

# La Cadena de Valor

## Valor del Cliente

Dentro de las organizaciones, se puede considerar a los clientes como uno de los recursos más importantes con el que puede contar una empresa. Los esfuerzos de todos los integrantes de la organización deben enfocarse en la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes, con lo cual como resultado la organización se verá favorecida con su compra constante.

La lealtad incondicional en los clientes no existe; son leales mientras estén satisfechos con los productos y servicios que adquieren, pues cuando encuentran una opción que les ofrezca mayor valor cambiarán. En la actualidad, las condiciones de precio, calidad, tiempo de entrega y servicio son determinadas por los consumidores.

Todos dentro de la organización deben estar conscientes de la importancia de dejar satisfecho a un cliente y de tratarlo con calidad. Toda organización necesita de clientes y de una relación permanente de interés mutuo.

*“Un cliente repetitivo deja 10 veces más beneficios financieros que un cliente convencido mediante campañas publicitarias (Deming)”*

- Un cliente satisfecho, además de repetir sus compras en el futuro, será la mejor publicidad que puedan tener los productos.
- Todos los clientes serán de igual manera importantes si se tiene una visión de largo plazo.
- El cliente que hoy compra una cantidad insignificante puede crecer hasta convertirse en un gran consumidor, mientras que el gran cliente de hoy puede dejar de existir mañana.

Todo evoluciona y no es posible predecir que alguien vaya a ser siempre el más importante.

Las empresas deben estar seguras de que sus empleados encargados de atender clientes cuentan con el entrenamiento apropiado y sobre todo que cuenten con una cultura de calidad hacia el servicio, “un empleado satisfecho es igual a un cliente satisfecho”. Una fuerza laboral comprometida con la excelencia, tanto en las operaciones internas como externas, creará las oportunidades de rentabilidad que necesitan las empresas (Band, 1991).

## Identificación de los Clientes

En su interés por lograr clientes satisfechos, la empresa trata de identificar a sus clientes y las necesidades de estos para desarrollar procesos y estrategias que permitan ofrecerles valor mediante sus productos y servicios.

Los clientes son aquellos que consumen los productos o reciben los servicios de alguna organización.

Es decir, cliente es todo aquel que se beneficia, directa o indirectamente, con los servicios de un proveedor (Lefevre, 1989).

Para que los consumidores reciban un producto o servicio de calidad, se necesita una larga cadena, en la cual, mediante diversos procesos, los insumos reciben valor hasta llegar a lo que finalmente desean, necesitan y esperan los consumidores.

Para lograr esta situación, es necesario descomponer todos los eslabones mayores de la cadena en proceso y subprocesos que asegurarán que el consumidor reciba el valor que espera y requiere.

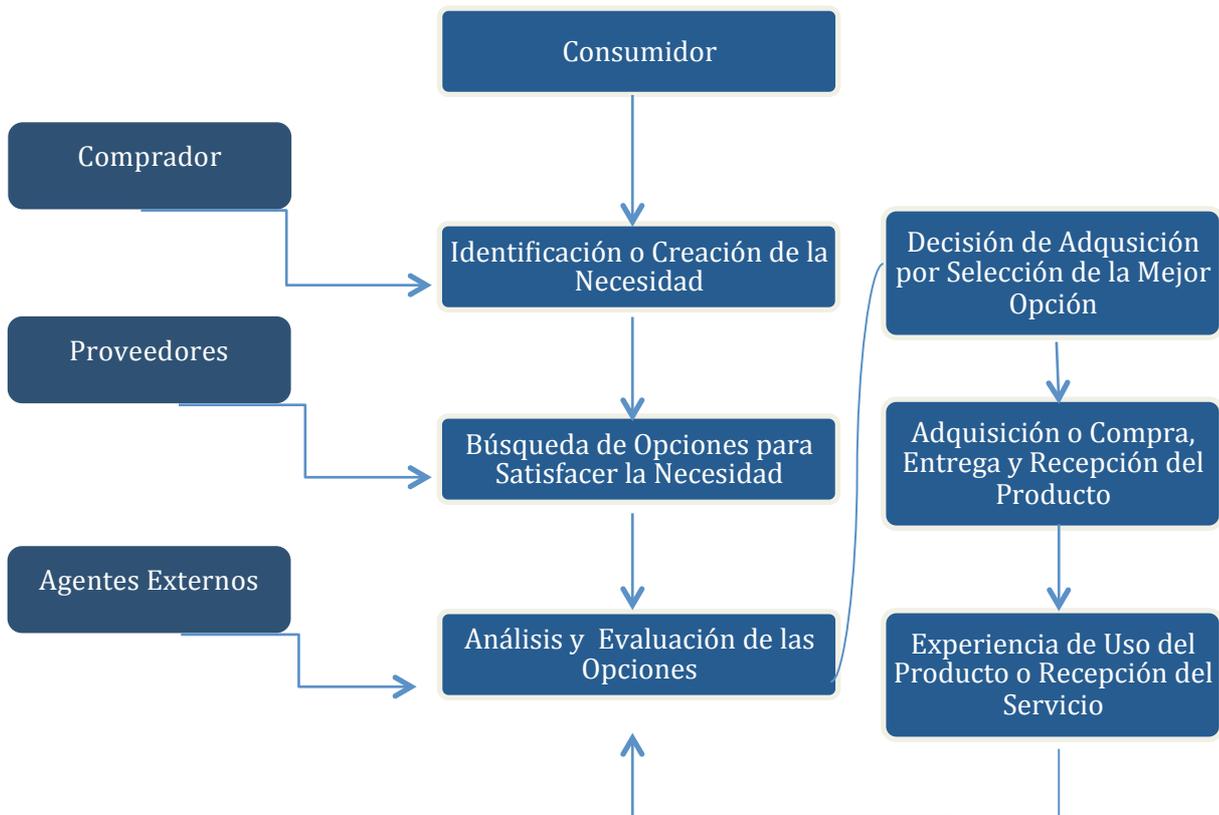
Mucho ojo, la decisión de adquirir un producto o servicio no siempre corresponde por completo a los consumidores, quienes finalmente lo utilizarán, se involucran otros agentes. Por ejemplo:

