

Por: **Oscar Lozano González**
Socio Director Sintec

Una gran cantidad de empresas y ejecutivos operan bajo modelos de negocio y gestión obsoletos, que de no evolucionarlos irremediablemente van a tener, si no es que ya están sufriendo, una pérdida en la capacidad de generar valor de la empresa.

Mi planteamiento es que el mundo ejecutivo ha estado inmerso en modelos de negocio y de gestión basados en lo que denominaremos Product-Driven Value Chain (PVC); y que dados los cambios que se vienen dando en el entorno, deben evolucionar hacia modelos de nueva generación basados en lo que llamaremos Market-Driven Value Chain (MVC), que puede dar mucho más oportunidades de generar valor.

Este artículo explora las bases del modelo PVC y por qué ha pasado a ser obsoleto; explica el modelo de MVC y cómo es que proporciona mayores ventajas en la generación de valor; y describe la transformación que deben hacer las empresas de pasar de un modelo a otro.

Las dimensiones tradicionales de generación de valor y el modelo de Product-Driven Value Chain

Cuando hablamos de valor, nos referimos a valor estratégico y a valor económico. Valor estratégico es la posición de la empresa en el mercado, aquello que los diferencia y les permite captar y defender demanda ahora y en el futuro mejor que sus competidores. Por valor económico me refiero a la rentabilidad medida en términos de retorno sobre el capital invertido, y del valor de capitalización en el mercado.

Tradicionalmente las empresas han basado su generación de valor en dos premisas fundamentales: se agrega valor al mercado a través de productos, y se agrega valor a productos a través de medios físicos y actividades. Estas premisas llevan a modelos de gestión ejecutiva y operativa que siguen estos principios:

- **Primero**, si se agrega valor al mercado a través de los productos, entonces se busca lograr competitividad vía estos; en lograr que tengan atributos que satisfagan necesidades de consumidores y que sean diferentes y superiores que productos competidores.
- **Segundo**, bajo esta lógica se agrega valor a la empresa vía la rentabilidad de los productos. Para esto se hace una medición de los costos de los productos y se gestionan sus márgenes y se segmentan los productos en familias de acuerdo a su similitud en atributos.
- **Tercero**, la actividad es lo que genera valor en los productos y la empresa. Para hacer y vender productos competitivos y rentables, las empresas centran su atención en gestionar y mejorar las actividades de comprar, vender, fabricar, transportar, almacenar, diseñar, tanto a nivel empresa como a nivel cadena; de hecho, hasta el costo de los productos se relaciona a las actividades que generan vía el Activity Based Costing (ABC).
- **Cuarto**, las economías de escala y de experiencia son importantes para mejorar los costos. El tamaño y el tiempo de existir en el mercado son elementos importantes para obtener ventajas competitivas en posicionamiento y costos.
- **Quinto**, la generación de valor entre socios comerciales se da en la negociación. Cuánto puede obtener la empresa de rentabilidad en esta relación depende de cuánto le puedo bajar al costo a mi proveedor o incrementar el precio a mi cliente; un asunto de negociación comercial.

- **Sexto**, sólo los Gerentes tienen la capacidad de traducir información en acciones competitivas. Para esto se requieren sistemas centrales de información financiera que arrojen datos de costos, márgenes, gastos y utilidad.
- **Por último**, el producto se “empuja” en la cadena desde los almacenes de materiales, al proceso productivo, a producto terminado, a los distribuidores con descuentos atractivos y hasta el consumidor en forma de constantes ofertas y promociones. Los cierres trepidantes para llegar a los “números”, con la dependencia de promociones agresivas, son un fenómeno heroico que se da cada mes en las empresas.

Nuestros modelos de gestión en las empresas están basados en este metamodelo que ha probado históricamente ser efectivo como base para la generación de valor. Sin embargo, este modelo se ha desgastado y bajo las circunstancias actuales de incertidumbre y recesión se va a desgastar en forma acelerada. Veamos por qué.

