

RELACIONES RENTABLES

OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

por Pablo F. Abram #

La búsqueda de mayor eficiencia y rentabilidad crea un nuevo desafío a las empresas industriales y de servicios. Ya no basta con ser eficiente uno mismo, los sobre costos en proveedores y otros miembros de la cadena de valor pueden ser la causa de importantes pérdidas en algunas empresas. Técnicas de desarrollo de proveedores se aplican hace tiempo pero en escenarios con alta competitividad eso ya no alcanza, y el **Marketing Relacional Integral** se impone como una alternativa.

En la era moderna, aún las grandes empresas dependen de proveedores, canales de distribución, instituciones financieras y hasta de entidades gubernamentales para su actividad. Las cadenas de valor son cada vez más complejas y cuentan cada vez con más miembros críticos (quienes pueden afectar considerablemente el negocio). En grandes empresas, las áreas de operación y compra recurren a complejas herramientas de SCM (Manejo de proveedores) además de planes de capacitación e intercambio de información con terceros. Los sectores de venta y marketing utilizan CRM, herramientas de atención al cliente, mientras por otro lado el sector financiero y administrativo hace grandes presentaciones a bancos y entidades gubernamentales. Muy pocas veces estas acciones están coordinadas o tienen un fin en común.

← **Mayores costos por entregas tarde o fuera de especificación.**

La tendencia actual es coordinar todas estas acciones para optimizar el uso de recursos y alcanzar más fácilmente el objetivo deseado; un **crecimiento rentable, sustentable y fluido**. Como respuesta a esta tendencia, en PAC desarrollamos una herramienta que llamamos Marketing Relacional Integral, pues su objetivo es relacionar toda la cadena de valor en forma eficiente y coordinada con un meta en común, satisfacer al cliente.

Desventaja de los negocios estancos.

Hoy en día, el método más tradicional de relaciones entre empresas en la Cadena de Valor (CV) consiste en negociaciones sobre especificaciones de productos o servicios, precios, financiamiento y fechas de entrega; seguido por una activación de las compras y control del cumplimiento.

Por lo general, en las negociaciones cada parte intenta obtener el mejor resultado desde su punto de vista con lo cual el miembro de mayor poder deja en una posición incómoda y ajustada a la otra parte. Muchos proveedores descuidan la calidad y los tiempos de entrega en el afán de "cumplir" dentro del acotado rango que le imponen los compradores, problemas que se transfieren a la cadena arriba.

← **Mala asignación de recursos y rotación alta de personal.** →

Esto se transforma en una "lucha" diaria con los proveedores. En el mediano plazo la empresa deberá invertir más recursos en control de calidad y activación/seguimiento de las compras o sufrir el sobre costo de la entrega fuera de tiempo o especificaciones. Otro inconveniente es la alta rotación de proveedores, con un alto costo de desarrollo y captación.

En algunos casos esto se repite en la cadena de distribución, donde la mercadería se entrega fuera de tiempo o dañada, con el consecuente costo de reposición y pérdida de imagen y clientes.

Falta de sinergia en la cadena de valor y dentro de la empresa

Para muchas compañías, el acceso a recursos financieros es difícil o casi imposible. Los requerimientos y sistemas de análisis de las entidades financieras no se corresponden con la realidad o el concepto de negocio de muchas empresas, dificultando el acceso al crédito.

En algunas empresas medianas y grandes la falta de coordinación se puede ver en sus mismas estructuras. Las áreas de administración, operaciones y comercial se manejan como feudos independiente con distintos intereses, bastardeando inconcientemente uno el trabajo del otro.

Estos ruidos externos y en la estructura empresarial también afectan al ambiente laboral y al recurso humano de la empresa. Algunas de sus consecuencias son la falta de incentivo y la alta rotación de empleados, lo cual se traduce en menor rendimiento y un mayor costo de contratación y capacitación.

