecta la satisfacción, intención de recompra y de recomendación, en la fase de poscompra. De ahí que se proclame que el VPC es una herramienta importante para ganar una posición de ventaja competitiva en el mercado. No obstante, el VPC no ha sido, aún, objeto de suficiente investigación.**

Aunque la conceptualización del VPC data de finales de la década de 1970, su operacionalización ha recibido atención sólo recientemente. Los esfuerzos más próximos se han visto obstaculizados por dificultades provenientes de una inadecuada conceptualización y un amplio espectro de otros constructos incluidos en la formación de juicios de valor, a saber: beneficios percibidos, precio percibido, precio monetario, precio psicológico y precio no monetario; todos los cuales están asociados con la conceptualización del VPC. Más aún, se sostiene que la percepción de valor está afectada por estímulos y factores de respuesta personal, tales como: características del producto, interés en el producto, diferentes necesidades, motivos, expectativas, personalidad y estatus social. Por tanto, la evaluación de este constructo varía entre individuos, lo cual ha hecho del proceso de medición del VPC una tarea complicada y desafiante.

Otro aspecto de la importancia del VPC se puede observar en el concepto mismo de mercado que, en gran medida, se refiere a la creación de satisfacción para el cliente, lo cual se logra mediante el ofrecimiento de aquello que le genera valor. Pero, como la proposición de valor es dinámica, y el desempeño de la competencia mejora constantemente, la satisfacción será un propósito continuo, respecto al espectro completo de actividades de negocios, desde calidad, entrega y precios, hasta la estrategia de negocios, diseño, ingeniería, facturación, etc.

Por su parte, el análisis competitivo es un procedimiento cuyo conocimiento es, relativamente, de dominio público, dado que ha sido componente esencial de la planeación estratégica. Sin embargo, no está dentro del alcance de este artículo entrar a detallar la

totalidad de elementos que comprende dicho análisis. Solamente se pretende ilustrar el uso del VPC como una de las herramientas disponibles para tal efecto, la cual tiene el mérito de permitir la comparación, desde la perspectiva del cliente, del desempeño de productos, marcas, proveedores, distribuidores, etc., que compiten en un mismo mercado. Más aún, el VPC, según la definición que se planteará más adelante, tiene implícito el carácter de instrumento de comparación entre competidores.

Este artículo tratará los siguientes temas:

- 1) Marco referencial acerca de la conceptualización sobre el VPC.
- 2) Alcance del análisis competitivo propuesto.
- 3) Información utilizada para el análisis competitivo.
- 4) Análisis competitivo.

**Como la proposición de valor es dinámica, y el desempeño de la competencia mejora constantemente, la satisfacción será un propósito continuo, respecto al espectro completo de actividades de negocios, desde calidad, entrega y precios, hasta la estrategia de negocios, diseño, ingeniería, facturación, etc.**

### **1. Marco referencial acerca de la conceptualización sobre el VPC**

Aunque la literatura contiene múltiples definiciones de VPC, se pueden identificar tres elementos comunes:

#### **1) Múltiples componentes del VPC**

La mayoría de las definiciones presentan el VPC como un balance entre beneficios y sacrificios percibidos en la oferta del proveedor. Los beneficios percibidos son generados por una combinación de atributos físicos, atributos de servicio y soporte técnico disponibles en relación con una situación de uso en particular. Los sacrificios percibidos se describen, a veces, en términos monetarios; otras veces, se hace en términos más amplios. Los sacrificios son de importancia primordial en las percepciones

de valor. Monroe (1990) sostiene que los consumidores valoran más una reducción en sacrificios que un incremento en beneficios.

## 2) Subjetividad de las percepciones de valor

El valor es un constructo que se percibe subjetivamente. Para un mismo producto, distintos segmentos de consumidores perciben diferentes valores. Adicionalmente, dentro de una misma organización, diferentes individuos de los que participan en el proceso de compra, tienen diferentes percepciones de la entrega de valor por parte del proveedor.

## 3) Importancia de la competencia

Entregar al cliente una relación entre beneficios y sacrificios asociados con un producto, superior a la que entrega la competencia, le ayuda a la empresa a crear una ventaja competitiva sostenible.

Swaddling y Miller (2002) presentan tres componentes que operacionalizan el VPC: *atributos*, *importancia relativa* y *desempeño relativo*. Los *atributos* son cualquier factor que los clientes usen para comparar una oferta con otra. Algunos muy conocidos: calidad, comodidad con la imagen de marca, accesibilidad de los vendedores, facilidad de negociación, etc.

Los beneficios son un tipo de atributo en nivel superior de abstracción cognitiva. Indican lo que el cliente realmente busca al hacer una compra. Por ejemplo, superficies pulidas, al comprar un papel de lija o un cepillo de carpintería. No se debe ir muy lejos en la jerarquía conceptual de requerimientos del cliente al tratar de medir necesidades básicas,

tales como ganar dinero, ahorrar tiempo, reducir riesgo, etc. Son importantes, pero muy poco específicos.

Los costos son otro tipo de atributo. Incluye el precio de compra más los demás costos asociados con el uso del producto. No hay necesidad de excluir el precio de compra de la lista de atributos, apartándolo de la definición de "valor". Algunos autores no incluyen el precio dentro de los atributos, por considerar que hace parte de lo que el consumidor "da" y no de lo que "recibe". Lo más importante, para usar VPC exitosamente, es la habilidad para identificar qué es lo que los clientes prospectos usan como un atributo de VPC.

**La mayoría de las definiciones presentan el VPC como un balance entre beneficios y sacrificios percibidos en la oferta del proveedor...**

**...Entregar al cliente una relación entre beneficios y sacrificios asociados con un producto, superior a la que entrega la competencia, le ayuda a la empresa a crear una ventaja competitiva sostenible.**

En cuanto a la *importancia relativa*, se puede decir que no todos los atributos serán igualmente importantes para los entrevistados. De modo que, de la lista, a veces larga, de atributos mencionados, se deben escoger aquellos que tengan un mayor peso. Es necesario, entonces, indagar sobre la importancia de los rubros manifestados por los entrevistados.

El *desempeño relativo* se refiere a que, además de indagar sobre la importancia de cada rubro, se debe obtener información de la calificación que los entrevistados dan a cada proveedor, frente a cada ítem. Aquí es donde podemos visualizar el comportamiento futuro del cliente. Después de todo, lo único que importa en una decisión de compra es cuál de las ofertas es percibida como la que ofrece mayor valor.

El VPC puede ser la base de la mayoría de las decisiones estratégicas, tales como posicionamiento en el mercado, desarrollo de

productos, segmentación del mercado, precio, administración de canales, comunicaciones de mercadeo y gerencia de operaciones.

La modelación del VPC, desde la perspectiva del comportamiento, trata el valor percibido como un constructo más amplio, y pretende explicarlo, no solamente con variaciones de precio, sino, también, con otros factores (antecedentes psicológicos de percepciones de valor). Zeithaml (1998) propuso un modelo de VPC que fue considerado con interés por muchos investigadores, (Ilustración No. 1).

