

# Harvard Deusto

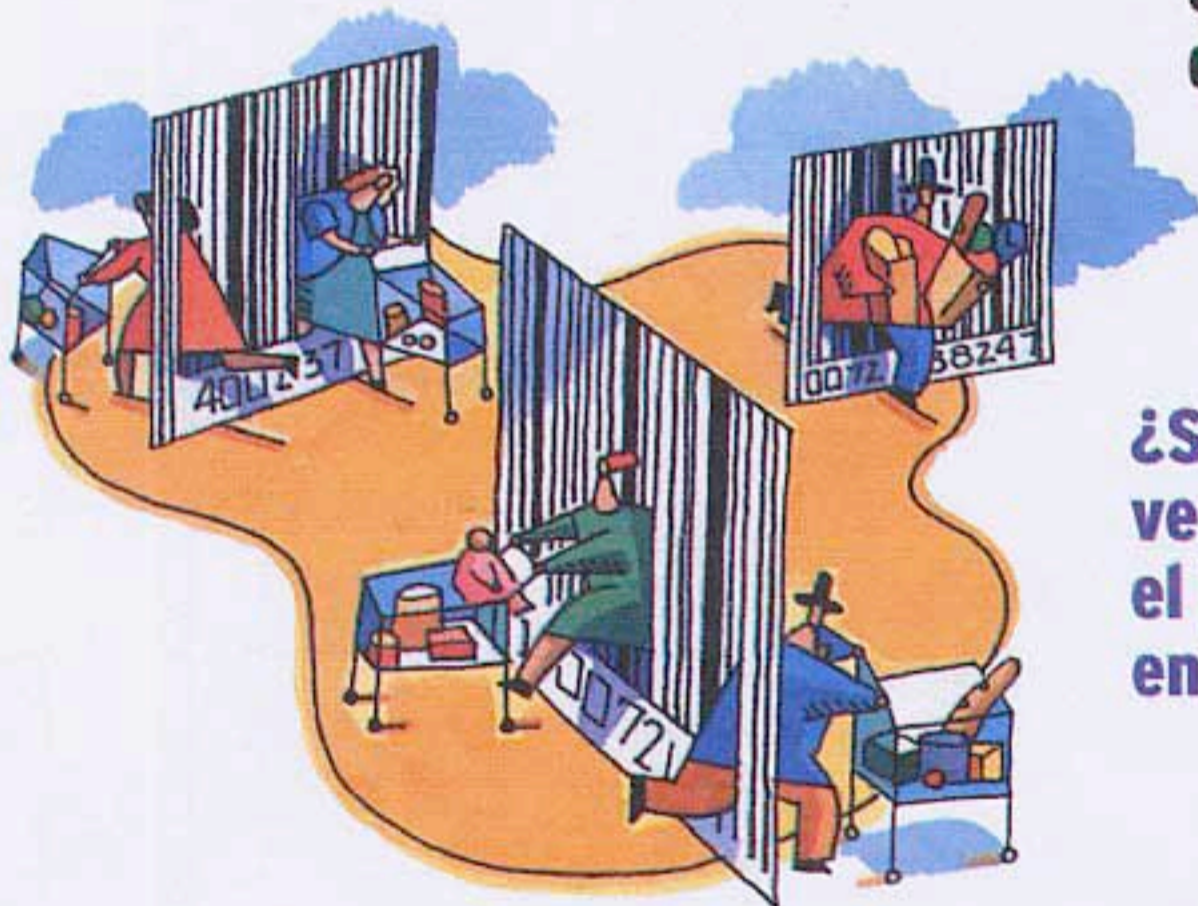
# Márketing & Ventas

NÚMERO 57

JUL./AGO. 2003

**El cliente: motor  
de su negocio**

**La propuesta  
de valor  
del supermercado**



**¿Se puede  
vender  
el periódico  
en Internet?**

**DOSSIER**

**NUEVOS RETOS  
PARA LA DIRECCIÓN DE VENTAS**

Retos y oportunidades del supermercado como modelo de negocio actual.



