

## TEORÍA DEL VALOR ÚTIL

### CONTENIDO

TEORÍA DEL VALOR ÚTIL .....	1
<i>La frontera transaccional y la rentabilidad sostenible.</i> .....	6
<i>Determinación del valor de transacción (VT) óptimo.</i> .....	11
<i>Teorema del Valor Útil</i> .....	13

## TEORÍA DEL VALOR ÚTIL

La tendencia actual de los negocios muestra que la metodología de asignación de precios a los productos se aleja cada vez más del viejo paradigma de la estructura de costos y presupuestos. Según este viejo paradigma, el precio de venta de un producto debe reflejar los costos totales de producción y transacción del producto al que debe añadirse el margen de utilidades para el inversionista. En los momentos actuales, el predominio de este criterio ha quedado de lado para imponerse el valor útil percibido por el cliente como factor determinante de la estructura de precios del mercado.

Otro aspecto que podemos observar es que la tendencia mayoritaria de las organizaciones es hacia la reducción considerable de los costos totales mediante la gestión de la efectividad operacional y los crecientes procesos de automatización de las actividades productivas o de creación de valor, al mismo tiempo que los clientes se vuelven cada vez más exigentes en la valoración de los productos y/o servicios exigiendo mas valor útil a menos precio.

Como consecuencia del fenómeno de la globalización de la economía y el incremento exponencial de la competitividad en los mercados y el alto grado de diversificación de los productos que se ofrecen a través de él, los consumidores incrementan de manera considerable su percepción sobre los atributos de los

productos lo que llamaremos para efectos de sustentar la presente teoría como el Valor Útil Percibido por el cliente, concepto que empieza a tener una importancia trascendental en el diseño de los modelos de negocios en la era de la globalización.

Para analizar en detalle esta observación de la realidad actual empecemos por definir valor útil relativo como la relación entre el valor percibido por el cliente entre el valor monetario del producto (precio que paga el cliente por el producto) denominado también como Valor de la Transacción.

$$(VUR) = \frac{(VUP)}{(VT)} \dots\dots\dots (1)$$

**VUR** : Valor útil Relativo.

**VUP** : Valor Útil Percibido por el cliente. Es la valoración subjetiva que hace el cliente al momento de adquirir un producto respecto de las propiedades o atributos del producto (calidad) que automáticamente compara con el precio de venta formulándole la interrogante ¿es conveniente comprar este producto a este precio?

El valor percibido es clave al momento de la decisión de comprar un producto tiene relación además con los niveles de satisfacción del cliente por productos ya consumidos o por la estrategia de marketing basada en la calidad y la diferenciación.

**VT** : Valor de la transacción (Precio que paga el cliente por el producto). Es el monto que el cliente esta dispuesto a pagar por el producto que pueden incluir parcial o totalmente los costos totales del producto.

Ambos valores (**VT** y **VUP**) son definidos por el cliente a través de las leyes del mercado (oferta y demanda) y la nueva cultura que impone el comercio global en el ámbito de la economía mundial.

En nuestra realidad ocurre que el empresario o inversionista fija el precio de venta de sus productos por encima del valor monetario que el cliente esta dispuesto a pagar con la única finalidad de generar un mayor margen de utilidades, este hecho funciona solo bajo dos circunstancias: en una economía monopólica o en estados de desinformación y costos de transacción elevados. Pero sin embargo, con el predominio de las tecnologías de la información y las comunicaciones que imponen una nueva cultura global y una mayor diversificación del mercado con una importante reducción de los costos de transacción, la tendencia generalizada es a empalmar los precios de venta con el valor que le cliente esta dispuesto a pagar.

Existe también, como señalamos líneas arriba, una reducción sostenida de los costos totales debido a factores que indicamos. De acuerdo a esto, la tendencia actual de las organizaciones es entonces a dar más valor útil a menores costos totales.

De este modo tendremos una curva creciente para el valor monetario y una curva decreciente para los costos totales de producción y venta. Ambas curvas deberán interceptarse en un punto donde el valor monetario iguale a los costos totales que denominaremos el punto de la indiferencia en donde la utilidad del inversionista se hace cero y el interés del cliente por el producto se hace indiferente, es decir que le da igual comprar o no el producto.