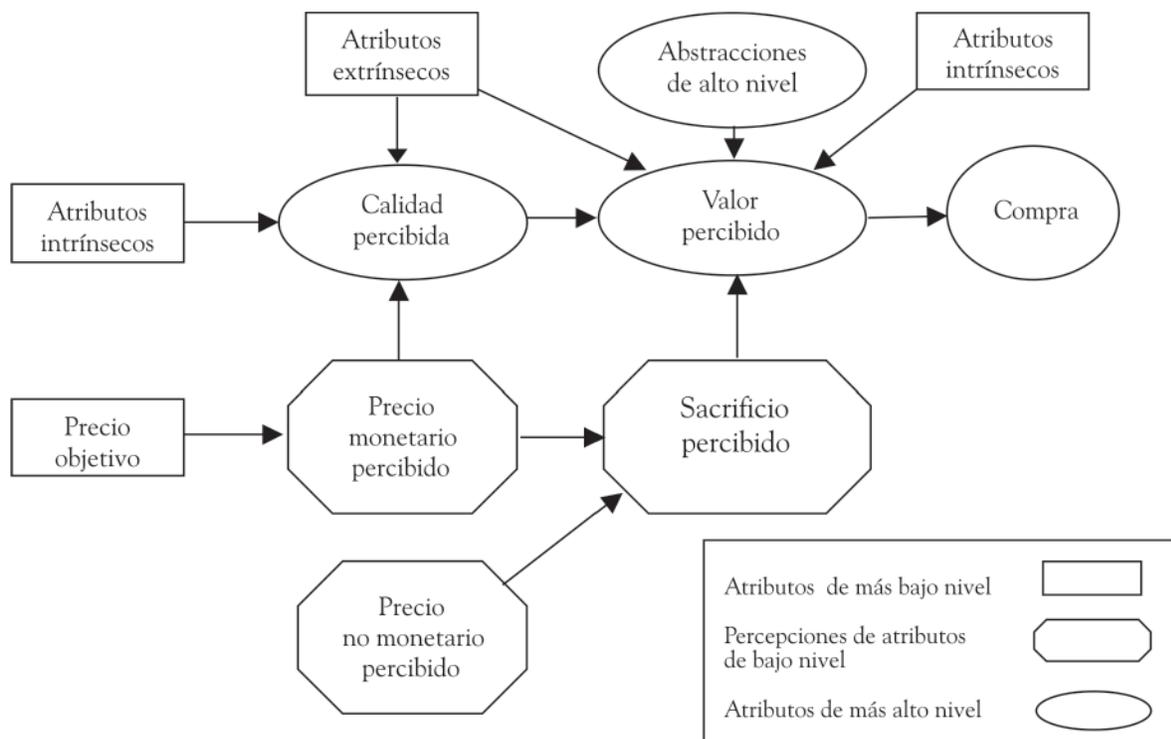
La autora propone, en su modelo, que los consumidores alcanzan las percepciones de calidad, a partir de las evaluaciones de los atributos del producto. Más aún, los consumidores usan sus percepciones de calidad para formarse

juicios globales de valor acerca de los productos. También sugiere que la formación de percepciones de calidad y valor ocurre de una manera medios-fines.

El enfoque de medios-fines se usaba para mostrar cómo medios tales como objetos o actividades, podrían relacionarse con fines tales como estados finales deseados o valores. Los consumidores retienen información en su memoria en tres niveles de abstracción así: objetos, atributos y juicios de calidad y valor. Estos últimos se usan para lograr metas personales y valores.

Cuando los entrevistados en el estudio exploratorio, llevado a cabo por la autora, discutían “valor”, usaban el término de muchas maneras diferentes que describían una amplia variedad de atributos y abstracciones de alto nivel que les suministraban valor.

**Ilustración No. 1**  
**Un Modelo medios-fines que Relaciona Precio, Calidad y Valor**



Fuente: ZEITHAML, Valarie (1998)

Lo que constituye valor, aun en una misma categoría de producto, parece ser altamente personal e idiosincrásico. Aunque muchos de los entrevistados en el estudio exploratorio estuvieron de acuerdo en cuanto a los aspectos que indican calidad, difirieron considerablemente en las expresiones de valor. Los patrones de respuesta del estudio exploratorio acerca de bebidas, llevado a efecto por Zeithaml, se pueden agrupar en cuatro definiciones de valor de los consumidores:

- 1) Valor es precio bajo.
- 2) Valor es lo que yo quiero en un producto.
- 3) Valor es la calidad que yo alcanzo por el precio que pago.
- 4) Valor es lo que recibo por lo que doy.

Estas cuatro expresiones de valor de los consumidores se pueden capturar en una definición global: *Valor Percibido por el Consumidor* es la evaluación global, por parte del consumidor, de la utilidad de un producto, basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da.

Aunque la percepción de lo que se recibe varía entre consumidores (algunos pueden querer volumen, otros calidad, otros conveniencia), e, igualmente, lo que se da (algunos se preocupan solamente por el dinero gastado, otros por el tiempo y esfuerzo invertidos), el valor representa un balance entre los componentes “dar” y “conseguir”.

Para propósitos de este trabajo, se adopta la siguiente definición de VPC, que está dentro de los lineamientos de Zeithaml (1998); Swaddling y Miller (2002) y Eggert y Ulaga (2002):

**Valor Percibido por el Consumidor es la evaluación global por parte del mismo, de la utilidad y desempeño de un producto, con relación a la competencia, y basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da.**

Valor Percibido por el Consumidor es la evaluación global por parte del mismo, de la utilidad y desempeño de un producto, con relación a la competencia, y basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da.

Eggert y Ulaga (2002) y, Swaddling y Miller (2002) presentan sendos contrastes entre *Satisfacción* y *Valor Percibido*. La mayoría de los criterios de contraste usados en los dos trabajos son coincidentes. La Tabla 1 muestra una consolidación de las dos comparaciones.

- La *Satisfacción* se conceptúa como una respuesta evaluativo-afectiva. En contraste, el VPC es el resultado de un proceso cognitivo de comparación. El concepto se ha descri-

to como un constructo basado en la cognición, que captura cualquier discrepancia beneficio-sacrificio, de la misma manera en que lo hace la *desconfirmación* para variaciones entre expectativas y desempeño percibido.

- La *Satisfacción* mide qué tan bien lo está haciendo un proveedor con su oferta actual, tal como es percibida por los clientes actuales. Esta orientación táctica provee lineamientos de acción para mejorar los productos y servicios actuales. El constructo de VPC, por su parte, señala direcciones futuras. Su orientación estratégica apunta a evaluar cómo se puede crear valor para los clientes, y por cuáles medios la oferta de un proveedor puede satisfacer mejor los requerimientos de los clientes. En consecuencia, la evaluación del VPC por el cliente se dirige a los clientes pasados, presentes y potenciales, mientras que la investigación de satisfacción está, principalmente, engranada hacia los clientes actuales del proveedor.