# LA PROPUESTA DE VALOR DEL SUPER- MERCADO

**Antonio Salcedo**  
Formaselect Consulting

**Miguel Ángel Modrego**  
Consultor de empresa.

Dentro del sector de la distribución alimentaria, el modelo de negocio del supermercado tiene ante sí el reto de identificar la propuesta de valor para el cliente. La importancia relativa del precio, el capital humano, el conocimiento, la comunicación y la tecnología, entre otros, son algunos de los planteamientos básicos para lograr una propuesta eficaz.

**D**esde hace varios años, en el sector de la distribución asistimos a una partida de ajedrez en la que aún está por ver quién o quiénes saldrán victoriosos. Bien es cierto que las convulsiones que se están produciendo en él suceden en otros sectores industriales, pero ninguno tiene el mercado potencial de la distribución alimentaria y quizá ninguno nos afecte tanto desde la perspectiva del consumidor. Prueba de ello es que un cliente puede entrar en dos años en un mismo establecimiento y asistir a tres cambios de enseña. ¿Alguien duda aún de que estamos en una economía del cambio?

#### El panorama actual

**E**n la distribución alimentaria, las diferentes líneas de negocio que han operado son el hipermercado, el supermercado, la tienda tradicional, el *category killer* y el *cash & carry*. Estos formatos, combinados con fórmulas en proceso de expansión (como el *discount*) y otras que prometen (como la tienda de conveniencia, el comercio especializado y, últimamente, las propuestas de *e-commerce*), proporcionan un tinte de modernidad al sector. Cualquiera que se asome a él y analice lo que está sucediendo en los últimos años se quedará boquiabierto. A pesar de la diversificación en lo que a formatos de negocio se refiere, la palabra clave para entender lo que pasa es *concentración*. La concentración del mercado es la causa y/o efecto de las fusiones, adquisiciones, quiebras y todo el amplio abanico de síntomas de un sector convulsionado como el que nos ocupa.

El supermercado fue inicialmente uno de los grandes amenazados por la entrada de los mega-operadores internacionales que desembarcaron en nuestro país con sus grandes formatos. Algunos incluso lo consideraban una línea claramente perdedora. Sin embargo, mientras otros conceptos de negocio como el comercio tradicional entraban en declive, el supermercado resurgía. Más aún, mientras el rey hipermercado ralentizaba su crecimiento, el supermercado experimentaba crecimientos continuados. Si alguien necesita pruebas, analícese la composición de los grandes operadores que entraron con dibujo de "híper" y que se han vis-

to obligados a incluir el formato "súper" en sus estructuras y en la oferta global que como compañía ofrecen a nuestro mercado. No obstante, los próximos ejercicios serán los que definan quiénes sobrevivirán, puesto que lo que parece claro es que no hay pastel para todos los operadores actuales si tenemos en cuenta la masa crítica necesaria para mantenerse de forma competitiva.

En todas las batallas hay heridos, desaparecidos, desertores, vencedores y vencidos, y a todos estos calificativos podemos asociarles enseñanzas conocidas. El porqué de esta lucha es evidente. La línea de negocio parece lo suficientemente atractiva como para cumplir esa "meta" que Eli Goldratt hizo famosa: "ganar dinero hoy y en el futuro". Ahora bien, para conseguir esta meta, antes es preciso definir algo que no todas las cadenas han concretado: su propuesta de valor para el cliente. ¿Cuál es la propuesta de valor de su punto de venta?

La clave para no quedarse fuera de la lucha está en encontrar el valor por el que paga el cliente. Esgurridiza cuestión por cuanto, examinando las derivas del sector, nos topamos con organizaciones que ni tan siquiera saben quién es su cliente y, como consecuencia de ello, tampoco conocen por qué está dispuesto a pagar. Ni el dinero (en ocasiones en cantidades ingentes), ni el número de puntos de venta, ni la especialización, ni los precios bajos, ni el servicio han sido suficiente en multitud de casos.

