

VALOR AGREGADO A LOS CLIENTES

Una ventaja por diferenciación se logra cuando sus productos son más valorados por los clientes que los de la competencia.





ÍNDICE

1. Ventaja por Diferenciación..... 3
2. Modelo DELTA de Arnoldo Hax.. 9
3. Acerca del autor 13

VENTAJA POR DIFERENCIACIÓN

Estrategia es hacer las cosas de manera diferente para lograr ventajas competitivas, con productos distintos (ventaja por diferenciación) o con costos menores (ventaja en costos) (Fig.1). Veremos cómo lograr una ventaja por diferenciación: ¿Quién ofrece los productos más valorados por los clientes? Es la pregunta que debemos abordar para analizar el tema.

CSO (Central Selling Organization) la distribuidora de diamantes en bruto de De Beers lleva casi cien años preguntándose ¿son las joyas de diamantes las más valoradas por los clientes? CSO es reconocido como uno de los carteles más exitosos de la historia. Pero no utiliza, para subir los precios de los diamantes en bruto, la reducción de la producción como lo hace la OPEC en el petróleo.

Aunque CSO distribuye alrededor del 80% de los diamantes (gema y semigema) consumidos en el mundo, sólo controla la producción de De Beers que es alrededor del 27% de estos diamantes. El 53% restante que distribuye proviene de firmas independientes con las cuales posee contratos que la obligan a comprar toda la producción.





El precio depende de la oferta y la demanda. CSO sube los precios de los diamantes no reduciendo la oferta sino aumentando la demanda. Ésta incrementa la disposición a pagar con los siguientes cuatro mecanismos:

Tienen que mantenerse caros

CSO mantiene los precios estables. Compra toda la producción de las empresas con las que tiene contratos exclusivos. Sin embargo, mantiene un inventario importante, controlando cuidadosamente el momento de la venta, para mantener los precios. Cuando el precio sube, vende más, y cuando baja, menos.

CSO ha prometido nunca bajar los precios (nominales). Dicha estabilización aumenta la disposición a pagar más de los consumidores, quienes están dispuestos a hacerlo si perciben que los diamantes son y se mantendrán caros. Por esnobismo parte de los atributos que dan valor a un diamante es su alto precio.

Así una baja prolongada en los precios podría reducir la demanda permanente. Si CSO no existiera, la estabilización de precios no sería posible ya que ningún productor individual tiene un tamaño suficiente que afecte los precios sustanciales.

¿Quién ofrece los productos más valorados por los clientes?



Cada diamante es único

CSO clasifica todos los diamantes que vende en más de tres mil grados oficiales y les fija precios, los que son usados en toda la industria. En rigor cada diamante tiene características únicas en términos de quilates, color, claridad y forma. Aún los clasificados en un mismo grado difieren entre sí y su clasificación puede ser discutible. Esto hace que el proceso de clasificación sea complejo y delicado. Si los productos actuaran en forma individual difícilmente podrían alcanzar la clasificación que se logra en CSO.

Con esta clasificación, CSO aumenta la disposición a pagar de los consumidores finales, porque les proporciona un seguro de calidad física, una garantía que los diamantes que ella distribuye cumplan con las características físicas asociados al grado.

Además los consumidores, al adquirir diamantes distribuidos por CSO, obtienen una garantía de legalidad, la que es importante porque se cree que entre un 20 y 30 % de los diamantes que no distribuye CSO son robados.

Controla el poder de los otros

CSO ordena toda la distribución mundial de diamantes de manera de controlar y limitar el poder de los otros participantes de la cadena de valor de la industria, apropiándose de la mayor parte del precio pagado por el consumidor final.



Después de clasificar los diamantes, CSO los asigna en lotes a cerca de 150 distribuidores llamados “Observadores”, quienes deben tomar o dejar sus paquetes como un todo y no pueden negociar el precio. Cada lote es valorado entre 100 mil y diez millones de dólares. Los observadores están sujetos a una serie de reglas definidas por CSO y, entre otras cosas, tienen que proporcionar cualquier información solicitada por CSO de su negocio incluyendo un inventario de diamantes.

Este esquema facilita el control de inventario y el proceso de venta. Como hay miles de tipos y la clasificación en cada uno tiene algún grado de subjetividad, una negociación diamante a diamante sería mucho más complicada. La gran mayoría de los observadores se ocupa también del negocio del cortado y pulido de diamantes en bruto antes de venderlo en el mercado. Los pulidos son vendidos a los fabricantes de joyas quienes los entregan a los detallistas.

CSO también coordina los flujos físicos de los productos, con un sistema de seguro para mover los diamantes de los países productores a los lugares donde se cortan y pulen.

