

# Market-Driven Value Chain

## La Experiencia del Cliente Superó al Producto

OSCAR LOZANO, SINTEC

Síguenos:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec\_

 @PerspectivaSintec

### MARKET-DRIVEN VALUE CHAIN: LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE SUPERÓ AL PRODUCTO

El mundo ejecutivo que conoce el director de una empresa, está conformado por modelos de negocio y gestión basados en el valor de sus productos estrella y en toda la cadena que lo hace realidad; a esto lo denominaremos Product-Driven Value Chain (PVC). El ejecutivo sabe que el entorno no es el mismo que cuando Sony introdujo al mercado el primer Walkman, ni siquiera es igual a cuando Apple innovó disruptivamente con el iPod hace casi 13 años, lo que hace del producto un adolescente en nuestra percepción del tiempo pero todo un adulto a los ojos del mercado, el cuál jamás se encontrará en un estado ceteris paribus. Dados los constantes cambios, el producto estrella junto con su cadena de valor, deben evolucionar hacia modelos de nueva generación. Esta estrategia de respuesta al cambio la llamaremos Market-Driven Value Chain, y es una visión al futuro de la creación de valor.

Este artículo explora las bases del modelo PVC y por qué ya no es suficiente, explica el modelo MVC y cómo proporciona mayores ventajas en la generación de valor y describe la transformación que deben hacer las empresas para evolucionar su modelo.

### EL AYER DE LA GENERACIÓN DE VALOR: 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, el diferenciador que le permite captar y defender la demanda mucho mejor que sus competidores. El valor económico representa la rentabilidad, medida en términos del 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 básicas: agregar valor al mercado a través de productos, y agregar valor a productos con medios físicos y actividades.

Estas premisas llevan a modelos de gestión ejecutiva y operativa que siguen estos 7 principios:

- **Valor al mercado a través de productos.** Si se agrega valor al mercado a través de productos, entonces se busca competitividad con atributos que satisfagan necesidades de consumidores, y que sean diferentes y superiores a los productos del vecino de anaquele.
- **Valor a la empresa a través de rentabilidad.** Bajo esta lógica, se agrega valor a la empresa vía la rentabilidad de los productos. Se miden los costos de los productos, se gestionan sus márgenes y se segmentan en familias de acuerdo a sus similitudes.
- **La actividad es lo que genera valor en los productos y la empresa.** Para llevar al mercado productos competitivos y rentables, las empresas centran su atención en gestionar y mejorar las actividades de compra, venta, fabricación, transporte, almacenaje y diseño, tanto a nivel empresa como a nivel cadena; de hecho, hasta el costo de los productos se relaciona a las actividades que generan a través del Activity Based Costing (ABC).
- **Las economías de escala y de experiencia son importantes para mejorar los costos.** El tamaño y tiempo de existencia en el mercado son elementos importantes para obtener ventajas competitivas en posicionamiento y costos.



- **La generación de valor entre socios comerciales se da en la negociación.** Cuanto puede obtener la empresa de rentabilidad en esta relación depende de lo que puede bajar al costo de sus proveedores y/o incrementar el precio a sus clientes: es un asunto de negociación comercial.
- **Solo 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.
- **El producto ataca al mercado.** El producto se “empuja” en la cadena desde los almacenes de materiales, al proceso productivo, luego a producto terminado, a los distribuidores con descuentos atractivos hasta llegar al consumidor en forma de constantes ofertas y promociones. Los cierres trepidantes para llegar a esos famosos “números” que nos quitan el sueño, con la dependencia de promociones agresivas, son un fenómeno heroico que se da cada mes en las compañías.

Los modelos de gestión empresarial están basados en este metamodelo que, históricamente, ha probado ser efectivo como base para la generación de valor. Sin embargo, este desgastado modelo que opera bajo circunstancias de incertidumbre, resulta ser el Walkman de las cadenas de valor, que continuará creciendo en irrelevancia conforme pasa el tiempo. Veamos por qué.

## MODELO PRODUCT-DRIVEN: MÁS PRODUCTOS, MENOS DIFERENCIACIÓN

A través del tiempo, el consumidor ha ganado poder en términos reales en el mercado. Ese poder viene de la gran variedad de opciones a su alcance y del mar de información a la que tiene acceso. De acuerdo a Intel, en tan solo 60 segundos, se transfieren 639, 800 GB de datos a través de Internet, y dentro de esos cientos de gigabytes, es posible que encontremos información valiosa sobre el producto estrella de la compañía.