El desgaste del modelo Product-Driven

A través del tiempo el consumidor ha ido ganando poder en términos reales en el mercado. Ese poder se deriva de la mayor cantidad de opciones a su alcance y de mayor información a la que tiene acceso.

Prácticamente en cualquier categoría podemos ver una proliferación de productos al alcance del consumidor; desde automóviles y residencias, hasta bebidas y comida para mascotas. Adicional a lo anterior, el consumidor tiene mayor información y educación de los productos, incluso que el mismo vendedor. Un comprador al que le llegan diversas cotizaciones tiene más información que el vendedor; navegando por Internet un consumidor tiene acceso a un mundo de información a un costo muy bajo.

Con mayores opciones de productos, con una reducción en el costo de cambiar de un proveedor a otro y con una mayor información, el consumidor tiene una ventaja en la negociación frente al vendedor, que se traduce simplemente en dejar de consumir un producto y cambiarlo por otro sin dificultad. En resumen, el cliente tiene un mayor poder.

El creciente poder del consumidor lo traduce en exigir un mayor valor a un precio menor. Esta situación tiene dos implicaciones para las empresas. La primera es que las marcas no son una razón suficiente de compra mientras no esté respaldada por un valor real para el consumidor. Con esto se pueden dar casos de fabricantes chicos enfocados a ciertos segmentos de mercado con ofertas de valor superiores que les pueden hacer la vida de cuadritos a competidores mucho más grandes con marcas de valor que estén más diversificados en sus segmentos y con ofertas no tan segmentadas. La segunda implicación es una reducción en los precios en el mercado y con esto una presión en los márgenes de rentabilidad de las empresas.

Para adaptarse al poder creciente del consumidor que demanda ofertas más diferenciadas, más específicas a sus necesidades y guiadas en el modelo de generación de valor de PVC, las empresas, en todas las industrias sin excepción, han optado por desarrollar productos que satisfagan necesidades de nichos de mercado; en otras palabras ha habido una proliferación de productos. Esta estrategia ha tenido como consecuencia una mayor complejidad y mayores costos al tener más productos y materiales moviéndose en lotes más pequeños en toda la cadena enfrentando una mayor variabilidad en la demanda.

Sin embargo, en muchas ocasiones estos esfuerzos de diferenciar productos son poco efectivos. El éxito de las empresas en sus programas de Calidad Total para mejorar la calidad de sus productos ha llevado a que los productos tiendan a ser similares para el consumidor en sus atributos, y muy poco diferenciables bajo su óptica. En otras palabras, desde el punto de vista del fabricante existe una mayor variedad de productos, pero desde el punto de vista del consumidor existen menos diferencias entre los productos. La consecuencia: una proliferación de productos que logra muy poco para notar una verdadera diferenciación, pero agrega un alto costo en toda la cadena al tener mayor variedad de materiales moviéndose en lotes más pequeños, con implicaciones en reducciones de márgenes y mayor facilidad de cambio de proveedor.

Este es el gran problema que están viviendo muchas empresas. El modelo de desarrollar productos más específicos a las necesidades de los clientes, que nos puedan diferenciar en el mercado y nos permitan tener un precio mayor, no está dando en su totalidad los resultados de competitividad y rentabilidad esperados. Aquí es dónde el modelo de PVC está perdiendo su capacidad para generar valor. El modelo de generación de valor centrado en productos debe evolucionar; con más de lo mismo no vamos a ser exitosos en un ambiente dominado por el mercado. Debemos incorporar otras dimensiones adicionales que nos permitan competir en forma exitosa.

Las nuevas dimensiones de valor y el modelo Market-Driven Value Chain

Independientemente del esquema que utilicemos, la tarea fundamental que debemos hacer en el mercado es lograr la atracción, preferencia y lealtad de los clientes. La clave para evolucionar nuestros modelos actuales de generación de valor basados en productos viene del propio mercado. Como clientes vemos a los productos y juzgamos su valor en función a la experiencia en la que estamos involucrados, y vemos también valor en la forma en cómo satisfacemos nuestras necesidades.