- Son los padres de familia los que deciden qué marca de leche beberá su bebé.
- Los doctores dicen a los enfermos qué medicinas tomar.

Estos agentes son el resultado de la mezcla de necesidades fisiológicas y psicológicas del consumidor, así como de factores culturales que influyen en el proceso de evaluación y selección de lo mejor.

Para analizar el proceso completo de adquisición de un producto o servicio, debemos tomar en cuenta que intervienen: el consumidor, el comprador y quien asumirá el costo económico, así como el individuo u organismos externos que aconsejan, obligan, prohíben o presionan la decisión de todos. El siguiente esquema muestra el proceso de adquisición o compra de un producto o servicio:

# La Cadena de Valor



1

## Identificación o Creación de la

El consumidor o algún agente externo que influye en él identifican o crea una necesidad. Cuando es una necesidad fisiológica básica de subsistencia, los mecanismos internos del consumidor le harán reconocerla: sueño, abrigo, alimento, sed, entre otras. En el caso de una necesidad fisiológica, pero que no sea de subsistencia como dulces, refrescos, alcohol, cigarrillos o cuando se trate de una necesidad psicológica como ir al cine, la televisión, la lectura o ropa de marca existe un agente externo que genera el deseo de satisfacerla como: la publicidad o el consejo de una persona.

2

## Búsqueda de Opciones para Satisfacer la Necesidad

El consumidor o el comprador buscarán las opciones que están disponibles para satisfacer sus necesidades, según los atributos y cualidades que ofrezcan, sin exceder las condiciones asentadas por quien asumirá el costo económico.

Es responsabilidad del proveedor dar a conocer la existencia y características de sus productos y servicios a los consumidores mediante publicidad o durante el proceso de venta. Esta etapa presenta:

# La Cadena de Valor

- Las promesas de los vendedores que en un futuro cercano serán las expectativas que crearán a los consumidores o el comprador.
- A largo plazo los vendedores tiene que desarrollar una relación con los clientes, tendrán una orientación hacia el valor al cliente durante todo el proceso de negociación, se debe evitar crear expectativas que no se pueden cumplir.

3

## Análisis y Evaluación de las Opciones

Esta etapa es una combinación de factores racionales y emocionales cuya importancia depende de los aspectos culturales y de personalidad, ya sea del individuo o de la organización que decidirá la compra. Se utiliza como información:

- El consejo
  - La obligación
  - La prohibición
- } Agentes Externos
- Experiencia
- } Consumidor y/o Comprador

4

## Decidir la Adquisición al Seleccionar la Mejor Alternativa

Ya que el comprador ha evaluado las diferentes alternativas, en base a la mezcla de conocimiento, razonamiento y emociones toma una decisión. Cuando las decisiones son más emocionales que racionales, las tomas de decisiones por lo general son instantáneas. Al tomar la decisión, el consumidor o comprador tiene expectativas en relación con el producto o servicio que recibirá:

- Sus características.
- El tiempo de entrega.
- El servicio.
- La atención durante la entrega.
- El desempeño que tendrá a lo largo de su vida.