#### La propuesta de valor

**M**ucho se ha venido hablando de conceptos como el de "cadena de valor", "el valor para el cliente y para el accionista", etc., pero la cuestión que se debe plantear es la siguiente: ¿tienen los directivos conceptualizado qué valor proporciona su empresa a sus clientes? Decía Confucio que, si

“ Para hacer realidad la famosa meta propuesta por Eli Goldratt, ‘ganar dinero hoy y en el futuro’, antes es preciso definir cuál es la propuesta de valor de su punto de venta ”

“Según el enfoque del profesor Pedrosa, a través de la diferenciación y la ventaja en costes se consigue la propuesta de valor para el cliente”

un hombre pretende cazar al mismo tiempo dos conejos, nunca cazará ninguno, pero, si ni siquiera se sabe qué es un conejo, la cacería se torna imposible o, cuanto menos, incierta y arriesgada. Los supermercados, en algunos casos, caen en el desliz de definir ambiguamente el valor que van a ofrecer a su cliente: si el valor por el que se apuesta es ofrecer de todo, entonces su cadena de supermercados no es tal cadena, ya que usted quiere ser un hipermercado y precisa redefinir su análisis competitivo. Si

su valor se basa en precio, entonces es usted un *discount* y también necesita redefinir su análisis o, de lo contrario, se verá en serios aprietos.

¿Por qué ocurre esto? ¿Cuál es la causa de esta indefinición? No son muchas las opciones de respuesta a esta cuestión, habiendo de buscarse aguas arriba, ya que hay casos en los que el análisis estratégico se paraliza o, simplemente, no existe. Eso en un sector convulsionado pasa factura, no tanto porque haya un competidor que tenga conceptualizado ya su valor para el cliente, sino por el hecho de que cuenta con más recursos, una mejor estructura de empresas, de costes y alguna ventaja diferencial, o porque, al menos, da la sensación de que sabe adónde va. La propuesta de valor, aunque sea un tópico, nace de la visión y misión de la compañía. Esto es tan novedoso

como escasamente reflexionado. Así, asistimos tanto a fulgurantes éxitos empresariales (de aquéllos que se han parado a pensarlo), como a batacazos que dejan un campo de batalla sembrado de bajas y daños colaterales.

Ahondando en este sentido, Michael Porter nos instaba a realizar un análisis competitivo basado en sus conocidas cinco fuerzas. Este paso es algo que hay que procurar no pasar por alto, dando por supuesto aquello que no debe darse. Veamos: ¿cuál es su mercado?, ¿lo tiene definido?, ¿con quién compiten sus supermercados? Es más, podríamos llegar a preguntarnos: ¿realmente existe un sector? ¿O es más bien una reducción peligrosa? Quien se detenga a meditar sobre estas cuestiones verá que el tema es lo suficientemente complejo como para considerarlo baladí, máxime en la economía actual.

#### Estrategias a partir de un enfoque novedoso

Siguiendo la línea de pensamiento de Porter, una vez realizado dicho análisis, hay dos claras estrategias no genéricas que se han de seguir: diferenciación o liderazgo en costes. Hasta aquí todo parece correcto. No obstante, el profesor Jacobo Pedrosa mantiene un enfoque diferente, novedoso y más adaptado al entorno actual. En principio, es un enfoque sencillo, puesto que aúna ambos movimientos (diferenciación y ventaja en costes) y consigue así su propuesta de valor para el cliente. Muchos dirán que eso es imposible. Si me diferencio, mis costes suben necesariamente y, si me oriento a la ventaja en costes, no me diferencio. Error. Veamos los enfoques y llevémoslos a la práctica en el caso del supermercado.

La apuesta por la diferenciación parece una apuesta de valor e inicialmente así es; no obstante, si sólo se apuesta por este aspecto, pasamos por alto dos cosas. Primera, por mucho que una cadena de supermercados trate de diferenciarse a cualquier coste, puede tener por seguro que habrá otra que se diferencie aún más y con menor coste, con lo que en el ciclo largo su negocio se tambaleará. Segunda, la diferenciación a ultranza se convierte en una espiral de coste difícilmente sostenible, máxime ante fuertes estructuras y más aún si pretende hacerlo con un control total sobre el sistema de valor. Esa aventura es insostenible. Por eso hay cadenas que venden cada vez más y ganan menos.

La continua reducción de costes hará que su propia cadena se autofagocite sin remedio para regocijo de sus competidores

Sin embargo, si el supermercado apuesta únicamente por una ventaja en costes que le permita repercutir en el cliente una estructura de cadena de valor de bajo coste en forma de precios "hiper-reducidos", de nuevo comete errores. Primero, deja de lado la conclusión del análisis competitivo y "se sale" de su lucha para entrar en la del *discount*. En esa lucha, cualquier cadena de supermercados pierde. De hecho, a causa de las bajas producidas por olvidarlo están creciendo las fórmulas agresivas de venta. Segundo, caerá además en algo que Christian Grönroos describió como "la trampa de la dirección estratégica": la continua reducción de costes hará que su propia cadena se autofagocite sin remedio para regocijo de sus competidores (véase el cuadro 1).