La gran oportunidad que existe para las empresas es que pueden generar valor, no solamente en satisfacer necesidades de los clientes a través de sus productos, sino además en cómo los clientes satisfacen sus necesidades a través de su experiencia. Es precisamente en estos elementos en donde se puede generar valor adicional, diferenciación adicional, rentabilidad adicional.

El modelo MVC parte de la premisa que los clientes piensan en términos de actividades, de experiencias de adquisición, de uso, de consumo alrededor de los productos; por lo tanto se puede generar valor al mercado a través de mejorar la experiencia de compra y consumo del cliente no solamente vía los productos. Esto nos lleva a que los modelos de negocio y gestión se basan en los siguientes principios:

1. Se agrega valor al mercado a través de servicios que permitan mejorar la experiencia de compra y consumo de sus *consumidores* (quien usa el producto), *compradores* (quien lo compra) y *clientes* (quien lo vende). Se reconoce que existen consumidores, compradores y clientes, y se segmentan para ofrecer servicios y productos acorde a sus necesidades.
2. Se definen prioridades de la empresa en cada segmento. Se reconoce que difícilmente una empresa puede ser buena en todos los segmentos y productos, por lo que se establecen intenciones estratégicas por segmento.
3. Los productos no son la única fuente de rentabilidad, los clientes también son una fuente de costos y rentabilidad. Para esto se costean segmentos de clientes tomando en cuenta los costos de atraer, captar y servir, y se busca lograr una base de clientes rentables.
4. Generar valor en la experiencia requiere cadenas que estén integradas y en las que la coordinación y colaboración juegan un rol fundamental. Es muy difícil que un solo participante de la cadena pueda generar

por sí solo este tipo de valor al cliente, se requieren de capacidades que están en diversas actividades e incluso en diversas empresas.

5. La base de competitividad son habilidades de la empresa y de la cadena que le permiten obtener logros relevantes al mercado o en su rentabilidad mejor que sus competidores. Estas habilidades están en función de una combinación de elementos tecnológicos, prácticas y elementos organizacionales alrededor de procesos y funciones.
6. Si la colaboración juega un rol fundamental, la generación de valor entre socios comerciales se da en cómo en forma conjunta pueden generar más valor en el mercado.



7. Los participantes del proceso tienen la capacidad de traducir información en acciones competitivas. La información principal proviene de clientes y de los procesos en forma proactiva.
8. Se buscan constantemente oportunidades de generación de valor en el mercado, se lanzan experimentos constantes para probar valor, y se adecua la cadena para capitalizar el valor. Las oportunidades son las que se empujan del mercado a la cadena.

Este modelo puede ayudar a las empresas a mejorar su capacidad de generar valor por:

- *Diferenciar su oferta al mercado en forma segmentada y de una forma poco replicable.*
- *La coordinación reduce los costos e incrementa la agilidad.*
- *Se basa en el desarrollo de competencias, algo que es muy difícil de desarrollar en el mediano plazo por otros competidores.*
- *El nivel de acción es la cadena y no la empresa, lo cual da mucho mayor poder para conjuntar esfuerzos hacia el mercado.*
- *La estrategia es horizontal; Comercial, Producto, Supply Chain logrando una alineación de esfuerzos.*

Del modelo Product-Driven al Market-Driven Value Chain

La principal limitante para que una empresa pase de un modelo a otro, es que ven a sus clientes a través de sus productos y no alcanzan ver sus productos en la experiencia total del cliente alrededor de ellos. Pensar en términos de sus productos y no de las actividades del cliente, es la gran limitante en el enfoque de un fabricante que merma su capacidad de identificar y explotar oportunidades de generar valor al mercado

Esta evolución hacia la experiencia del cliente basándose en información y colaboración requiere también de modelos diferentes de dirigir a la organización. Los esquemas tradicionales no se hacen obsoletos, representan una condición necesaria y un muy buen punto de partida.

Pero lo que es cierto, es que no se puede dirigir a una organización hacia nuevos modelos que desconocemos.