Pero en este punto, cuando ambos valores son iguales, el valor útil relativo para el cliente se hace igual a 1. A partir de este punto, el inversionista tratará de adicionar mayor valor útil al producto por lo que el cliente despertará su interés por pagar un poco mas por el producto lo cual deriva en la posibilidad de un incremento sostenido de las utilidades del inversionista siempre y cuando mantenga una política sostenida de reducción de costos con el objeto de maximizar sus utilidades.

La pregunta subsecuente es ¿Qué pasa si el inversionista no desarrolla una política sostenida de reducción de costos totales? Simplemente no podrá

maximizar sus utilidades con el riesgo que el punto de la indiferencia se traslade a lo largo de la curva de valor monetario manteniendo la utilidad cero para el inversionista en el mejor de los casos.

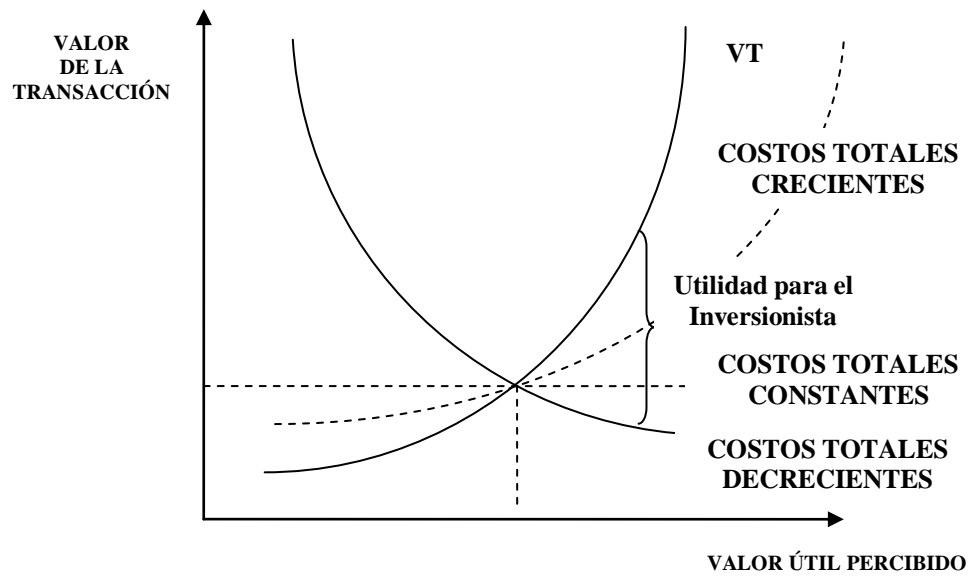
Si el inversionista decide mantener sus costos constantes entonces la maximización de sus utilidades dependerá básicamente de la cantidad de valor útil que agregue el producto. Para ser mas didácticos revisemos la ilustración 43.

De este grafico podemos sacar algunas conclusiones importantes que se indica en el siguiente cuadro.

Variaciones del valor útil relativo y sus implicancias en los estados del negocio. (Fuente: Elaboración propia)