**Tabla 1**  
**Diferencias conceptuales entre Satisfacción y VPC**

SATISFACCIÓN	VALOR PERCIBIDO (VPC)
Constructo <b>afectivo</b>	Constructo <b>cognitivo</b>
Orientación <b>táctica</b>	Orientación <b>estratégica</b>
Cientes <b>actuales</b>	Cientes <b>actuales y potenciales</b>
Ofertas del <b>proveedor</b>	Ofertas del <b>proveedor y sus competidores</b>
Retrospectiva- <b>poscompra</b>	Prospectiva, mira a futuro ( <b>Pre y poscompra</b> )
Orientada a <b>atributos</b>	Orientada a <b>beneficios</b>
Compara con <b>expectativas del cliente</b>	Compara con <b>alternativas percibidas</b>
Para <b>mejorar procesos</b> (conexión atributo-proceso)	Para <b>predecir comportamiento</b> del cliente

Fuente: Consolidación de Eggert & Wolfgang. (2002), y SWADDLING, David & Miller (2002).

- La *Satisfacción* se limita a clientes actuales. Los potenciales no se tienen en cuenta. Estos no podrán contestar las preguntas del tipo: ¿Qué tan satisfecho quedó la última vez que utilizó la clínica XY? Si usted no ha utilizado los servicios de la clínica XY no la podrá responder. El VPC incluye tanto clientes actuales como prospectos. Preguntar a los clientes existentes produce una muestra sesgada, ya que se está consultando a aquellos que ya mostraron una inclinación hacia el producto. Preguntar por valores y necesidades, en lugar de preguntar por atributos y experiencias con el producto, permite al investigador incluir en la muestra al resto de componentes del mercado objetivo. Los clientes en prospecto comparan los pros y contras de cada alternativa, y compran la más favorable. El proceso de establecer y usar un criterio puede ser extremadamente subjetivo e inexacto, pues tiene lugar en la mente del consumidor. De todas maneras, hay un proceso de escogencia para cada compra, y el resultado final determina la lealtad del cliente.

- La *Satisfacción* está dirigida a la evaluación de la oferta del proveedor, pero sin integrar, necesariamente, la información pertinente a las ofertas de los competidores. Las mediciones de VPC explícitamente comparan las ofertas de la competencia con las del proveedor.

- La mayoría de los modelos de satisfacción están basados en el paradigma de *desconfirmación*; de ahí que la *Satisfacción* debe ser considerada como un constructo poscompra. La satisfacción es retrospectiva. Se indaga por una satisfacción con una experiencia pasada, tal como se ilustra en el punto anterior. En contraste, el VPC es independiente del momento de uso de la oferta del mercado, y puede ser considerado como un constructo precompra o poscompra. El VPC es prospectivo, mira hacia el futuro. Preguntas tales como ¿Qué beneficios son importantes para usted? ¿Qué tan bien, cree usted, que cada vendedor le entregará a usted esos beneficios?, darán idea

de las percepciones actuales del valor que será ofrecido en el futuro. Estas percepciones guiarán compras futuras.

- La *Satisfacción* está orientada a atributos, más que a beneficios. Los rasgos del producto o atributos son más fácilmente manipulables, de ahí que se hayan usado más para indagar por satisfacción. El VPC está orientado hacia los beneficios, más que a atributos. El cliente, realmente, está interesado en beneficios, sin importar tanto los atributos a través de los cuales se le entregue el beneficio. Aunque la relación directa entre rasgos del producto y procesos internos sigue siendo un aporte importante del enfoque de Satisfacción del Cliente, es más significativa la información sobre los beneficios buscados por el cliente. Será responsabilidad de la empresa encontrar las conexiones entre beneficios buscados y los procesos internos que los generarán.

- El punto de comparación son las expectativas del cliente.

Como las preguntas de *Satisfacción del Cliente* se refieren a experiencias pasadas específicas, el único punto de comparación para el cliente serán sus expectativas. El punto de comparación en el caso de VPC, son las alternativas percibidas. Aquí es donde se hace clara la conexión entre el Valor Percibido por el Cliente (VPC) y la lealtad. Cuando se le pregunta al entrevistado cómo percibe el valor de un producto, en realidad se le está pidiendo que lo compare con las alternativas de compra existentes. El vendedor que ofrezca el mayor valor percibido a la hora de la decisión de compra, ganará la venta. (¿Por qué tanta gente que se manifiesta insatisfecha con los servicios de las líneas aéreas continúa usándolas? Porque volar sigue siendo

un mejor valor que las alternativas de transporte existentes).

- La medición de la satisfacción es útil para el mejoramiento de procesos. Hay una conexión directa entre atributos o rasgos del producto y los procesos internos responsables de su generación. La medición del VPC, por su parte, es útil para predecir el comportamiento del consumidor.

De los puntos anteriores podemos concluir que el VPC mide los factores en los cuales el cliente basa sus decisiones de compra futuras. Al fin y al cabo, se le está preguntando cómo percibe él que será el valor que ofrecerán los distintos oferentes del producto/servicio.

La satisfacción es un buen comienzo para entender a los clientes, pero no es suficiente. La satisfacción no significa lealtad. Empresas que muestran períodos de altos índices de satisfacción de sus clientes, simultáneamente, presentan disminuciones en participación en el

mercado. En forma similar, clientes insatisfechos continúan comprando. Para varios autores, lealtad es: "La ausencia de una mejor alternativa". Los clientes actuales toman una decisión cada vez que compran. La decisión podría ser entre una compra previa satisfactoria y la molestia de buscar alternativas. Si el cliente opta por la recompra, esto podría mal interpretarse como lealtad.

La mayoría de las contribuciones conceptuales y empíricas a la literatura sobre VPC plantean un impacto directo entre éste y las intenciones de comportamiento, sin la mediación de la satisfacción. El razonamiento para excluir la satisfacción es que, por ejemplo,

**El cliente, realmente, está interesado en beneficios, sin importar tanto los atributos a través de los cuales se le entregue el beneficio. Aunque la relación directa entre rasgos del producto y procesos internos sigue siendo un aporte importante del enfoque de Satisfacción del Cliente, es más significativa la información sobre los beneficios buscados por el cliente.**

en los mercados industriales, la toma de decisiones de los gerentes de compras se guía, principalmente, por factores cognitivos y no por afectivos.

Por lo anterior, se ha desarrollado un primer modelo que tiene en consideración, solamente, el estímulo cognitivo y el resultado conativo. En este “modelo de impacto directo”, se supone que el VPC tiene un impacto directo sobre las variables de resultado.

Un segundo modelo, el “modelo de impacto mediado”, plantea que las variables cognitivas están mediadas por variables afectivas para llegar a resultados conativos. Es decir, las cognitivas conducen a satisfacción, y ésta, a su turno, lleva a los resultados conativos, o de comportamiento: (VPC → Satisfacción → Intenciones de comportamiento).