Beneficios del Marketing Relacional Integral (MRI)

El MRI conjuga técnicas de Planeamiento Estratégico, Marketing y Análisis de Negocio para generar relaciones fluidas y rentables en la cadena de valor. De la misma forma que

uno considera y atiende un socio se debe atender a los otros miembros de la cadena, pues estratégicamente ellos son los socios de la empresa en el cumplimiento de su objetivo empresarial.

Los primeros resultados del MRI aplicado a proveedores se dan en los rubros de costos y tiempos de producción y entrega. También se logra un flujo armonioso de material y servicios y un fuerte impulso al desarrollo de mejoras continuas dentro de la cadena de valor. Esto se traduce en un considerable ahorro económico y financiero, en especial para empresas con difícil acceso al crédito, las cuales logran importante reducción en el capital de trabajo.

La mejora en la relaciones permite un accionar más estratégico de los miembros de la CV. Esto facilita el desarrollo de nuevos productos y servicios, la reducción de duplicación de tareas, la mejora continua de calidad y costos, el acceso a mercados externos y el desarrollo de ventajas competitivas muy difícil de replicar.

Flujo armonioso de materiales y servicios a menor costo.

La mejora en las relaciones con los canales de distribución también genera una fuente de información muy valiosa. Esto permite recabar datos sobre tendencia y necesidades del mercado, así como acciones y estrategias de la competencia.

Casos

Estos problemas son comunes en la industria argentina, y a veces problemas coyunturales como la falta de recursos financieros, no permiten a los ejecutivos verlos. Siendo estos talvez la causa de su falta de recursos.

En un caso la empresa priorizaba el precio en su relación con sus proveedores. Además comunicaba sus requerimientos de material a días de la fecha de producción. Esto generaba tardanzas en las entregas que se solucionaba

con stock de seguridad o causaba paradas en la línea de producción. Todo esto significaba costos extras \$\$\$\$ que nadie relacionaba con la intención de reducir en unos pesos el costo de la materia prima. Un cambio de estrategia permitió capitalizar esos altos costos a cambio de una sesión en precio y una mejora en la planificación, incorporando en ella a los proveedores.

En otro caso, un análisis de la cadena de distribución descubrió costos ocultos. La planificación a mediano plazo permitió coordinar varios envíos al exterior reduciendo considerablemente el costo de transporte. También se descubrieron varias funciones duplicadas que se evitaron con una simple coordinación, la cual generó un importante ahorro.

En servicios la reducción de costos puede ser aún mayor. En el caso de un banco se pudo reducir el tiempo de emisión de una tarjeta en un 63 % con solo coordinar e incentivar a todas las partes involucradas.

En muchos de estos casos donde la rentabilidad del negocio era menor al 10% de la venta, las reducciones de costos brindaron incrementos considerables a sus ingresos. Cabe destacar que muchas de estas mejoras no requieren de un costo extra, sólo de una forma distinta de administrar el negocio.

**Mejora en la rentabilidad
y en el ambiente laboral.**

El autor es Socio Director de PAC

www.paconsultores.com.ar

Conclusión

El mercado altamente competitivo y cambiante en que vivimos requiere de estrategias que permitan una alta eficiencia en costo y calidad. Además se vuelve necesario una gran flexibilidad, que permita adaptarse a las necesidades fluctuantes de los clientes. Una eficiente estrategia relacional interna y externa facilita este nivel de ventaja competitiva.

Imagínese como sería trabajar en una empresa donde el flujo de trabajo es armonioso y todos empujan en el mismo sentido. Talvez esto sea una situación utópica, pero si al menos lográramos que un 50% de las operaciones cumplieran esta consigna, la rentabilidad se vería considerablemente incrementada y el ambiente laboral mejoraría en forma significativa.

Cabe destacar que, como en las relaciones personales, las relaciones entre empresas se debe construir con sinceridad y mantener mediante una interés genuino y continuo por el otro.



**Ud. También puede sacar provecho
de una relación rentable. Contactenos**
infopac@paconsultores.com.ar