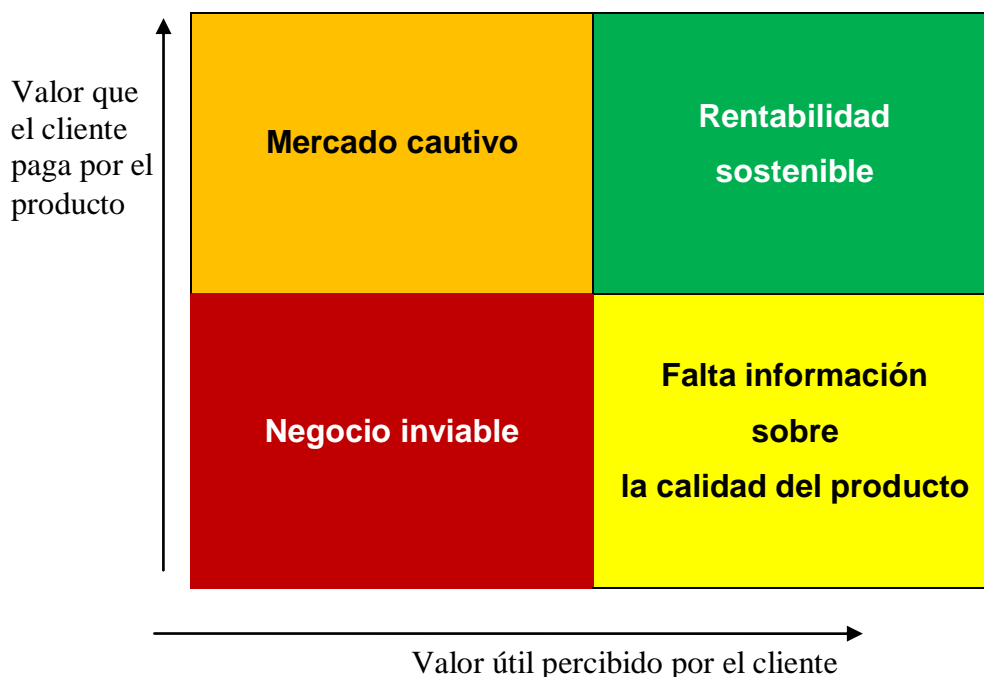
VALOR UTIL RELATIVO (VUR)	RELACIÓN ENTRE (VT) Y (VUP)	ESTADO DEL NEGOCIO
[0, 1)	$VT > VUP$	Insatisfacción del cliente. Negocio inviable
1	$VT = VUP$	Indiferencia
> 1	$VT < VUP$	Satisfacción del cliente. Crecimiento del negocio

Valor de la Transacción Vs. Valor Útil Percibido (Fuente: Elaboración propia)



Del mismo modo definiremos la Matriz de Posicionamiento del producto en el Mercado a través de la relación entre el valor monetario (valor que el cliente esta dispuesto a pagar) y el valor útil del producto percibido por el cliente.

Matriz de posicionamiento del producto. (Fuente: Elaboración propia)



### *La frontera transaccional y la rentabilidad sostenible.*

Para analizar en detalle este punto empecemos definiendo los siguientes términos:

**Precio de Lista (PL)** : Precio que fija el inversionista establecido generalmente por encima de los costos totales (producción y venta) y que busca satisfacer las expectativas de rentabilidad del negocio.

**Valor de la Transacción (VT):** denominado también Valor Monetario que el cliente paga para asegurar la transacción.

**Precio Relativo (PR)** : Es el cociente que resulta de dividir el Valor de la Transacción entre el Precio de Lista.

$$(PR) = \frac{(VT)}{(PL)} \dots\dots\dots (2)$$

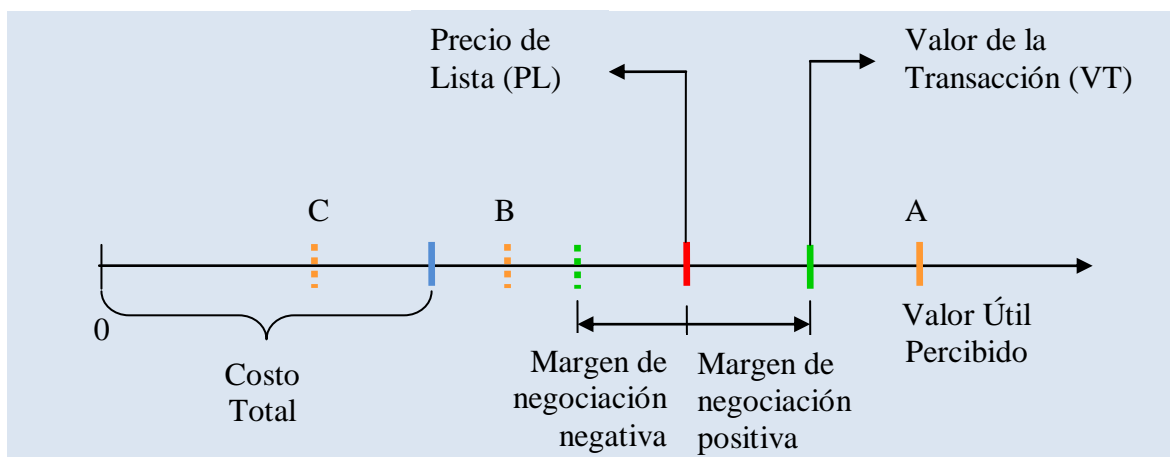
Al igual que el Valor Útil Relativo analizaremos a continuación la variabilidad del Precio relativo y posteriormente analizaremos sus implicancias en el negocio.