Para propósitos del trabajo que dio origen a este artículo, se adoptó el modelo de Zeithaml (1998), el cual se consideró que podía representar el comportamiento de la población objeto de dicha investigación. Esta posible representación se verificó, cualitativamente, por medio de sesiones de grupo en las que participaron mujeres de los estratos 4 y 5. Las sesiones de grupo focales permitieron también determinar la terminología (verbatim) mediante la cual las participantes se refieren a los distintos aspectos del VPC para el tipo de producto en consideración. Esta información fue el punto de partida para el diseño de los rubros que compusieron el cuestionario correspondiente a la fase cuantitativa.

## 2. Alcance del análisis competitivo propuesto

Tal como se indicó en la introducción, no está dentro del alcance de este artículo establecer en detalle la totalidad de elementos que comprende el análisis competitivo. Solamente se pretende ilustrar el uso del VPC como una de las herramientas disponibles para tal efecto, la cual tiene el mérito de permitir la comparación, desde la perspectiva del cliente, del desempeño de productos, marcas, proveedores, distribuidores, etc., que compiten en un mismo mercado. Consecuentemente, aquí se comparará el desempeño de las marcas de neveras,

frente a los factores generadores de valor para la compradora final, y teniendo en cuenta el peso relativo asignado a dichos generadores.

El enfoque propuesto en el párrafo anterior, coincide con la concepción generalizada, entre practicantes del mercadeo, de que “la prueba de fuego” para el mercadeo de una organización con-

siste en verificar hasta qué punto conoce aquellos aspectos que los clientes aprecian, y en la evaluación, por parte del cliente, del desempeño de la organización y de los competidores, frente a esos aspectos.

El análisis se realizará, fundamentalmente, siguiendo los lineamientos de Roper (2003), quien presenta un modelo sencillo llamado Mapa de Valor para el Cliente, el cual ayuda a visualizar los movimientos estratégicos que podrían realizarse a partir del informe de VPC. El concepto de Valor Competitivo piensa en la estrategia como algo más que una evaluación de

**El concepto de Valor Competitivo piensa en la estrategia como algo más que una evaluación de sus fortalezas y debilidades, y establece cómo se compara usted para encarar la competencia. Su Valor Competitivo se puede poner a prueba realizando un análisis de valor del consumidor y determinando su posición versus la competencia. Las empresas con una posición fuerte en el Mapa de Valor para el Cliente tendrán éxito.**

**Ilustración No. 2**  
**Mapa de Valor para el Cliente**

Desempeño	Importancia promedio / Desempeño sobresaliente	Importancia crítica / Desempeño sobresaliente
	Importancia promedio / Desempeño promedio	Importancia crítica / Desempeño promedio

Importancia del criterio

Fuente: ROPER, Kenneth S. (2003)

sus fortalezas y debilidades, y establece cómo se compara usted para encarar la competencia. Su Valor Competitivo se puede poner a prueba realizando un análisis de valor del consumidor y determinando su posición versus la competencia. Las empresas con una posición fuerte en el Mapa de Valor para el Cliente tendrán éxito.

Si su empresa muestra un desempeño sobresaliente frente a un atributo de importancia crítica (cuadrante superior derecho), deberá permanecer allí y capitalizar su fortaleza. Sin embargo, si un competidor muestra un mejor desempeño, la empresa tendrá en ello un claro campo de acción para el mejoramiento.

En el otro extremo del espectro, un desempeño indeseable frente a un atributo no tan importante (cuadrante inferior izquierdo), ameritará alguna acción, solamente, después de haber agotado oportunidades más promisorias.

Si la compañía está en una situación de desempeño sobresaliente ante un atributo de inferior importancia (cuadrante superior izquierdo), podría pensar en transferir recursos que actualmente se estén invirtiendo en esa área, a otra con mejores perspectivas de retribución. Podría, también, estudiarse la viabilidad de “vender” la idea de la importancia del atributo.

Finalmente, un desempeño indeseable ante un atributo de alta importancia (cuadrante inferior derecho), ameritará emprender acciones de mejoramiento en cuanto al atributo, teniendo presente la calificación que la competencia está recibiendo en ese aspecto.

**3. Información utilizada para el análisis competitivo**

La información, tanto sobre cuáles marcas se considerarían, como sobre qué aspectos generaban valor, fue recabada mediante sesiones de grupo. Los pesos relativos de los generadores de valor y las calificaciones asignadas a cada marca, se determinaron mediante una investigación cuantitativa entre amas de casa, de los estratos 4 y 5, de la ciudad de Medellín. Las cifras provenientes del procesamiento de la información se presentan en la Tabla 2.

Para facilitar la comprensión del contenido de la Tabla 2 y de los análisis subsiguientes, se explica, a continuación, cada uno de los componentes de la misma:

- 1) Atributos (Generadores de valor).
- 2) Peso relativo.
- 3) Marcas.
- 4) Calificación (VPC) recibida por cada marca.

Tabla 2: VPC

ATRIBUTO	Peso Relativo	CALIFICACION ACUMULADA PONDERADA, DE CADA MARCA, POR ATRIBUTO										
		Marca ideal	Nevado	Glaciar	Tundra	Artico	Iglco	Paramo	Cold	Fridgy	Helada	Polar
Innovación.	3,3 %	0,163	0,005	0,002	0,006	0,004	0,005	0,002	0,009	0,002	0,002	0,007
Duración.	8,4 %	0,472	0,044	0,125	0,021	0,079	0,175	0,079	0,059	0,034	0,032	0,096
Color.	3,1 %	0,157	0,000	0,003	0,002	0,001	0,004	0,003	0,003	0,000	0,002	0,002
Capacidad.	6,0 %	0,299	0,019	0,066	0,037	0,051	0,079	0,045	0,061	0,027	0,042	0,101
Diseño.	3,3 %	0,166	0,007	0,004	0,008	0,004	0,006	0,004	0,009	0,006	0,004	0,007
No hace escarcha	7,4 %	0,369	0,043	0,075	0,053	0,074	0,085	0,057	0,074	0,036	0,049	0,110
Compartimentos	3,8 %	0,191	0,000	0,014	0,005	0,011	0,014	0,009	0,015	0,003	0,012	0,017
Garantías.	12,0 %	0,599	0,107	0,260	0,063	0,178	0,416	0,186	0,157	0,086	0,109	0,198
Marca conocida.	6,7 %	0,333	0,049	0,132	0,025	0,094	0,216	0,107	0,058	0,029	0,024	0,091
Marca de moda.	3,0 %	0,151	0,000	0,002	0,002	0,001	0,002	0,001	0,001	0,003	0,000	0,001
Publicidad atractiva.	3,1 %	0,156	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,003	0,001	0,002	0,000
Buenas promociones.	3,4 %	0,172	0,011	0,008	0,002	0,003	0,011	0,005	0,017	0,011	0,012	0,006
Atención en el punto de venta.	3,6 %	0,181	0,000	0,009	0,003	0,006	0,019	0,010	0,007	0,002	0,007	0,009
Buenos centros de servicios	5,1 %	0,256	0,000	0,043	0,015	0,021	0,074	0,023	0,021	0,011	0,014	0,028
Precio justo.	6,4 %	0,319	0,027	0,061	0,021	0,031	0,111	0,049	0,042	0,022	0,042	0,043
Costos de reparación bajos.	3,3 %	0,163	0,000	0,005	0,001	0,005	0,009	0,003	0,003	0,001	0,003	0,004
Facilidades para conseguir los repuestos	7,2 %	0,362	0,031	0,101	0,031	0,061	0,198	0,081	0,041	0,028	0,029	0,061
Ubicación de los puntos de venta.	3,0 %	0,152	0,000	0,001	0,000	0,003	0,002	0,001	0,003	0,000	0,000	0,003
Que sea económica.	3,9 %	0,197	0,002	0,013	0,002	0,007	0,023	0,015	0,011	0,014	0,013	0,005
Mayores facilidades de pago.	3,8 %	0,191	0,018	0,010	0,015	0,003	0,020	0,012	0,009	0,004	0,000	0,007
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>5,000</b>	<b>0,363</b>	<b>0,936</b>	<b>0,311</b>	<b>0,637</b>	<b>1,470</b>	<b>0,693</b>	<b>0,601</b>	<b>0,319</b>	<b>0,399</b>	<b>0,796</b>
VPC de la marca en % de la Ideal		100,0%	7,3%	18,7%	6,2%	12,7%	29,4%	13,9%	12,0%	6,4%	8,0%	15,9%