Prácticamente en cualquier categoría, podemos ver una proliferación de productos al alcance del consumidor; desde automóviles y residencias, hasta bebidas y comida para mascotas. Además, el usuario tiene constante acceso a educación e información de estos productos, incluso aún más que el mismo vendedor. Tan solo tener diversas cotizaciones le da al comprador una ventaja sobre su contraparte.

Con mayores opciones de productos, reducciones en el costo de cambiar de un proveedor a otro y con acceso constante a información ilimitada, el consumidor tiene 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 más poder.

No hay que ser un experto para señalar que entre más poder tenga un consumidor se reflejará en un precio menor. Esta situación tiene dos implicaciones para las empresas:

### a) Las marcas no representan un valor real para el consumidor.

Pongamos el caso de David, un fabricante pequeño con un enfoque agresivo a segmentos de mercado muy precisos y con ofertas de valor más personalizadas que las de los “Goliats” de la industria, causándoles dolores de cabeza de proporciones bíblicas y adueñándose, poco a poco, de sus porcentajes de mercado.

Por otro lado, reducciones generales en precios del mercado implican una presión en los márgenes de rentabilidad de las empresas afectadas, que se confían de más en el valor percibido de las marcas que representan.

### b) Proliferación de productos.

Para adaptarse al poder creciente del consumidor que demanda ofertas más diferenciadas y específicas, las empresas, en todas las industrias sin excepción, han optado por desarrollar gamas cuasi infinitas de productos para atacar bastos nichos de mercado sin discriminar; en otras palabras, hay más opciones de las que el mercado realmente pide.

Esta estrategia ha tenido como consecuencia un incremento en complejidad y costos, debido a una mayor variedad de productos y materiales moviéndose en lotes más pequeños en toda la cadena y enfrentando una creciente variabilidad en la demanda.

Encuentra la **única diferencia**  
entre los productos de estos 2  
competidores.



Sin embargo, estos esfuerzos de diferenciación de productos son poco efectivos. El éxito de las empresas en sus programas de Calidad Total para mejorar la manufactura de sus productos, ha llevado a que exista más variedad de artículos aunque, desde el punto de vista del consumidor, con menos diferencias entre ellos.

Este es el gran problema con el que se enfrentan muchas empresas. El modelo de desarrollo de productos amoldados a las necesidades de los clientes, que puedan diferenciar a las empresas en el mercado y den paso

a precios más altos, no está dando los resultados de competitividad y rentabilidad esperados. Aquí es dónde el modelo de PVC está volviéndose obsoleto 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 salir de la carrera de productos sin verdadera diferenciación, para entonces competir de forma exitosa.

## MARKET-VALUE CHAIN: RENTABILIDAD A TRAVÉS DE EXPERIENCIAS

Al manejar un producto, la tarea fundamental que debemos cumplir en el mercado es lograr la atracción, preferencia y lealtad de los clientes. Como consumidores, vemos a los productos y juzgamos su valor de acuerdo a la experiencia en la que nos involucran, además de cómo satisfacen nuestras necesidades. Por lo tanto, la clave para evolucionar nuestros modelos actuales de generación de valor basados en productos viene del propio mercado.

La gran oportunidad para las empresas es que pueden generar valor no solamente en la satisfacción de necesidades de sus clientes a través de productos, sino en cómo los consumidores satisfacen sus necesidades a través de su experiencia con esos productos. Es precisamente en este elemento en donde se puede agregar valor adicional, crear auténtica diferenciación y sobrepasar la expectativa de rentabilidad.

El modelo MVC parte de la premisa de que los clientes piensan en términos de actividades, experiencias de adquisición, uso y consumo de los productos; por lo tanto, se puede generar valor al enriquecer el trayecto de compra y consumo del cliente, no solamente vía los productos. Esto nos lleva a que los modelos de negocio y gestión se basen en los siguientes 8 principios:



Se agrega valor al mercado a través de **servicios que permitan mejorar la experiencia** de compra y consumo de los consumidores (quien usa el producto), compradores (quien lo compra) y detallistas (quien lo vende). Se reconoce que existen consumidores, compradores y detallistas, y se segmentan para ofrecer servicios y productos acorde a sus necesidades.