variabilidad del Precio Relativo y sus implicancias en el negocio.

PRECIO RELATIVO (PR)	RELACIÓN ENTRE (VT) Y (PL)	ESTADO DEL NEGOCIO
$[0, 1)$	$VT < PL$	El cliente percibe un bajo valor útil, por lo tanto la rentabilidad el negocio podría estar en riesgo. El negocio en algún momento no podría cubrir sus costos totales.
1	$VT = PL$	El cliente percibe un precio justo. El empresario ha satisfecho sus expectativas pero no tiene la seguridad de haber optimizado su rentabilidad.
$> 1$	$VT > PL$	El cliente percibe un alto valor útil, por lo tanto podría asegurarse una rentabilidad sostenible para el negocio.

Hagamos a continuación un análisis lineal de la relación entre Costos Totales, el Precio de Lista y el Valor de la Transacción.

**Ilustración 1:** Análisis lineal de la relación entre costos, valor útil, precio de lista y valor de la transacción.



**A:** El Valor Útil Percibido está por encima del precio de lista, en este caso existe una predisposición del cliente en pagar algo más por el producto entonces existe la posibilidad de subir el precio de lista como consecuencia de una

negociación positiva con el cliente. El problema es cuanto mas puede incrementarse el precio de lista manteniendo un Valor Útil Percibido alto.

**B:** Es el estado en el que el Valor Útil Percibido esta por debajo del Precio de Lista pero ligeramente por encima del Costo Total. Las causas probables son que el cliente no ha percibido aun a cabalidad los atributos del producto, entonces se hace necesario potenciar la estrategia de marketing. Sin embargo no siempre es así, puede deberse también a los escasos atributos del producto que el cliente valora como insuficientes.

**C:** El Valor útil Percibido está por debajo de los costos totales, en este caso el cliente percibe un producto malo pero lo compra por necesidad en el mejor de los casos.

El margen de negociación positiva se presenta cuando el Valor Útil Percibido esta por encima del Precio de Lista, por lo tanto el empresario puede negociar positivamente con el cliente un mayor precio logrando de este modo maximizar sus beneficios a cambio de un mayor Valor de la Transacción.

El margen de negociación negativa se presenta cuando el Valor Útil Percibido esta por debajo del precio de lista, en este caso el empresario se verá obligado a reducir su precio de lista y obtener un Valor de Transacción inferior al esperado.

El concepto de Valor de Transacción es clave en los negocios. Como ya señalamos el es valor final que el cliente paga por la mercancía. Este valor en ciertos casos puede ser igual al precio de lista es decir con las expectativas de rentabilidad que maneja el inversionista, pero generalmente no es así; este valor puede estar por encima o por debajo de las expectativas del inversor y todo depende como es de esperar del valor útil estimado por el cliente.

El Valor de Transacción se obtiene como producto de la negociación entre el comprador y el vendedor, si el valor útil percibido por el cliente sobre el producto es alto pagará sin objeciones el precio establecido por el vendedor y lógicamente expresará su satisfacción por la transacción. En este punto el problema se presenta para el vendedor que intentará maximizar su rentabilidad elevando sus expectativas de rentabilidad a través de una negociación positiva con el cliente



para incrementar el valor de la transacción que deberá reflejarse en un mayor precio de lista.

Si la negociación tiende a establecer un valor de transacción por debajo del precio de lista, esto significa que la valoración del cliente es baja o existen oferentes que ofrecen el mismo producto a precios inferiores, en ambos casos la diferenciación del producto es mínima y los factores de aseguramiento de la calidad total del producto son fácilmente copiables por la competencia. En algunos casos el valor de la transacción podría estar muy por debajo de los costes totales de los productos como ocurre en las unidades productivas o microempresas en nuestro país.