Fuente: Elaboración propia

### 1) Atributos (Generadores de valor)

En la columna “ATRIBUTOS” aparece la lista de los aspectos que las amas de casa indicaron como generadores de valor. Son los ítems que permanecieron, después de un proceso de depuración realizado sobre una lista más numerosa de rubros identificados durante las sesiones de grupo. Estos “ATRIBUTOS” conforman la base sobre la cual las amas de casa valoran y comparan las distintas ofertas de neveras. Del total de veinte rubros seleccionados, los siete primeros corresponden a atributos intrínsecos; los cinco siguientes, a atributos extrínsecos, y, los últimos ocho, a precio monetario y a costos o precios no monetarios, es decir, a aspectos sobre los cuales las amas de casa pueden experimentar costos o sacrificios. Los dos primeros grupos comprenden lo que el cliente “recibe” y, el tercero, lo que “entrega” a cambio.

### 2) El Peso Relativo

En la columna “Peso Relativo” se muestra la valoración que las entrevistadas hacen de cada uno de los generadores de valor. Como es de esperar, a los distintos elementos se les asignan valoraciones diferentes, dado que es diferente la importancia que tienen para las amas de casa. La información requerida para el cálculo del peso relativo se obtuvo mediante dos preguntas de cuestionario: una de éstas, solicitaba señalar y ordenar los dos ítems más importantes en cada uno de los tres grupos mencionados en el párrafo anterior; la otra, pedía señalar y ordenar los dos rubros más importantes, entre los seis que se generaban en la pregunta anterior. Finalmente, los “puntajes” recibidos por cada rubro se totalizaron, y se calculó el porcentaje de participación de cada rubro en el total; estos porcentajes indican el peso relativo de los rubros considerados. Por ejemplo, “Garantías” tiene un peso relativo de 12%, y, “Duración”, de 8.4%.

### 3) Las marcas

Las marcas incluidas para el estudio fueron seleccionadas por haber sido mencionadas por las amas de casa, en las sesiones de grupo, y por el conocimiento del mercado, por parte de los autores. Por razones de confidencialidad, los nombres reales de las marcas son reemplazados, para este artículo, por una denominación arbitraria, a saber:

1. Nevado
2. Glaciar
3. Tundra
4. Ártica
5. Igloo
6. Páramo
7. Cold
8. Fridgy
9. Helada
10. Polar

En la fila de las marcas se incluye, adicionalmente, la “Marca Ideal”. Ésta corresponde a una marca ficticia que hubiese sido mencionada por todas las encuestadas, y, además, hubiese recibido la más alta calificación de desempeño frente a los generadores de valor. El propósito es que sea una “marca modelo” o “marca patrón”, cuya calificación comparada con la calificación de las demás marcas, permite observar, en términos relativos, la valoración recibida por éstas.

### 4) La calificación (VPC) recibida por cada marca

Estas cifras se muestran en la Tabla 2, bajo la denominación **CALIFICACIÓN ACUMULADA PONDERADA, DE CADA MARCA, POR ATRIBUTO**, y se presentan para cada una de las marcas estudiadas.

Para ilustrar el significado de las cifras aludidas en el párrafo anterior, se usa la columna correspondiente a Glaciar. La cifra 0,132, que se encuentra en la intersección de la

columna "Glaciar" y la fila "Marca conocida", es el valor definitivo asignado a la marca frente a ese atributo. Corresponde al total de "puntos" recibidos por Glaciar, respecto al atributo "Marca conocida", ponderados por el Peso Relativo del atributo, y divididos por el número de encuestadas que mencionaron dicha marca. En el lado inferior de la columna se muestra el "TOTAL", el cual corresponde a la sumatoria de las cifras individuales; es el valor total asignado por las entrevistadas a esa marca; para Glaciar es de 0.936. La fila "TOTAL" permite, ya, hacer una comparación entre marcas. Sin embargo, para facilitar la comparación, se muestran, como porcentaje de la calificación de "Marca Ideal", en la última fila "VPC de la marca en % de la Ideal". Este porcentaje es de 18.7 para Glaciar.

#### 4. Análisis competitivo

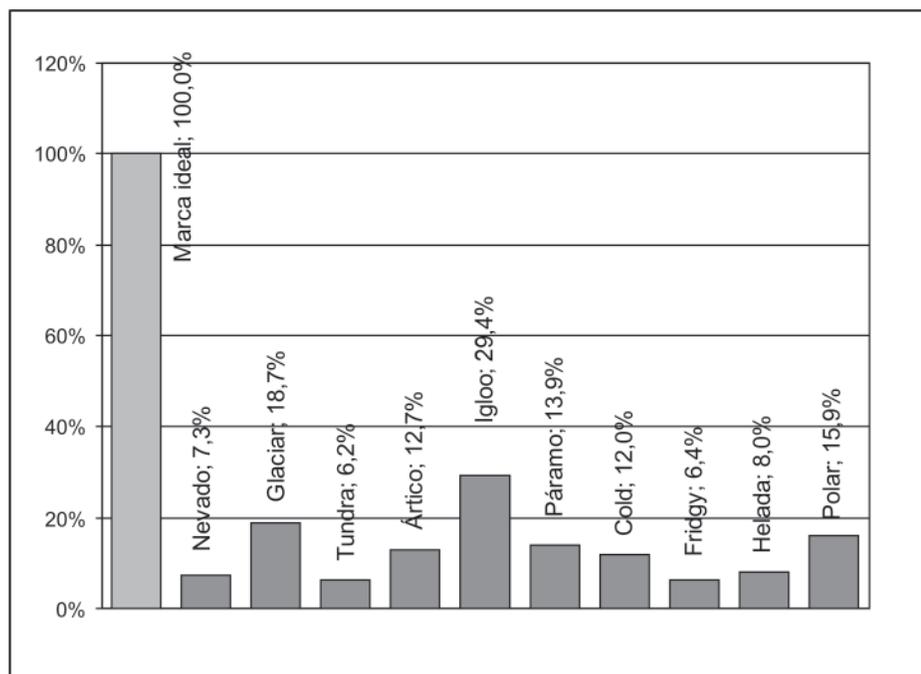
El análisis competitivo, a partir de la percepción de valor que el cliente tiene de las