5

## Adquisición o Compra, Entrega y Recepción del Producto o Servicio

En esta etapa se establece una relación interpersonal más intensa entre comprador y vendedor, en el momento en que se confirma la compra mediante un pedido y se establecen, formal o informalmente, las condiciones de la operación. Aquí se verifican algunas de las expectativas que se formaron en la actividad anterior respecto al tiempo de entrega, el trato recibido, el precio real y las características más visibles del producto.

6

## Uso del Producto o Recepción del

Con el uso del producto o la recepción del servicio, el consumidor juzga el cumplimiento del resto de las expectativas, y determina su grado de satisfacción. Esta información permanecerá en su mente y la utilizará para compras posteriores. Si tuvo un alto grado de satisfacción es probable que existan muy buenas posibilidades de repetirse la adquisición y esta vez la decisión será favorecida por un mayor contenido de emoción que de razón.

Los individuos pueden tomar diferentes papeles como: consumidor, comprador, tomador de decisiones, analizador y evaluador de opciones e influenciador de la decisión. Cabe destacar que un mismo individuo puede tener más de un papel, pero en todos los casos el proveedor debe estar consciente de la importancia de atender y entender todo el proceso para identificar al cliente externo en todas sus dimensiones y a la vez poder ofrecer un producto o servicio con valor agregado al consumidor final.

En general, el valor agregado, al cliente le es difícil de conceptuarlo en su totalidad tangible, ya que muchas de las expectativas del cliente son aspectos relacionados con el trato y la calidad del servicio (Spelman, 1995).

La segmentación de los consumidores se refiere al agrupamiento de las necesidades de las personas que demandan bienes o servicios, según el grado de similitud de dichas necesidades. En la actualidad, desde el punto de vista de la calidad, los mercados se segmentan de acuerdo con criterios basados en la necesidad más importante para un mismo grupo de consumidores, es decir, se puede segmentar según sea su interés general por el producto o servicio en relación con:

- El cumplimiento de estándares.
- El servicio y trato a los consumidores.
- Funciones operativas básicas.
- La apariencia estética del producto o, en el caso de servicios, de las instalaciones.

# La Cadena de Valor

- La durabilidad o vida total.
- La imagen y reputación del producto, incluso, del proveedor.
- La infalibilidad.
- Las características adicionales o los servicios especiales asociados.

La segmentación de los consumidores ayuda a identificar de manera específica quiénes son los clientes externos, así como sus necesidades y expectativas, para que cuando se trabaje con calidad a lo largo de la cadena de valor, se puedan identificar los clientes internos.

Los microprocesos son los procedimientos básicos que se realizan de forma individual o en un grupo de trabajo, pero enfocados a satisfacer las necesidades elementales de los procesos mayores (Juran, 1988).

La salida del microproceso debe contar con las características de calidad solicitadas por el cliente interno.

Es importante que todos los procesos mayores se descompongan hasta el máximo nivel de detalle para lograr una correcta identificación de los clientes internos, así como de las necesidades de estos. La identificación correcta de todos los microprocesos de los clientes internos asociados con ello permitirá cumplir sus necesidades y asegurar que todos los clientes externos reciban un producto o servicio, a la par de un trato de calidad.

## **Procesos del Valor Cliente**

Una organización de calidad debe lograr que cada individuo que la conforma pueda identificar de manera clara quién es su cliente interno inmediato y cómo se estructura la cadena de valor hasta el cliente externo, para entender con claridad cómo su trabajo agrega valor.

El valor se define a través de las necesidades y lo que espera el cliente externo. El valor es una combinación de aspectos tangibles e intangibles.

El valor económico se puede definir en términos del beneficio económico que el producto aporta al usuario menos el costo total del ciclo de vida del producto (Juran, 1993).

# La Cadena de Valor

## **Valor Económico = Beneficio Económico - Costo Total del Ciclo de Vida**

El beneficio económico es fácil de cuantificar en caso de que el producto o servicio se utilice con fines comerciales, pues se relaciona con los ingresos o ahorros económicos adicionales generados por su uso.

El costo total del ciclo de vida del producto se refiere a todo el efecto económico que el producto tiene durante tal ciclo. Desde la perspectiva del consumidor, incluye el precio pagado por la adquisición del producto, los costos operativos para que funcione, el costo que implica restablecer las condiciones operativas cuando se presenta una falla y el costo de remplazo del producto al final del ciclo de vida.