A continuación analicemos la relación entre el Valor Útil y el Precio Relativo con la finalidad de determinar el grado de sostenibilidad del negocio. En la ilustración 48 observamos lo siguiente:

La Frontera Transaccional es la línea del negocio mediante el cual se trata de mantener una relación equilibrada entre el Precio Relativo y el Valor Útil Relativo que le permita optimizar su rentabilidad sostenible.

Cuando la relación entre el PR y el VUR se mantienen iguales a 1 la rentabilidad sostenible se obtiene trasladando la curva del Valor Útil Relativo a lo largo de la línea de equilibrio.

En equilibrio se presentan las siguientes relaciones matemáticas:

$$(PR) = (VUR) \Rightarrow \frac{(VT)}{(PL)} = \frac{(VUP)}{(VT)} \longrightarrow (VUP) = (VUP) = \frac{(VT)^2}{PL} \dots (3)$$

De la ecuaciones (1) y (2) obtenemos la siguiente expresión:

$$PR = \frac{1}{VUR} \left( \frac{VUP}{PL} \right) \dots \dots \dots (4)$$

La expresión cerrada entre paréntesis es un cociente entre la expectativa del cliente sobre el producto expresado como valor monetario dividido entre el precio de lista que no es otra cosa mas que la expectativa del inversionista. A esta expresión denominaremos coeficiente de rentabilidad del negocio  $K_R$ .

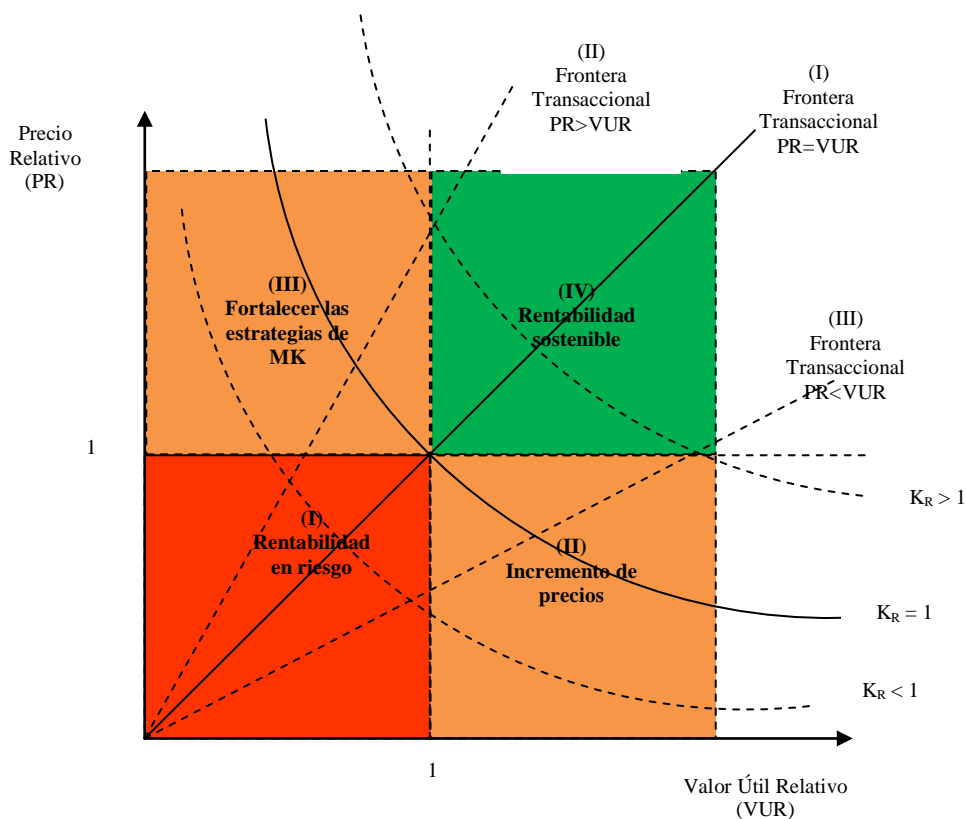
$$K_R = \left( \frac{VUP}{PL} \right) \dots \dots \dots (5)$$

