

4.3. UN NUEVO MODELO PARA LA CADENA DE VALOR

Presentamos, a continuación, una propuesta alternativa original de cadena de valor, que, en nuestra opinión, puede reflejar mejor la idea de desagregar la actividad de la empresa, o de la unidad de análisis, en elementos ligados a la creación de valor. La clave está - no es nada nuevo - en orientar la cadena de valor hacia el cliente. La actividad productiva es una propuesta de valor para el cliente. Cualquier bien material, servicio o idea no es realmente un producto si no es para la satisfacción de una necesidad; el producto es casi un accidente en la satisfacción de la necesidad: lo trascendental es el cliente y su necesidad. Si cuando se produce se trata de crear valor, y el valor lo va a juzgar el cliente que es quien va a determinar el precio que está dispuesto a pagar, lo primero que hay que hacer para crear valor es conocer a fondo al cliente. Todas las actividades elementales relacionadas con el análisis del cliente - captación e identificación de clientes potenciales, su clasificación, el tratamiento de las bases de datos, la segmentación según diferentes criterios, etc.- estarían agrupadas en torno a la primera categoría de las actividades de la nueva cadena de valor que proponemos: el conocimiento del cliente.

Conocido a fondo el cliente, lo siguiente sería conocer perfectamente sus necesidades: las que aspiramos a satisfacer con nuestro producto. Todas las actividades elementales relacionadas con el análisis de las necesidades de los clientes -"marketing research", análisis cualitativos, determinación de los criterios de compra de cada tipo de cliente, distintas utilidades del producto, momentos de uso, etc.- integrarían, para nosotros, la segunda categoría genérica de la cadena de valor.

Conocidos los clientes y detectadas sus necesidades, sería preciso conocer a fondo con qué propuestas están satisfaciendo las necesidades de los clientes nuestros competidores directos o los que ofertan productos sustitutivos. Esta sería la tercera categoría genérica: la que agrupara todas las actividades elementales relacionadas con el análisis de los competidores y sus propuestas de valor para el cliente.

Ahora sería preciso concebir una propuesta para satisfacer mejor que los competidores y sustitutivos las necesidades de los clientes. Esta sería, en un sentido amplio, la función de marketing; en una concepción tan amplia que excede el papel que, usualmente, tienen los departamentos de marketing: el marketing es una función estratégica de tal importancia que no puede ser desarrollado sólo por el departamento de marketing; para nosotros debe involucrar a toda la empresa y, en especial, a la dirección general. Todo lo relacionado con el diseño del producto -I+D, producto en sí,

producto ampliado, marcas, gama, etc.-, su precio -política de precios, escalado de precios, precios a la gama, etc.-, en su caso, su distribución -tanto física como en lo que supone la elección del tipo de canales, etc.- y, la comunicación promocional requerida -publicidad, promoción, relaciones públicas, redes de ventas, ventas directas, etc.- serían las actividades elementales relacionadas con la cuarta categoría genérica propuesta: marketing.

Con toda la propuesta de valor definida, lo siguiente sería desarrollar eficazmente todas las operaciones necesarias para poder llevarla a término. Infraestructuras, Tecnologías de fabricación, Sistemas, Administración, Dirección, Recursos Financieros, Recursos Humanos, Logística interna y externa -en su caso-, Servicio al cliente, serían agrupaciones en las que cabrían las actividades elementales que requeriría esta quinta categoría genérica: las operaciones necesarias para poder llevar a término la satisfacción del cliente.

Pero la producción exige el empleo de factores, más allá de los recursos financieros, los recursos humanos, los sistemas y las infraestructuras. Puede que las cadenas individuales de cada actividad estén desestructurados, pero a costa de la creciente estructuración entre las actividades de los proveedores y de los productores. Ésta sería, para nosotros, la sexta categoría genérica de la cadena de valor: la integración de los suministradores de bienes y servicios en el proceso de añadir valor para el cliente.

La propuesta de valor se representaría gráficamente mediante círculos concéntricos con el centro en el cliente:



Figura 19. El sistema de valor (elaboración propia)

Cada una de estas nuevas categorías genéricas, en cada caso, debería, como recomienda Porter, desagregarse a nivel suficiente para facilitar el propósito analítico

interno de la herramienta. Desarrollamos a título de ejemplo una propuesta de valor: para una actividad de fabricación y distribución de un bien de consumo.

Análisis del cliente:

- identificación de clientes potenciales
- segmentación de clientes
- "data base marketing": análisis de la estructura de la cartera de clientes

Análisis de su necesidad:

- información cuantitativa y cualitativa del mercado
- estudio y análisis de las motivaciones de compra
- modos de utilización del producto

Análisis de la competencia:

- conocimiento de la competencia

Marketing:

- planificación estratégica
- i+d en producto
- i+d en procesos
- i+d en sistemas
- marcas
- gamas
- política de precios
- canales de distribución
- redes de ventas
- publicidad, promoción y patrocinios
- marketing directo
- sistemas de fidelización
- sistemas CRM

Operaciones:

- dirección
- administración
- recursos financieros
- infraestructuras
- gestión del capital intelectual
- productividad de los recursos humanos
- flexibilidad organizativa
- estructura organizativa
- logística interna
- ubicaciones

- organización de la producción
- gestión de la calidad
- costes de producción
- logística externa
- servicio al cliente
- sistemas ERP

Aprovisionamientos:

- coste de primeras materias
- coste de materiales auxiliares
- seguridad de aprovisionamientos clave
- sistemas SCM

En todo caso con un modelo u otro las cadenas de valor de los sectores deben de desarrollarse "ad hoc", sin apriorismos excesivos. A título de ejemplo exponemos a continuación una propuesta de cadena de valor para un estudio de arquitectura. Se trata, ahora, de una actividad de servicios que produce un producto intermedio, el Proyecto y la Dirección de obra, para quien construye. En la cadena de las actividades primarias genéricas, aislamos dieciocho eslabones:

Captación de oportunidades

- conocimiento del sector
- contactos que nos referencien
- acceso directo al prescriptor
- concursos abiertos
- concursos restringidos

Preparación de Ofertas

- propuesta de diseño
- proyectos y obras realizadas
- oferta económica
- planificación

Realización del Proyecto

- asesoramiento previo al cliente
- proyecto básico: licencia de obra
- proyecto de ejecución; licitación

Subcontratación

- estructuras
- instalaciones
- estudio de impacto medioambiental

- expertos varios

Dirección de Obra

- responsabilidad constructiva y de diseño
- modificaciones al proyecto

Y al desarrollar las actividades de apoyo, otros dieciocho:

Estructura y Dirección

- estilo de dirección
- valores compartidos, cultura de empresa
- flexibilidad organizativa
- comunicación interna

Administración

- contabilidad analítica, control de proyectos
- control de gestión

Sistemas

- sistemas de toma de decisiones y control
- sistemas de tratamiento de la información

Recursos financieros e infraestructuras

- recursos financieros
- instalaciones
- equipos informáticos y comunicaciones

"Know-how"

- I+D, innovación
- experiencia; referencias

Imagen y notoriedad

- notoriedad
- comunicación externa

Recursos humanos

- autorrenovación
- gestión del capital intelectual
- productividad