Mientras que en el sector industrial la interrelación entre la eficacia interna y la externa es de una importancia menor, ya que los clientes sólo perciben el rendimiento físico del proceso productivo, la situación en los supermercados es bien distinta. Aquí el cliente está inmerso en el proceso y percibe no sólo el resultado de éste, sino también las partes del propio proceso. La obsesión por la eficacia in-

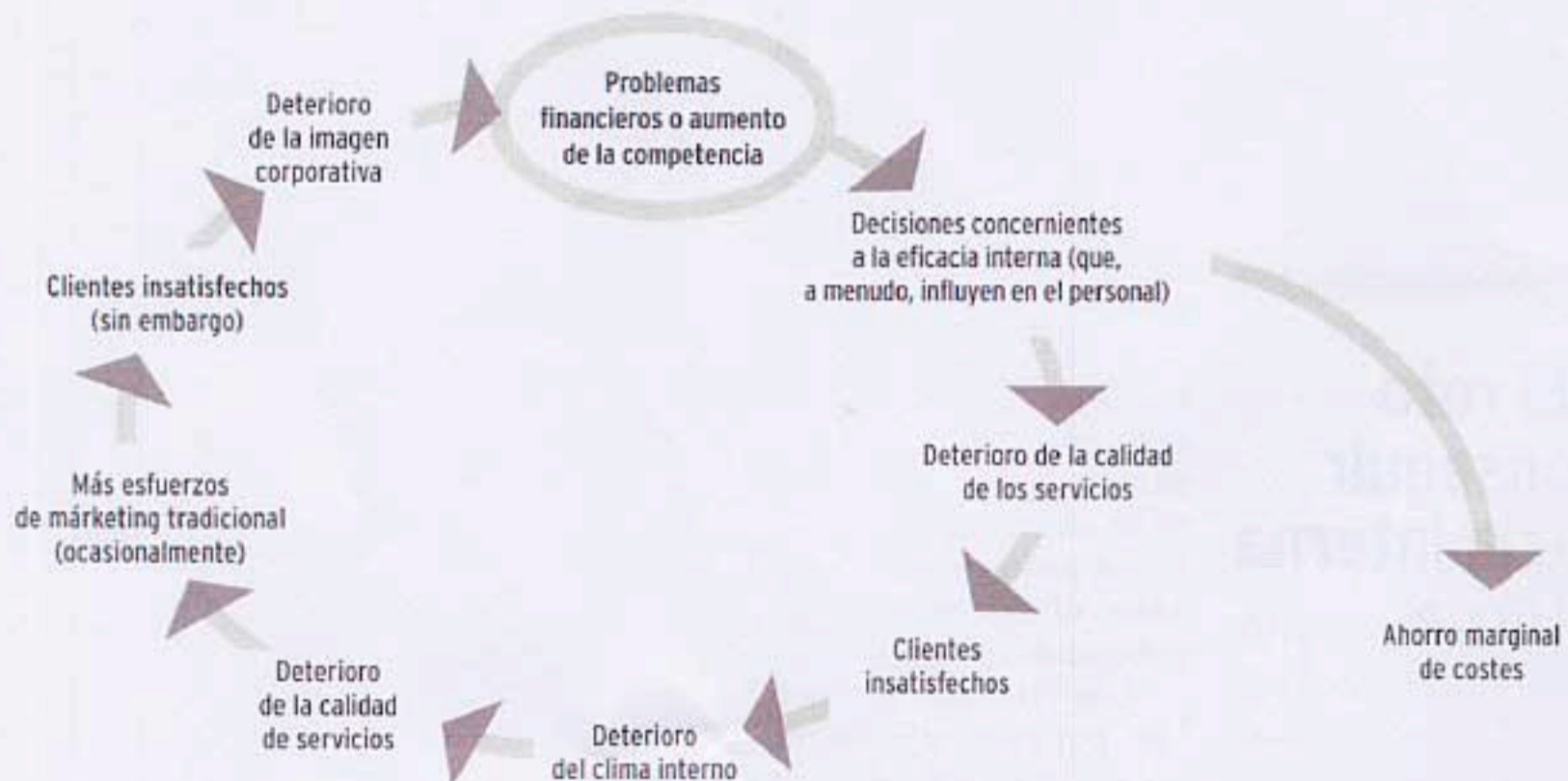
terna, vía reducción de costes, repercute en la eficacia externa, es decir, deteriora la forma en la que los clientes perciben las operaciones de la empresa. El reto, por tanto, es conseguir eficacia interna y externa, y no la una a costa de la otra. Éste es el giro copernicano: diferenciarnos en el cómo y en el cuánto. La propuesta pasa por unificar ambos movimientos. La alta dirección está para definir las líneas que van a constituir las fuentes de dicha diferenciación y de dicha ventaja en costes. Es lo que se conoce habitualmente por "formulación de la estrategia". Una vez confeccionada la estrategia y definida la propuesta de valor, se deben identificar las actividades que la organización realiza y realizará para conseguirlo.