distintas marcas, se hará mediante el examen de los siguientes aspectos: la posición relativa del VPC total de cada marca; el desempeño relativo de las marcas, frente a cada uno de los generadores de valor, es decir, sus "fortalezas y debilidades" con respecto a sus competidores; y el análisis gráfico, que relaciona los generadores de valor y sus correspondientes pesos relativos, con las calificaciones de desempeño de las marcas que se quieran comparar (Ver Tabla 2).

#### 4.1 Posición relativa del VPC total de cada marca

La Gráfica No.1 muestra la calificación total recibida por cada marca, es decir, el VPC total de cada una de ellas, comparado, en términos porcentuales, con la calificación de la Marca Ideal. Se puede observar que Igloo sobresale del grupo, con una calificación de 29.4%. Siguen, en orden descendente, Glaciar (18.7%) y Polar (15.9%). La más baja

**Gráfica No.1**  
Calificación total (VPC) recibida por cada marca comparada, en términos porcentuales, con la calificación de la Marca Ideal



Fuente: Elaboración propia

calificación la recibió Tundra ( 6.2%), seguida, en orden ascendente, por Fridgy (6.4%) y Nevado (7.3%).

Aunque el conocimiento de esas valoraciones totales, relativas, de cada una de las marcas, es importante para el análisis competitivo, no muestra, explícitamente, las variables o factores que están produciendo dichas valoraciones; en consecuencia, no indica el camino a seguir, o qué variables afectar para mejorar la valoración. Es importante porque permite, por ejemplo, a Igloo, suponer que disfruta de altos porcentajes de participación en el mercado, en el “Top of Mind” y en la intención de compra. Es decir, le permite conocer que ocupa una posición competitiva ventajosa, desde la perspectiva de los clientes. De igual manera, a las marcas que han recibido bajas calificaciones, por ejemplo, Cold (12.0%), Helada (8.0%), y otras, les indica que se encuentran en una posición competitiva muy precaria. No obstante, esas cifras, por sí solas, no señalan un norte que oriente acerca de las acciones concretas que se deben emprender, ya sea, para mantener una posición competitiva favorable, o para salir de una desfavorable.

#### **4.2 Desempeño relativo de las marcas frente a cada uno de los generadores de valor, es decir, sus “fortalezas y debilidades” con respecto a sus competidores, desde la perspectiva de los clientes.**

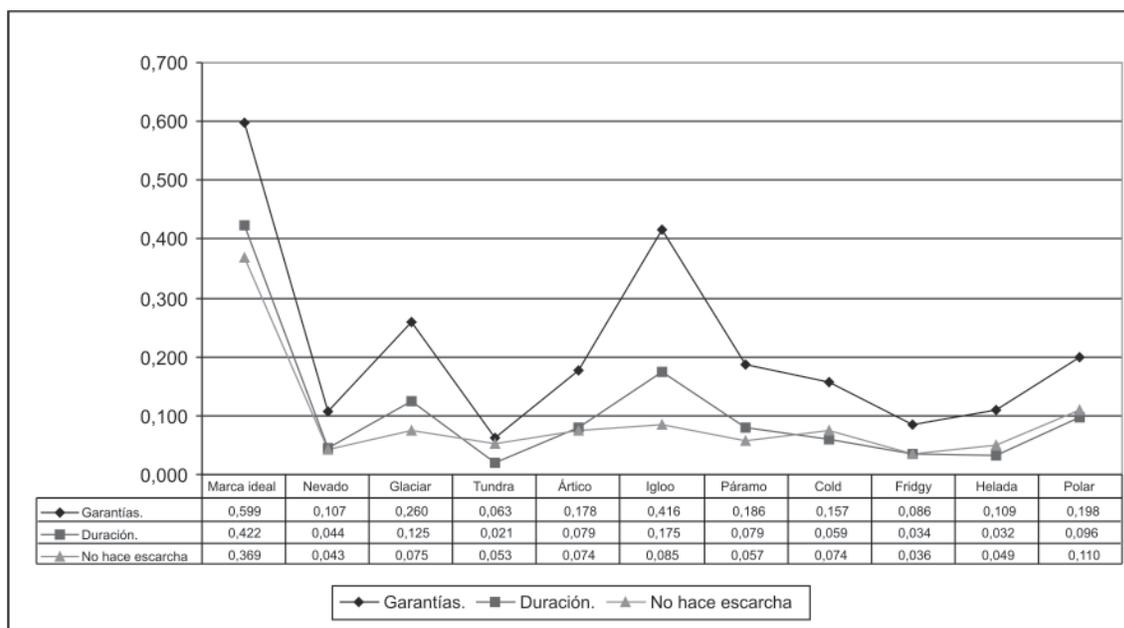
Primero se hace la ilustración del desempeño relativo de las marcas con respecto a los generadores de valor que tienen los tres pesos relativos más altos, a saber: “Garantías” (12%), “Duración” (8.4%) y “No hace escarcha” (7.4%) , y, a renglón seguido, con respecto a los generadores de valor que tienen los cuatro pesos relativos más bajos, a saber: “Color” (3.1%), “Publicidad atractiva” (3.1%) , “Marca de moda” (3.0%) y “Ubicación de los puntos de venta” (3.0%).

La Gráfica No. 2 muestra la primera de las ilustraciones mencionadas en el párrafo anterior. Los tres atributos que recibieron las calificaciones más altas le indicarían a cada una de las marcas los campos prioritarios para la asignación de recursos, al desarrollar acciones de mercadeo tendientes a mejorar el VPC. Si, frente a uno de estos generadores de valor, una marca recibe una calificación superior a las demás, podría optar por emprender acciones de mantenimiento, o, también, considerar la conveniencia de posicionarse en el mercado como oferente de este beneficio; también podría utilizar este rasgo en su comunicación publicitaria; es el caso de la Igloo, con respecto al atributo “Garantías”. Por el contrario, si, frente a uno de estos generadores de valor, una marca recibe una calificación inferior a alguna o algunas de las demás, requerirá optar por emprender acciones de mejoramiento; es el caso de Tundra, con respecto al atributo “Garantías”, y de Igloo, respecto a “No hace escarcha”.