Publicita que hay que gastar dos meses de sueldo

CSO aumenta la disposición a pagar de los consumidores de los diamantes con mucha publicidad a nivel mundial en los años 90 se estimaron en 130 millones de dólares. Algunos avisos son francamente románticos: representan al diamante como



único símbolo del amor perdurable. Otros son más prácticos, como anuncios que aconsejan a los hombres que el sueldo de dos meses es la cantidad apropiada para gastar en un anillo de compromiso.

La agencia N.W. Ayer acuñó para CSO el lema “Un diamante es para toda la vida”. La publicidad ha probado su efectividad. Por ejemplo, en Japón el porcentaje de novias que usaban diamantes subió de 6% en 1967 a 65% en 1982. CSO agrega valor a la industria a través de realizar la publicidad, ya que los productos descoordinados no tendrían incentivos de gastar en publicidad, porque el beneficio lo obtienen todos, no sólo él que invierte en ella.

Con estos cuatro mecanismos CSO aumenta la disposición a pagar por los diamantes en bruto mejorando la ventaja competitiva por diferenciación de estos diamantes. ¿Cómo el valor total creado por CSO termina siendo dividido entre los productores de diamantes y CSO? CSO paga a los productores el precio que cobra a los observadores menos una comisión que fluctúa entre 10 y 15 %. Esta comisión es baja en relación a la contribución que hace. Parece ser que la mayor parte del valor creado por CSO es traspasado a los productores lo que explica la estabilidad del cartel.

Sin embargo, COS pertenece a De Beers quien recibe como productor los beneficios generados al controlar 34% de la producción de los diamantes vendidos por CSO.



Considere el negocio al cual está aplicando los conceptos tratados en este documento. Analice ahora la ventaja o desventaja competitiva por diferenciación de su negocio, considerando la situación actual, la tendencia que ha tenido en los últimos cinco años y su perspectiva futura en los próximos cinco años.

Para esto debe analizar las características de cada uno de los productos y servicios ofrecidos por el negocio, desde la perspectiva de cada segmento de clientes, comparándolos con los de la competencia.

Analice la ventaja o desventaja competitiva por diferenciación de su negocio.

MODELO DELTA DE ARNOLDO HAX

De acuerdo al Modelo Delta presentado en la figura 2 propuestos por el profesor de Mit Arnoldo Hax hay tres opciones estratégicas distintas para relacionarse con los clientes.

La valorización de los productos y la lealtad de los clientes crece al moverse de una posición de “mejor producto” a una de “consolidación del sistema”, pasando por la de “solución integral al cliente”.

La primera opción estratégica para aumentar la valorización de los clientes de sus productos es simplemente mejorar sus atributos, como lo han hecho los productores de diamantes a través de CSO.

La segunda es ofrecerles paquetes de productos que se complementen desde el punto de vista de ellos y que apunten a dar una “solución integral” de alguna de sus necesidades.

Microsoft ofrece una serie de productos que se complementan entre sí desde el punto de vista del cliente. Windows corre sobre DOS, y Word, Excel, PowerPoint, Outlook y Explorer corren sobre Windows e integran Office.





La tercera opción estratégica para aumentar la valorización de los clientes, “consolidación del sistema”, consiste en lograr el control de los productos complementarios ofrecidos por otras empresas, con el fin de influir para que estos sean los mejores posibles y tengan los menores precios.

Microsoft es uno de los campeones en cuanto al control de los productos complementarios. El hardware PC complementa el software de Microsoft. Entre mejores sean las características, y menor el precio, del hardware PC, mayor será la valorización de los clientes del software Microsoft. Es por eso que la alta competencia que existe entre los fabricantes de PC es muy conveniente para Microsoft.

El software de aplicaciones complementa los sistemas operativos como Windows de Microsoft. Entre mayor sea el número de aplicaciones que se desarrollan sobre Windows, mayor será el valor de este último para los clientes.

Microsoft ha logrado que una parte altísima de la inversión en desarrollo de aplicaciones se escriba sobre Windows a través de explotar externalidades de redes. Estas externalidades, que ocurren en el caso de los sistemas operativos como Windows, se producen cuando el beneficio de cada uno de los usuarios crece cuando aumenta el número de usuarios utilizando el producto. Entre mayor sea el número de usuarios de Windows, mayor



será el número de aplicaciones que se desarrollarán sobre esta plataforma, y por lo tanto, mayor será el valor de Windows para los usuarios.

No sólo la valorización de los productos, sino que también la lealtad de los clientes crece en moverse de una posición de “mejor producto” a una de “consolidación del sistema”, pasando por el de “solución integral al cliente”.