### Matriz de valor o cómo poner en práctica la estrategia

La matriz de valor ha de permitir adaptar las operaciones que realiza la empresa a las condiciones del entorno y, tras su elaboración, la organización ha de ser capaz de identificar cuáles son las actividades que permiten

CUADRO 1

#### La trampa de la dirección estratégica



Fuente: Grönroos, Christian: *Marketing y gestión de servicios*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1994.

CUADRO 2

## La matriz del valor

+ Actividades con valor añadido para el cliente	<b>Reasignar recursos</b> ¿Coste o inversión? ¿Exceso de calidad o eficacia externa?	<b>Asignar recursos</b> Máximo nivel de excelencia
	<b>Eliminar recursos</b> Costes ocultos	<b>Reasignar recursos</b> ¿Mejorar eficiencia o externalización?
	- Actividades necesarias para el proceso productivo	

lograr el mejor posicionamiento estratégico, cuáles debe subcontratar y cuáles debe eliminar. Todo ello sin perder de vista que, en este tipo de negocio, los procesos clave para aumentar el valor de la oferta han sido desplazados hacia los "momentos de la verdad", entendiéndose por tales las interacciones entre los clientes y los diversos recursos de la organización, según palabras de J. Carlzon (véase el cuadro 2).

En el enfoque de propuesta de valor se mantiene que los clientes no compran en su supermercado por un aspecto concreto de éste, ya sea precio bajo, calidad en secciones o gran servicio. Si sus puntos de venta se vuelcan en uno solo de estos aspectos, la propuesta de valor

no será consistente ni sostenible, no se diferenciará realmente de la del resto de su competencia y, además, le supondrá un mayor coste. Por el contrario, si se eliminan costes sin pensar en la propuesta de valor ofrecida globalmente, es precisamente ese valor el que se está hipotecando.

Los clientes le visitan porque su cadena ha conseguido ofrecer una propuesta de valor que es la compactación

de muchos aspectos perfectamente alineados (precio, calidad, atención, servicios, etc.), de manera que, a través de ella, se da cobertura a los intereses de compra de los diferentes segmentos de clientes previamente identificados. Parece lógico, ¿no? Ahora bien, ¿cuántas veces ocurre que decisiones de un departamento concreto o la puesta en marcha de nuevas políticas (en pos de mejoras locales sobre el área comercial, las compras, la logística, etc.) mediante relaciones causa-efecto-causa se trasladan directamente al punto de venta y socavan, desfiguran o, incluso, contradicen la propuesta de valor al cliente que previamente se había definido?

Es cierto que a corto plazo se ahorran costes, se incrementa la productividad, etc., pero ¿y a largo plazo, que es donde la estrategia da su resultado? Desde esta concepción, la hipermetropía operativa (alteración de la visión a corto) es consecuencia de otra disfunción, la miopía (dificultad de percibir visualmente con claridad los objetos que se encuentran a cierta distancia), tal como la designó Theodore Levitt ya en 1960: "Los directivos no deben considerarse fabricantes de productos, sino proveedores de satisfacciones capaces de crear clientes... La empresa debe aprender a considerarse no una fábrica de bienes o servicios, sino una organización dedicada a la compra de clientes, dedicada a hacer cosas que obligarán a la gente a querer comerciar con ella".