Cuando el concepto de valor incluye aspectos no cuantificables debe considerarse que es un valor apreciado, el cual se define como la diferencia entre los beneficios percibidos y los sacrificios realizados para su obtención (Bounds, 1994). Esta diferencia puede ser ponderada por el factor de la relación o imagen que el consumidor tiene respecto al proveedor.

## **Valor Apreciado = (Beneficios- Sacrificios) - Factor de Ponderación**

Los beneficios como los sacrificios son intangibles en este caso y, por supuesto, varían de un consumidor a otro en función de la forma como se perciben.

En la percepción del valor influyen las características culturales, experiencias previas, expectativas creadas por la mercadotecnia sobre el producto y, en general, la información al respecto que flota en el ambiente social.

Cuando la necesidad del cliente está bien identificada y segmentada, esta variación perceptiva no hará que cambie el juicio sobre la calidad en general. Siempre prevalece lo que el consumidor percibe como calidad, no lo que su proveedor piensa o cree que es. Lograr que el consumidor perciba valor en los productos o servicios que recibe debe ser el objetivo de toda organización para cumplir su labor.

## **Estrategia del Valor al Cliente**

El valor que un cliente supone que recibirá de un producto o servicio es el factor que lo convencerá de adquirirlo para satisfacer alguna necesidad. La consecuencia de esta adquisición implica la transferencia de recursos económicos del que asume el costo por el consumidor hacia el proveedor. Este intercambio servirá para que las organizaciones proveedoras puedan cumplir con la labor que su equipo gerencial haya definido.

# La Cadena de Valor

Al estructurar, dirigir y administrar una empresa como una cadena de valor hacia el cliente, se debe considerar, sin excepción, como una estrategia corporativa para la competitividad. Las empresas deben hacer hincapié en agregar valor a sus productos y servicios como un componente clave de su estrategia competitiva (Graham, 1994).

La estrategia es el patrón que siguen varias decisiones entrelazadas. Las estrategias pueden ser deliberadas, como resultado de un proceso de planeación estratégica, o emergentes, cuando surgen desde los niveles inferiores de una organización o del exterior (Mintzberg, 1985).

La creación de valor para el cliente debe ser el resultado de un proceso planeado con base en la plena identificación de las necesidades y expectativas del mercado. Sus etapas son (Sthal, 1995):

- a. Formulación de estrategias.
- b. Implantación de estas.
- c. Evaluación y control de resultados.

El insumo de este proceso son las necesidades del mercado y el resultado es el valor al cliente.

El proceso de planeación estratégica se enfoca a partir de cuatro cuestiones básicas:

- ¿Qué somos?
- ¿Dónde estamos? (Misión)
- ¿Dónde deberemos estar en el futuro para garantizar nuestra permanencia? (Visión)
- ¿Qué planes debemos establecer para dirigirnos allá?

Se debe definir las estrategias a partir de los que somos y del lugar donde estamos para avanzar hacia donde queremos hallarnos. Las estrategias proporcionan dirección, el análisis se debe hacer basado en las necesidades y expectativas de los consumidores, para que las estrategias sean coherentes con el concepto de valor al cliente:

- ¿Quiénes somos según la labor de la empresa?
- ¿Dónde estamos según los consumidores y otros grupos de influencia?

# La Cadena de Valor

- ¿Dónde queremos estar de acuerdo con nuestra visión del futuro respecto a los mercados?

**El estatuto de misión** es el resultado del análisis de los grupos de influencia internos y externos, que ejercen presión sobre el direccionamiento de la organización.

**Los grupos de influencia internos** son aquellos que tienen un interés directo en los resultados de la empresa: accionistas, administradores y empleados.

**Los grupos de influencia externos** también tienen interés en los resultados, pero solo pueden ejercer presión directa sobre las decisiones de la empresa de forma indirecta por medio de los clientes externos: proveedores, acreedores, competidores, el sindicato, el gobierno y todos los grupos sociales representantes de las comunidades en las que opera la organización.

Tu papel como administrador es procurar un balance entre los intereses de todos los grupos de influencia, lo cual debe quedar plasmado en el estatuto de misión para optimizar la eficacia de la compañía (Anderson, 1982).

Recuerda que empleados satisfechos y con una cultura de calidad serán indispensables para la satisfacción del consumidor, lo cual es requisito para el cumplimiento con los demás grupos.