COEFICIENTE DE RENTABILIDAD ( $K_R$ )	RELACIÓN ENTRE (VUP) Y (PL)	ESTADO DEL NEGOCIO
$[0, 1)$	$VUP < PL$	El cliente percibe un valor útil por debajo de las expectativas del inversionista, por lo tanto el cliente no estaría dispuesto a adquirir el producto.
1	$VUP = PL$	El cliente cree que el precio justo. Sin embargo, podría comprar a la competencia a un precio menor, frente a ello el inversionista debe potenciar su estrategia de diferenciación.
$> 1$	$VUP > PL$	El cliente considera que el precio del producto debe ser alto, con un precio de lista bajo, el inversionista tiene la opción de asegurar la transacción.

Reemplazando (5) en (1), obtenemos el valor del precio relativo en función del valor útil relativo.

$$PR = \left( \frac{K_R}{VUR} \right) \dots\dots\dots (6)$$

La frontera Transaccional y la Rentabilidad sostenible. (Fuente: Elaboración propia)



Bajo estas circunstancias es posible estimar el Valor útil percibido por el cliente a través de la relación (3) manteniendo los precios de lista constantes y registrando durante un periodo determinado el valor de transacción.

Cuando el  $PR > VUR$  hay que mover la recta de la Frontera Transaccional hacia la línea de equilibrio para ello es recomendable el fortalecimiento de las estrategias de marketing para elevar el Valor Útil Relativo, posteriormente se debe estudiar el posicionamiento de la curva de la rentabilidad para moverlo hasta conseguir el posicionamiento de la rentabilidad sostenible.

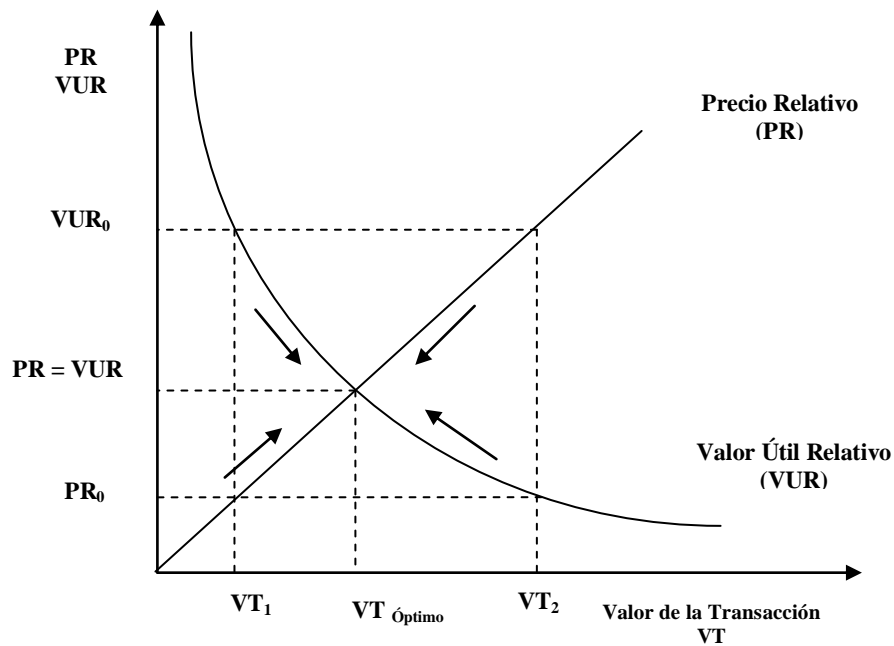
Cuando el  $PR < VUR$  hay que mover la recta de la Frontera Transaccional hacia la línea de equilibrio para ello es recomendable elevar el Valor de la Transacción mediante la estrategia de negociación positiva con los clientes.