Adicionalmente, la información graficada permite observar qué tan marcadas son las diferencias en el desempeño, entre marcas, frente a los distintos generadores de valor. De un lado, cuando las diferencias en el desempeño son muy marcadas, es decir, cuando se presentan “cimas” y “valles” muy pronunciados, se puede afirmar que el correspondiente atributo tiene capacidad “discriminante”, ya que, frente a él, los desempeños de las distintas marcas son disímiles; esta situación se puede observar respecto a “Garantías “ y, en menor grado, respecto a “Duración“. Las marcas encuentran en estos generadores una oportunidad significativa de diferenciación. De otro lado, cuando las diferencias en el desempeño no son tan marcadas, es decir, cuando las “cimas” y “valles” no son muy pronunciados, se puede afirmar que el correspondiente atributo no tiene capacidad “discriminante”, ya que, frente a él, los desempeños son similares; este es el caso del generador “No hace escarcha”, el cual, por esta razón, se podría catalogar como un

Gráfica No. 2

Desempeño de las marcas, frente a los generadores de valor que tienen peso relativo más alto.



Fuente: Elaboración propia

factor “higiénico”, es decir, que a pesar de ser importante, no ofrece una oportunidad para la diferenciación entre los competidores.

De manera similar al análisis hecho en los párrafos inmediatamente anteriores, con respecto a los generadores de valor que tienen los tres pesos relativos más altos, a continuación, se analizan los generadores de valor que tienen los cuatro pesos relativos más bajos, a saber: “Color”, “Publicidad atractiva”, “Marca de moda” y “Ubicación de los puntos de venta”.

La Gráfica No. 3 ilustra el desempeño de las marcas incluidas en el estudio, respecto de los generadores mencionados en el párrafo anterior. Los cuatro atributos que recibieron las calificaciones más bajas le indicarían a cada una de las marcas los campos menos prioritarios para la asignación de recursos, al desarrollar acciones de mercadeo tendientes a mejorar el VPC.

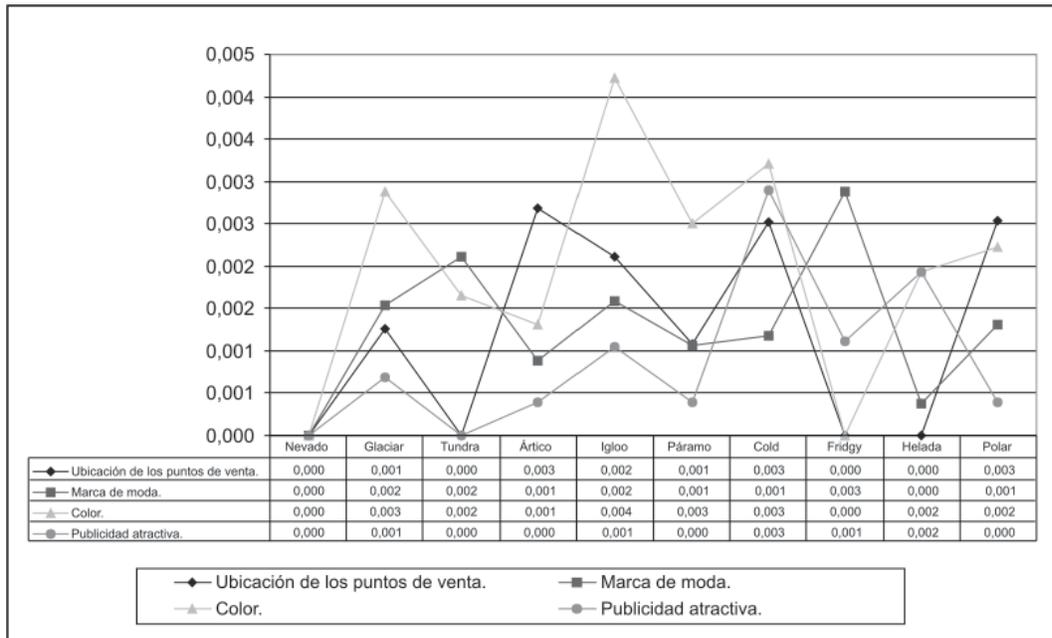
En consecuencia, una marca que presente un desempeño sobresaliente respecto a alguno

de estos generadores, podría pensar en trasladar parte de los recursos que está invirtiendo en el ofrecimiento de ese beneficio, hacia la generación de otros ofrecimientos de mayor importancia para el mercado, y acerca de los cuales tenga un desempeño inferior a la competencia. Pero, si, contrario a lo que los clientes han manifestado, la empresa piensa, por razones tecnológicas o algunas otras consideraciones, que ese generador de valor sí es importante, podría emprender una campaña para “educar” al mercado acerca de ese tema. Igloo se encuentra en esa situación frente al generador de valor “Color”; podría trasladar recursos hacia el mejoramiento del valor percibido en cuanto a “No hace escarcha”, en el cual está calificada por debajo de Polar, o desarrollar una campaña educativa, si lo considera pertinente.

Obviamente, de la misma manera como se hizo el análisis para los generadores de valor más importantes y menos importantes, se puede hacer para cualquier otro que sea de interés para una empresa.

Gráfica No. 3

Desempeño de las marcas frente a los generadores de valor que tienen peso relativo más bajo