No podemos guiar a una organización sin entender lo que quiere decir valor para el consumidor, ni se puede dirigir sin tener entendimiento de cómo las nuevas tecnologías se pueden aprovechar para crear capacidades, ni únicamente con los modelos jerárquicos de decisiones e interacción. Los ejecutivos no solamente requieren habilidades para integrar su organización, sino habilidades para integrar una cadena. Debemos aprender a crear arenas diferentes de competencia, a competir en forma diferente y a utilizar herramientas diferentes de competencia. Específicamente, los ejecutivos deben aprender a gestionar los siguientes aspectos:

La gestión de la experiencia. Así como en una empresa se tienen procesos de diseño y desarrollo de productos, los ejecutivos deben promover acciones para diseñar cuál debe ser la experiencia del cliente con la empresa. Muy pocas empresas tienen claro cuál es la experiencia actual del cliente y mucho menos cuál debería de ser. En el fondo lo que un ejecutivo debe promover en esto es que la empresa sea mucho más centrada en el cliente y no sólo en sus productos.

La gestión de las capacidades de la empresa. Un ejecutivo es generalmente una persona altamente comprometida con los objetivos del negocio. Pero en muchas ocasiones lo que está entre él y los resultados, es percibido como un dolor de cabeza – un ente complejo de seres humanos embebidos en una estructura organizacional con datos y sistemas tomando decisiones y acciones que generan los resultados del negocio. En su rol de estrategia y tomador de decisiones, ve este ente como algo que si no existiera para él sería mucho mejor. Pero esto es imposible. Lo que debe entender y aceptar es que una parte fundamental de la tarea ejecutiva es el desarrollo de las capacidades importantes de la empresa, combinando aspectos humanos, tecnológicos y de procesos de negocio.

La gestión de estrategias integradas. La tercera implicación para la dirección es que se deben establecer estrategias horizontales. Lo que sucede normalmente es que en su búsqueda y ataque a nuevos segmentos, se genera una proliferación de productos que no necesariamente son soportados por toda la cadena. Esto desemboca en conflictos lógicos que existen entre áreas. Lo que se debe buscar es que las estrategias de mercado, producto y suministro estén alineadas.

La gestión de la cadena. La cuarta implicación para los ejecutivos es que deben crear habilidades para construir cadenas, no

sólo empresas. La competencia no es entre empresas, es entre cadenas. El desempeño de una empresa va a estar ligado cada vez más a las capacidades de la cadena o cadenas en las que está involucrada. Con esto, los ejecutivos se deben dar a la tarea de entender todo el entorno en el que su empresa participa y promover las diversas acciones que se requieran para fortalecer toda la cadena, no sólo su empresa.

Conclusiones

Si examinamos prácticamente cualquier industria, es muy claro que las empresas enfrentan un entorno cada vez más dinámico en términos de intensidad y velocidad de los cambios. Este dinamismo puede causar una muerte repentina

de una empresa que no sea capaz de estar aportando valor al mercado. Las empresas exitosas en el mercado serán aquellas que sean capaces de evolucionar sus modelos de generación de valor hacia la experiencia de consumo de los clientes, basándose en información y en redes integradas a nivel cadena. La administración de lo intangible para generar valor tangible es un aspecto sumamente importante que los ejecutivos en las empresas deben aprender a gestionar.

Oscar Lozano

Socio Director Sintec
oscar.lozano@sintec.com.mx

Acerca de Sintec:

Sintec es la consultoría líder especializada en Estrategias Comerciales, Estrategias de Supply Chain y Tecnología de Información. La trayectoria de más de 20 años convierte a la empresa en la Consultoría Estratégica en la Cadena de Valor con mayor experiencia en Latinoamérica. El compromiso de Sintec es crear un impacto económico y estratégico a sus clientes, logrando la transformación de su Cadena de Valor.

México

Tel. +52 (81) 1001 8570

Colombia

Tel. +57 (1) 6386385

www.sintec.com.mx
informes@sintec.com.mx