La empresa define **prioridades en cada segmento**. Se reconoce que difícilmente una empresa puede ser buena en todas las categorías y productos, por lo que se establecen intenciones estratégicas por segmento.



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 rentable de clientes.



Generar valor en la experiencia requiere **cadena integradas**, 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.



La base de competitividad es la habilidad de la empresa y su cadena de obtener **logros relevantes** al mercado o a su rentabilidad, mejor que sus competidores. Esta habilidad está en función de una combinación de elementos tecnológicos, prácticas y elementos organizacionales alrededor de procesos y funciones.



Si la colaboración juega un rol fundamental, la **generación de valor entre socios comerciales** está en cómo generan más valor en el mercado, conjuntamente.



Los participantes del proceso tienen la capacidad de **traducir información en acciones competitivas**. La información principal proviene de detallistas y de los procesos en forma proactiva.



Hay una **búsqueda constante de oportunidades** de generación de valor en el mercado; se lanzan experimentos persistentes para probar valor; y se adecua la cadena para capitalizar estos beneficios. Las verdaderas oportunidades son las que se empujan del mercado a la cadena.

Este modelo ayuda a las empresas a mejorar su capacidad de generar valor al:

- *diferenciar su oferta al mercado en forma segmentada y poco replicable.*
- *reducir costos a través de coordinación e incrementa la agilidad.*
- *desarrollar competencias: una cualidad muy difícil de imitar en el mediano plazo por otros competidores.*
- *estar en la cadena —y no en la empresa —el nivel de acción, lo que da mucho mayor poder para conjuntar esfuerzos hacia el mercado.*
- *tener una estrategia horizontal, logrando una alienación de los esfuerzos de Comercial, Producto y Supply Chain.*

## DEL PRODUCTO A LA EXPERIENCIA: EVOLUCIONANDO LA CADENA

La principal limitante para que una empresa pase de un modelo a otro, es que ven a los consumidores a través de los productos y no identifican la experiencia total del usuario alrededor de ellos. Pensar en términos de productos, en vez de actividades, es la gran restricción en el enfoque de un fabricante.

La evolución hacia la experiencia del cliente, basada en información y colaboración, requiere también de modelos diferentes de dirección organizacional. Los esquemas tradicionales representan una condición

necesaria y un excelente punto de partida.

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

No se puede guiar a una organización sin conocer lo que verdaderamente significa “valor” para el consumidor; ni se puede dirigir sin entender cómo las nuevas tecnologías pueden crear capacidades; tampoco se pueden perpetuar los modelos jerárquicos de decisiones e interacción. **Los ejecutivos no solamente requieren habilidades para integrar su organización, sino talento para integrar una cadena.** Debemos aprender a establecer arenas diferentes de competencia, a combatir en forma más astuta y a utilizar herramientas innovadoras al estar en el campo de batalla.

Específicamente, los ejecutivos deben ser expertos en 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 la experiencia del cliente con la empresa. Muy pocas empresas tienen claro cuál es la experiencia actual del cliente y mucho menos cómo debería ser.

En el fondo, lo que un ejecutivo debe promover es que la empresa esté mucho más centrada en el cliente y no solo en los productos que les ofrece.

### **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, el ejecutivo ve este ente como algo que, si no existiera, para él sería mucho mejor; 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 la 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 existentes entre áreas.

La meta es alinear las estrategias de mercado, producto y suministro.

### **La gestión de la cadena.**

La última intervención de los ejecutivos es en la creación de habilidades para construir cadenas, no solo empresas. **La competencia no es entre compañías: ¡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.

La meta es alinear las estrategias de mercado, producto y suministro.

Con esto, los ejecutivos se deben dar a la tarea de entender el entorno completo en el que su empresa participa y promover las diversas acciones requeridas para fortalecer toda la cadena, no solo a su empresa.

## CONCLUSIONES

Si examinamos prácticamente cualquier industria, será muy evidente que las empresas enfrentan un entorno más dinámico, en términos de intensidad y velocidad de cambios. Este dinamismo puede causar la “muerte” repentina de una empresa que no sea capaz de aportar verdadero valor al mercado. Las empresas exitosas serán aquellas 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, Sintec  
oscar.lozano@sintec.com

CIUDAD DE MÉXICO  
MONTERREY  
BOGOTÁ  
SAO PAULO

www.sintec.com  
informes@sintec.com