Fuente: Elaboración propia

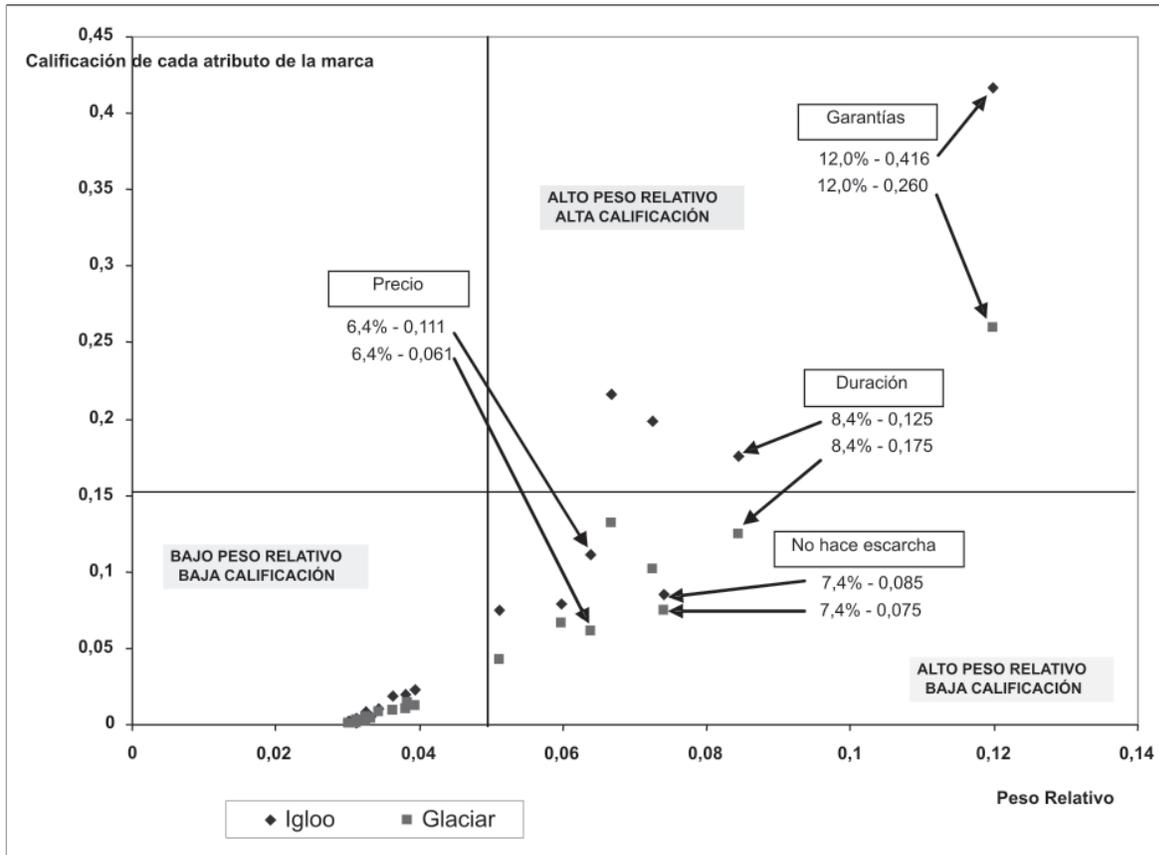
Un análisis similar al presentado en los párrafos anteriores, pero con ayuda de gráficos, consiste en relacionar los generadores de valor y sus correspondientes pesos relativos, con las calificaciones de desempeño de las marcas que se quieran comparar (Ver Tabla No.1). A manera de ilustración, se compararán los desempeños de las dos marcas que recibieron las valoraciones más altas: Igloo (29.4%) y Glaciar (18.7%).

En primera instancia, se relaciona (se grafica) la columna de los pesos relativos de cada uno de los generadores de valor, con las dos columnas correspondientes a las calificaciones recibidas por las dos marcas ante los generadores de valor. Se crea, así, una dispersión de puntos en un primer cuadrante de un sistema de ejes cartesianos. Las coordenadas de cada uno de estos puntos corresponden al peso relativo de un atributo, y a la calificación recibida por una marca, respecto de dicho atributo. En segundo lugar, se establece, para cada una de las variables representadas en cada eje, un valor, por encima

del cual, se considere que la calificación es alta; y, por debajo, baja. A la altura de ese valor, en cada uno de los ejes se levanta una perpendicular al mismo; de esta forma, el cuadrante original queda dividido en cuatro campos, a saber: alto peso relativo y alta calificación; bajo peso relativo y alta calificación; bajo peso relativo y baja calificación, y, alto peso relativo y baja calificación. De esta manera, por simple observación sobre la gráfica, se pueden hacer las comparaciones entre las marcas estudiadas, dando origen a conclusiones similares a las obtenidas anteriormente. La Gráfica No. 4 ilustra lo descrito en el párrafo anterior.

Esta representación gráfica de las diferencias entre las dos marcas que se están comparando, facilita el análisis, al permitir una observación visual de la situación. Por ejemplo, en el primer cuadrante, se hace evidente que ante el atributo “Garantías”, el cual es de alta importancia percibida, la marca Igloo (rombo azul) aventaja a la marca Glaciar. En forma

**Gráfica No. 4**  
**Desempeño de las marcas que obtuvieron los dos VPC más altos**



Fuente: Elaboración propia

similar, ante el atributo “Duración”, Igloo se ubica en el primer cuadrante, mientras que Glaciar se ubica en el cuarto. Estas observaciones les indican a las dos marcas los movimientos estratégicos más aconsejables para cada una, tal como se ha explicado en párrafos anteriores. De la misma manera, se pueden incluir en el análisis, tantas marcas como se desee.

### 5. A manera de conclusión

En este artículo se ilustró el uso del VPC como una de las herramientas disponibles para el análisis competitivo. Esta aplicación tiene el mérito de permitir la comparación, desde la perspectiva del cliente, del desempeño de productos, marcas, proveedores, distribuidores, etc., que compiten en un mismo mercado; así,

la empresa puede identificar sus fortalezas y debilidades, frente a factores que determinan el comportamiento futuro del mercado, y tener un norte concreto para el uso más eficiente de sus recursos.

En la investigación que dio origen a este artículo, se comparó el VPC de 10 marcas de neveras frente a los factores generadores de valor para la compradora final, teniendo en cuenta el peso relativo asignado a cada uno de dichos generadores. Así mismo, se midió la relación entre el VPC y la intención de compra, encontrándose un valor “p” muy bajo en la prueba de Chi-2, lo cual indica el poder del VPC como predictor del comportamiento del consumidor; en consecuencia el VPC se constituye en elemento orientador de decisiones gerenciales con alta probabilidad de éxito.

## REFERENCIAS

---

- Al-Sabbahy, H. Z., Ekinci, Y., Riley, M. (2002). "An Examination of Perceived Value Dimensions in the Hospitality Industry". Paper presented at the Capitalizing on Travel Research for Marketing Success, Arlington, Virginia: Travel and Tourism Research Association.
- Baby M., Jaime y Londoño J. Juan G. (2004). "El Valor Percibido por los Clientes (VPC) para un producto durable de consumo: su constructo y medición". Universidad Eafit. Medellín. Texto inédito.
- Eggert, Andreas y Ulaga Wolfgang. (2002). "Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?". *The journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara, Vol 17. Iss. 2/3 pp 107-118.
- Monroe, Ken B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York. McGraw Hill.
- Roper, Kenneth S. (2003). "A Strategic Corner Stone-Defining and Measuring Customer Value" *Journal of Construction Accounting and Taxation*. January/February 2003.
- Swaddling, David C. & Charles Miller. (2002). "Don't Measure Customer Satisfaction- Customer Perceived Value is a Better Alternative to Traditional Customer Satisfaction Measurements" *QUALITY PROGRESS*, May 2002, p.62.
- Sweeney, Jilliam C. & Geoffrey N. Soutar. (2001). "Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale". *Journal of Retailing* Vol. 77, p 203-220.
- Woodruff, Robert B. Gardial S. F. (1996). "Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction". Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Woodruff, Robert B. (1997) "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage" *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.
- Zeithalm, Valarie A. (1998). "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence" *Journal of Marketing* Vol. 52, pp. 2-22.