En esta trayectoria la vinculación con el cliente crece y la posibilidad de ser imitado por un competidor se reduce. La estrategia de Microsoft es imposible de imitar, entre otras cosas, porque para lograr la misma ventaja competitiva el imitador tendría que ofrecer el paquete completo de productos que ofrece Microsoft y soslayar los altos costos que implicaría para los clientes tener que aprender a usar el paquete competidor.

Más importante aún, Microsoft está protegido de la imitación por las externalidades de redes. Un potencial imitador que quiera desarrollar un nuevo sistema operativo que compita con Windows enfrentará un círculo vicioso: los desarrolladores de aplicaciones (como un programa de contabilidad) no estarán interesados en escribirlas sobre este nuevo sistema operativo porque tienen muy pocos usuarios; y los usuarios no querrán adquirir el nuevo sistema operativo porque hay muy pocas aplicaciones escritas sobre este.

Fig. 1. El modelo Delta de Arnaldo Hax
Posicionamiento estratégico respecto al cliente.

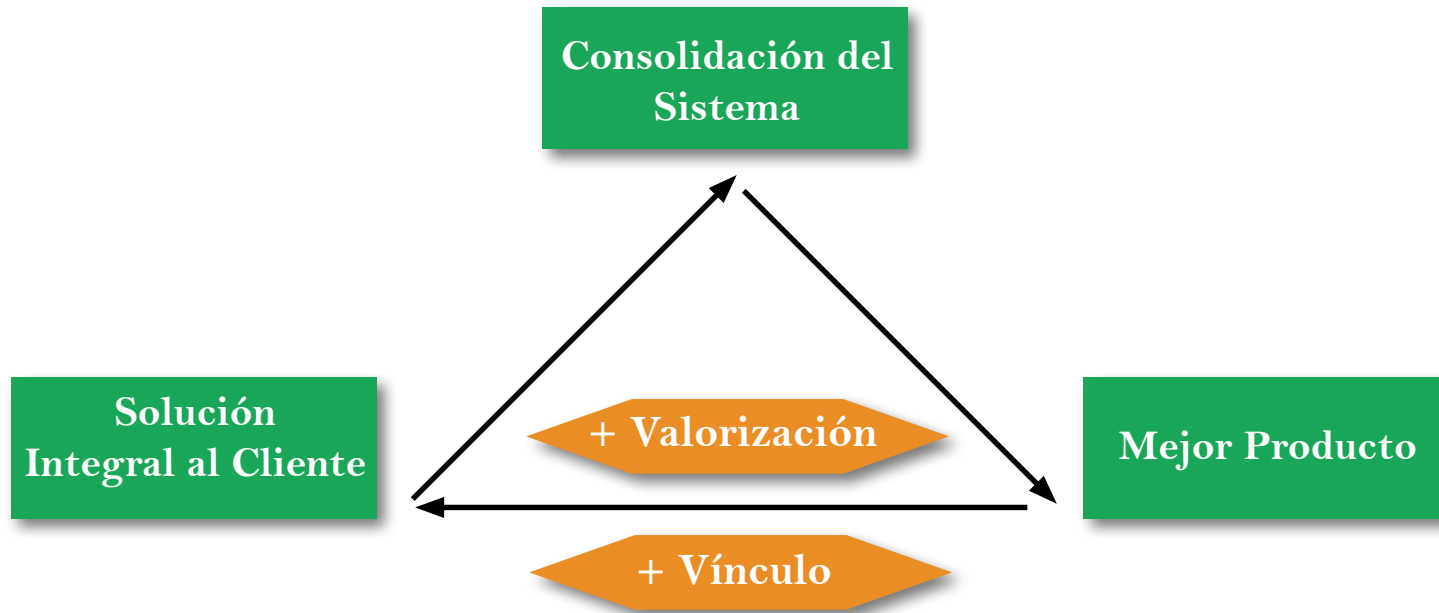


figure 1

José D. Roncal es autor de varios artículos relacionados a estrategias de negocios, finanzas corporativas, contabilidad, mercados de capitales y la economía global. Tiene más de 20 años de experiencia en negocios internacionales, de los cuales en los últimos 15 años fungió como CFO enfocándose en fusiones y adquisiciones globales, alianzas estratégicas internacionales, y operaciones financieras en general. El Sr. Roncal tiene un MBA de Thunderbird University y obtuvo su licenciatura de Florida International University. Ha asistido a programas para ejecutivos de alta experiencia en la universidad de Oxford en Londres.

© 2008

FinancialSpeculation.com