Un cliente satisfecho brinda suficientes recursos económicos a la operación de la empresa para que esta pueda satisfacer los intereses de los proveedores, los acreedores, los empleados, los accionistas, el gobierno, entre otros.

Para definir la misión se debe tomar en cuenta lo mencionado con anterioridad, desde la perspectiva de la satisfacción al cliente.

La redacción del estatuto de misión debe incluir:

- Las necesidades que satisfacen los productos elaborados o los servicios ofrecidos en los diferentes segmentos de mercado que se atienden.
- La descripción genérica de la tecnología utilizada para ello.
- La forma global como se enfoca a satisfacer las necesidades de todos los grupos de influencia.

Recuerda, la administración debe medir periódicamente el cumplimiento de la misión, pues esta información permitirá saber dónde se encuentra la empresa. Un estatuto de visión define a dónde deberá ir la organización en el futuro, desde una perspectiva global en cuanto a los conceptos presentados en el estatuto de la misión.

# La Cadena de Valor

Además del rumbo, las organizaciones necesitan definir los límites morales y éticos en que se desarrollarán las estrategias y la operación. Estos los podemos ver reflejados en los valores corporativos socioculturales de la empresa, que son también la base de la cultura organizacional.

Los valores corporativos deben ser compatibles con el entorno social y moralmente aceptados.

**El posicionamiento estratégico** es un proceso en el que la misión define qué es la organización, en tanto que la medición de su cumplimiento permite conocer dónde está; además, la visión marca el rumbo que se desea y los valores corporativos imponen límites en ese camino.

Ofrece una sólida posición para la creación, selección e implantación de estrategias de valor cliente.



El análisis estratégico se debe hacer con la consideración de la fuerza ejercida por cinco factores del medio industrial y comercial (Porter, 1982):

- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- El poder de los consumidores.
- La fuerza de los competidores actuales.
- La amenaza de competencia de productos y servicios sustitutos.
- La rivalidad existente entre las empresas que participan en el mercado.

# La Cadena de Valor

El análisis de estos factores sirve para conocer las fuerzas que actualmente o en el futuro orientan la competencia de cierta industria, con lo que se podrá evaluar la posibilidad de entrar a competir en ella, analizar sus tendencias o definir estrategias futuras.

Estrategias genéricas independientemente del tipo de industria (Porter, 1982):

## Liderazgo en Costo

Se centra en que todos los esfuerzos de la organización deben concentrarse en lograr una operación líder en costo, lo cual no implica que ofrezca el menor precio al consumidor, aunque es lo que pasa normalmente.

Las empresas se enfocan en mercados que compran el producto o servicio por su precio bajo, pasando las características del producto a un segundo término. Es decir, la calidad no es importante, pues cuando un competidor ofrezca un producto con el mismo precio pero con mayor calidad, el consumidor aceptará esta opción.

## Estrategia de Diferenciación

Se enfoca en conseguir que el consumidor perciba un producto o servicio como algo especial o único y, por tanto, esté dispuesto a pagar más por él (Booth, 1994; Snyder, 1995).

Este tipo de estrategias, lleva a las empresas a innovar constantemente los diseños del producto para agregar operaciones, mejorar la apariencia y características funcionales, entre otras.

La innovación tiene un costo, por lo cual es difícil que una empresa pueda desarrollar ambas estrategias a un mismo tiempo: o se enfoca en la diferenciación o persigue el liderazgo en costos.

## Estrategia de Enfoque

Se centra en atender las necesidades de un grupo en especial o un nicho de mercado bien caracterizado. Esta estrategia se puede combinar con las otras dos, lo cual da como resultado la estrategia de enfoque con liderazgo en costos y la de enfoque con diferenciación.

- **Estrategia de enfoque con liderazgo en costos:** la empresa atiende un nicho específico de mercado, pero a un menor costo que los competidores.

- **Estrategia de enfoque con diferenciación:** se presenta cuando se atiende el nicho de mercado mediante un producto diferenciado. Por ejemplo, marcas como Carolina Herrera, Rolex, Tiffany.

Para que los lineamientos estratégicos se conviertan en valor tangible para el cliente y, por último, en rentabilidad para el negocio, se requiere definir políticas de calidad congruentes con ellos que se desplegarán en toda la organización y deberán normar los criterios de la toma de decisiones operativas, al grado de convertirse en el marco de actuación de la gerencia media.

**Referencia:**

Humberto Cantú Delgado (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Cuarta Edición. Mc Graw Hill.  
México, DF. pp.95-105  
ISBN:978-607-15-0572-9