Mover la curva de la rentabilidad desde el cuadro de la rentabilidad en estado de riesgo hacia el cuadro de la rentabilidad sostenible solo es posible mediante las estrategias de aseguramiento de la calidad total del producto y el desarrollo de la inteligencia organizacional y la efectividad operacional.

### ***Determinación del valor de transacción (VT) óptimo.***

Cuando el valor útil percibido por el cliente esta por encima de las expectativas de rentabilidad del inversionista expresado en el precio de lista (PL), el problema es encontrar una relación que defina el valor óptimo del precio efectivo que paga el cliente por el producto (VT). Para analizar este problema veamos el siguiente gráfico.

### Valor de Transacción Óptimo.



Cuando  $(PR) = (VUR)$  se obtiene la relación (3) de la cual despejamos VT y obtenemos la siguiente relación:

$$VT = \sqrt{PL(VUP)} \dots \dots \dots (7)$$

Despejando VUP de la ecuación (5) y reemplazando en la ecuación (7) obtenemos:

$$VT = PL \sqrt{K_R} \dots \dots \dots (8)$$

La ecuación (8) permite monitorear el valor óptimo de VT multiplicando el precio de lista por el coeficiente de rentabilidad del negocio. Como sabemos, este coeficiente está entre 0 y uno, y mayor que uno. En el primer intervalo estamos frente a un coeficiente de baja rentabilidad o rentabilidad en riesgo y en el segundo intervalo estamos frente a una rentabilidad sostenible.

### *Teorema del Valor Útil*

Cuando el valor útil expresado en términos monetarios, que el cliente asigna a una mercancía es mayor que la cantidad monetaria que paga por dicha mercancía, el precio de venta se hace independiente de los costes totales de producción y venta. Bajo estas condiciones, la maximización de la rentabilidad del negocio dependerá fundamentalmente del grado de satisfacción del cliente y de la diferencia optima y positiva entre el entre el valor percibido y el valor monetario que el cliente paga por la mercancía.

Visto de otro modo, cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor que el precio de venta de un producto dicho precio de venta se hace independiente de los costes totales de gestión y transacción de dicho producto.

De este modo, el precio de venta de un producto y/o servicio deja de ser función de los costos totales de producción y venta, para convertirse en una función exclusiva de las expectativas del cliente, según las cuales valorará al producto.

Pero en la realidad sucede que los costos totales siempre van a estar presentes en el bien (producto o servicio) por lo tanto se va a mantener un cierto grado de influencia sobre el precio que paga el demandante, por lo tanto, la tendencia del precio final orientado a mantener su independencia de los costos debe reflejarse necesariamente en una presión hacia las empresas de mantener una estructura de costos marginales decrecientes con lo cual se promueve la efectividad operacional y la empresa podrá ingresar en la brecha de la maximización de sus beneficios.

Las implicancias de este teorema son diversas. Señalaremos a continuación algunos de ellos.

- ✓ La primera implicancia de este teorema es el predominio de las expectativas de los clientes sobre la simple satisfacción de sus necesidades. De este modo el valor que está ligado a todo aquello que

significa la satisfacción de necesidades humanas y sociales basado en la escasez de los recursos en una economía donde la oferta es igual o superior a la demanda, se traslada hacia las expectativas del cliente que busca maximizar la satisfacción plena de necesidades y expectativas.

- ✓ Cuando en el enunciado de la Teoría del Valor Útil señalamos que el inversionista maximiza sus beneficios cuando mantiene una estructura de costos decrecientes, dicha variabilidad de costos proviene de factores internos de la organización orientados a mantener un estado de efectividad operacional creciente con la finalidad de evitar que se trasladen sus ineficiencias a los clientes. De este modo, la estructura de costos decrecientes al provenir de factores internos de la organización mantiene su independencia de la valoración del producto por los clientes, fenómeno que proviene de factores externos. Por lo tanto esta afirmación no contradice el Teorema.

La importancia del Teorema reside en que se constituye como una herramienta estratégica de diagnóstico fundamental para las empresas, con lo cual podrán medir su relación con los clientes a través de las estimaciones que se hagan de la valoración que el cliente hace sobre los productos y/o servicios que se ofertan en el mercado.