## Algunos apuntes

A la vista de este enfoque, a continuación se plantean algunas consideraciones relativas a la propuesta de valor para el cliente. Independientemente de cuál sea ésta, tendrán que contar con algunos de los siguientes planteamientos —o con todos ellos—:

- **La importancia relativa del precio.** El precio no es más que lo que su cliente pagará por el valor que se le ofrece. De este modo, lo relevante será preocuparnos por la definición de qué se va a ofrecer y después ponerle precio. El río revuelto que ha generado la llegada del euro con la "pérdida" de las referencias anteriores de caro-barato (aun cuando la percepción del consumidor de a pie sea que lo que nos ha traído es un enca-

“El reto es conseguir eficacia interna y externa, y no la una a costa de la otra; esto es, diferenciarse en el cómo y en el cuánto”

recimiento generalizado del coste de la vida) puede jugar a su favor.

- **El capital humano.** El sector, en su gran mayoría, tiene olvidado este elemento. Sin embargo, se convertirá en parte fundamental de la propuesta de valor y, por tanto, de la implementación de cualquier estrategia. En la actualidad, para muchos trabajadores, éste es un sector "para empezar" o "de paso", lo cual es claro síntoma de lo que se les ofrece en las empresas. El valor ofrecido al mercado por firmas con gran cantidad de tiendas pasa por una interiorización de éste por el personal. De lo contrario, dicho valor se diluye. Las políticas de recursos humanos han de alinearse con esta propuesta facilitando comportamientos de valor entre el personal. No está de más recordar que en el punto de venta cualquier trabajador es "un empleado de marketing a tiempo parcial".
- **El conocimiento.** No deja de ser una extensión lógica del punto anterior. El personal de estas cadenas no está entrando en la sociedad del conocimiento, lo que representa un error estratégico de primera magnitud. La adquisición de conocimiento y su extensión por todos los componentes y eslabones de la cadena de valor será uno de los compactadores de cualquier estrategia que quiera ser sólida. Prueba de lo que decimos es la cotización de los profesionales experimentados de las secciones, que con sus conocimientos y aptitudes son pieza clave para la fidelización de clientes, así como para el aprendizaje y profesionalización de los jóvenes que tanto abundan en este sector.
- **La comunicación.** Dado el tamaño de las grandes empresas y su número de centros o la dimensión de sus plantillas, la fluidez y rapidez en comunicar cada movimiento será básica. De lo contrario, la orquesta que forman sus establecimientos sonará con retardos; y cuantos más establecimientos, más retardo: el marketing interno se considera un requisito previo para un rendimiento eficaz del marketing externo.
- **La tecnología.** Es el otro compactador de la cadena de valor y facilita la consecución de algunos de los aspectos referidos, además de generar ventaja en costes. Los sis-

temas de información deben recorrer desde el aprovisionamiento hasta el servicio posterior a la venta. La información de la que se disponga debe permitir tomar decisiones que apalancen más aún la propuesta de valor definida. No se puede seguir escuchando que el escáner es un gran adelanto para agilizar el trabajo de las cajeras.

- **Los servicios.** Frente a la corriente actual de "cuantos más, mejor", esto se racionalizará o, cuando menos, se mantendrán los que se alinean con el valor ofrecido. El resto se industrializará o se eliminará.
- **La fragmentación del mercado.** Se asumirá la segmentación en su concepto más radical. Cada individuo es un segmento y un supermercado no podrá proporcionar un valor fiel a todos los segmentos.
- **La eliminación de procesos o funciones completas.** Las cadenas optarán por eliminar aquellos procesos que no generen valor o, directamente, comprarán fuera esa función y la integrarán en su cadena de valor. Se aumentarán así las externalizaciones, el *outsourcing*, etc. según se hayan definido y localizado actividades en nuestra matriz de valor. □

“ La empresa debe aprender a considerarse no una fábrica de bienes o servicios, sino una organización dedicada a la compra de clientes, dedicada a hacer cosas que obligarán a la gente a querer comerciar con ella ”

«La propuesta de valor del supermercado». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2124.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 4325 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)