

Fortaleciendo Cadenas: 10 Acciones para Mejorar la Cadena de Valor

Oscar Lozano

Fortaleciendo Cadenas

Fortalecer una cadena se refiere a establecer medios a lo largo de la empresa y de la cadena productiva que permitan que una empresa sea más rentable y competitiva. Las acciones que a continuación se presentan son una síntesis de nuestra propia experiencia, trabajando con decenas de empresas en casos exitosos de generación de valor. Lejos de verse como acciones independientes, deben verse como un sistema de medios que en conjunto llegan a tener un alto poder para contribuir en la generación de valor.

Prepare su Organización

Cualquier estrategia se derrumba ante una organización incapaz de entenderla y ejecutarla. Identifique las áreas y roles críticos de la organización, revise la gente que tiene y establezca acciones para atraer, desarrollar y retener talento. Evite caer en la trampa de enfocarse demasiado en los objetivos y acciones de corto plazo para lograrlos y olvidar el lado organizacional. Tener una organización con capacidad le va a permitir avanzar rápidamente y en forma efectiva.

Segmente Clientes y Ofertas de Valor

No todos los clientes tienen las mismas necesidades ni requieren el mismo servicio y productos, ni se tiene la capacidad de atenderlos igual. Bajo este principio, identifique grupos de clientes que tienen necesidades comunes y establezca ofertas de valor en portafolio de productos, servicios, condiciones comerciales y atención para cada grupo. Enfoque toda la energía de su organización a ejecutar la oferta de valor. Esto le debe ayudar a ser un mucho mejor competidor al establecer acciones muy enfocadas a requerimientos de clientes además de ser muy eficiente en asignar recursos que para el cliente son realmente importantes, mientras sus competidores se pueden estar perdiendo en lo general.

Mejore su Costo Total

Sus sistemas contables seguramente no le están dando la fotografía fiel de sus costos y por lo tanto de dónde se tiene que enfocar para mejorarlos. Establezca un costo de toda la cadena, desde los proveedores hasta la entrega a clientes por los diferentes canales de llegar al mercado. Su trabajo es hacer que la organización esté enfocada a mejorar el costo total, no solamente el costo parcial. Este costo varía considerablemente por segmento de mercado atendido, por lo que se debe tener este costo total por segmento. Para esto es importante tener un proceso anual en donde se establezca un costo objetivo, se identifiquen los principales elementos de costos y activos de la empresa, se asignen responsables y se le de un seguimiento a nivel equipo directivo. Esto le debe dar un direccionamiento importante a la organización en enfocarse en las pocas cosas importantes.

Alinee Indicadores y Compensación

“Dime como me mides y me compensas y te diré como me comporto” Esta frase encierra una parte importante del comportamiento de la gente en las empresas. Siga estas cuatro reglas: Establezca indicadores que estén ligados a la generación de valor al cliente y a la empresa; los indicadores deben estar alineados entre las áreas y balanceados entre sí; los indicadores deben medir aspectos de la persona, de su área y del negocio; debe haber una conexión muy clara entre la compensación y los indicadores. El principal beneficio de esto es evitar comportamientos contradictorios y enfocar los comportamientos al valor de la empresa.

Reinvente y Gestione Múltiples Rutas de Llegar al Mercado

Ninguna forma de llegar a un mercado es óptima para servir a todos los mercados ni es siempre válida a través del tiempo. Los mercados tienen variaciones importantes en sus características entre sí y a través del tiempo, por lo tanto es importante cuestionar y redefinir nuestras formas de llegar al mercado así como establecer la forma más efectiva y eficiente de llegar a cada mercado. Se debe cuidar que los clientes tengan una experiencia similar de trato por parte de la empresa. El beneficio está en ser efectivos en acceder y atender cada segmento de mercado y racionalizar el uso de recursos.

Alinee a Ventas, Operaciones y Mercadotecnia

Perdemos muchas batallas no contra nuestros competidores sino por nosotros mismos por una mala coordinación. La coordinación entre estas tres áreas se debe volver una ventaja competitiva para renovar constantemente nuestro portafolio de herramientas competitivas en productos y servicios, promociones, reacciones ágiles a cambios en comportamientos de demanda. Ponga a los tres responsables en una misma oficina, rótelos entre sus áreas, asígneles indicadores comunes, establezca juntas diarias, haga lo que tenga que hacer, ¡Pero coordínelos!

Desarrolle Esfuerzos con Principales Socios Comerciales

El desempeño de su empresa depende no solamente de la propia empresa, depende también de su coordinación con los socios comerciales, clientes y proveedores. Identifique a sus principales socios y desarrolle con ellos acciones de ganar-ganar. Establezca un proceso en donde se alineen estrategias, se identifique el valor que ambos pueden realizar, se establezcan indicadores con objetivos, se desarrollen acciones conjuntas y se de seguimiento. Acuérdesse: La competencia es entre cadenas, no entre empresas.

Habilite Prácticas a Través de Tecnología de Información

La tecnología ni la información generan valor no por sí mismas, sino porque nos permiten habilitar prácticas que de otra manera no se podrían llevar a cabo. Incorpore tecnología de información siempre teniendo identificado las prácticas que se van a poder habilitar y el valor que se espera generar. Esto le debe ayudar a crear capacidades en la empresa que le ayuden a ser un mejor competidor y que a su vez sean difíciles de aplicar.

Gestione el Valor

En alguna ocasión Peter Drucker mencionó que los ejecutivos estaban más preocupados por mejorar los números que los resultados del negocio. La implicación de esto es que los números no reflejan el resultado del negocio. Tenga siempre en mente que su función es mejorar el valor, para clientes, para accionistas, para empleados y para la propia empresa. Esto a veces es difuso e incluso conflictivo, pero no es excusa para alejarnos de nuestra tarea fundamental que es gestionar un valor real, no un número en un reporte.

Prepárese

Evite ser usted el eslabón más débil de la cadena. Si usted quiere que las cosas “afuera” cambien, el primero que debe cambiar es usted mismo. Esto es una ley, no es una sugerencia. Es imposible que el sistema cambie sin que usted cambie. Estudie y analice cómo usted mismo con sus comportamientos y decisiones ha contribuido a crear las situaciones algunas buenas y otras problemáticas, reciba retroalimentación. Con todo esto, enfoque sus cambios personales en comportamientos y decisiones. Le aseguro que va a ser más efectivo en su desempeño personal.