

Copyrighted Material

BEYOND

SIX SIGMA

**Profitable Growth
through Customer
Value Creation**

GARY PLASTER

JERRY ALDERMAN

Beyond Six Sigma. Profitable Growth through Customer Value Creation

Creación de valor de Cliente (CVC)

Al más alto nivel, CVC es una filosofía de negocio que combina el Análisis del Valor de Cliente (AVC) con la Excelencia Operacional (OE). El principio fundamental tras AVC es que para crecer de manera rentable, es necesario enfocarse en crear e intercambiar valor con los clientes. La segunda idea detrás de CVC es OE.

CVC combina estas dos ideas centrales para apalancar el rigor cuantitativo y la mentalidad orientada a procesos de Seis Sigma con una perspectiva exterior hacia el crecimiento rentable con base en el valor. Dado que los conceptos de AVC y OE representan en gran medida la base para este libro, es necesario presentar una discusión un poco más detallada sobre los mismos.

AVC

Se enfoca en crear e intercambiar valor con los clientes. AVC comienza con el cliente y crea una plataforma de crecimiento cuya base es una perspectiva de dentro hacia fuera. El objetivo principal del AVC es encontrar soluciones que puedan generar crecimientos rentables.

OE

Es una aproximación analítica y orientada a procesos hacia la ejecución del crecimiento. La CVC al ser una herramienta basada en procesos, hace uso de estos elementos para ir más allá de Seis Sigma y lograr generar valor.

2. Más allá de Seis Sigma

Seis Sigma ha sido una revolución en la administración del negocio. El proceso de CVC ha sido exitoso en la tarea de conducir agendas de crecimientos rentables en múltiples compañías líderes en las diversas industrias. La CVC toma lo bueno de la metodología de Seis Sigma y añade los cambios necesarios para alcanzar un nivel de desempeño que va más allá de Seis Sigma.

En años recientes, varias compañías han utilizado la metodología de Seis Sigma con varios grados de éxito en la mejora de sus procesos relacionados con el cliente. Aún con esta realidad de frente, son pocas las opciones en la literatura que hablan respecto a las discusiones administrativas o los cambios en la implementación de Seis Sigma que permitirán a la metodología seguir creando valor. Seis Sigma posee el potencial para servir como una base para el éxito. La gente debe cambiar la manera de pensar respecto a Seis Sigma. Este capítulo provee una discusión sobre cómo los puntos principales de la metodología ofrecen lo necesario para generar una revolución del enfoque de costos y calidad hacia la mejora a través de la creación del valor del cliente y el enfoque del crecimiento y la renovación.

La evolución de Seis Sigma

La primera generación de Seis Sigma se enfocaba principalmente en los procesos de manufactura y de la cadena de suministro. Era en los procesos de manufactura donde muchas de las compañías veían las mayores oportunidades para adoptar los principios de la metodología. La base de

Seis Sigma en el movimiento de calidad total explica sus fuerzas y limitaciones. Las compañías han comenzado a medir la satisfacción respecto a los procesos y han aplicado las herramientas estadísticas de la metodología para determinar las causas y efectos de la variación de modo tal que pueda ser eliminada. Sin embargo, en pocas ocasiones se ha aplicado la metodología para medir el impacto de los procesos relacionados con el cliente.

¿Cómo se apalanca Seis Sigma mediante la CVC?

La CVC utiliza muchos de los componentes de Seis Sigma para crear una aproximación más rigurosa hacia el crecimiento rentable.

El proceso DMAIC

Seis Sigma ha generado un nuevo acrónimo que se ha convertido en parte del léxico moderno, DMAIC. El acrónimo significa definir (Define), medir (Measure), analizar (Analyze), mejorar (Improve) y controlar (Control) y se ha convertido en un sinónimo de la metodología de Seis Sigma. De forma breve, se puede decir que es un proceso científico para aproximarse a la solución de problemas y forma parte tanto del corazón de la metodología de Seis Sigma actual como de la metodología futura. La CVC sigue el método propuesto por este proceso.

Hechos y datos

Las compañías industriales necesitan obtener mayor entendimiento cuantitativo del valor recibido por los clientes. Ya que son estas mismas compañías las que ha implementado Seis Sigma, hace sentido expandir los hechos y datos de la filosofía hacia una agenda de crecimiento rentable. La CVC hace énfasis en la comprensión cuantitativa de cómo los clientes y otros participantes de la cadena de demanda otorgan y reciben valor.

Herramientas

Armado con un proceso de toma de decisiones sólido, un lenguaje común, y una filosofía de hechos y datos, Seis Sigma ha creado una caja de herramientas para la solución de problemas. La metodología de CVC posee así mismo, su propia caja de herramientas. La verdadera diferencia entre estas herramientas radica en que Seis Sigma busca eliminar la variabilidad de los procesos y que la CVC busca una aproximación probabilística a la solución de problemas. La CVC es movida por la incertidumbre de los clientes mientras que Seis Sigma busca una precisión del 99.99 por ciento. Hecho que es realidad imposible ya que los clientes no son así de precisos.

La organización: Black Belts y Platinum Belts

Seis Sigma ha creado su propia red organizacional. El reto está en que la red actual no está bien ubicada en relación con los clientes, la mercadotecnia y el crecimiento. El Platinum Belt es el equivalente al Black Belt pero en las ciencias de los clientes, las finanzas, la mercadotecnia, las ventas y los negocios.

Más allá de Seis Sigma

La mayoría de la energía de Seis Sigma se limita a definir y mejorar los procesos internos. En sentido, la energía del movimiento de Seis Sigma debe aproximarse hacia un entendimiento más riguroso de los clientes y los mercados.

Más allá de Seis Sigma y el marketing industrial

Para llevar a las compañías de productos industriales más allá de Seis Sigma es necesario el uso del marketing industrial. Las compañías industriales creen erróneamente que al aplicar conceptos de marketing de consumo podrán sobreponerse a las limitantes de marketing industrial que presenten. Ejemplos de esas limitantes son:

- Cadenas de demanda complejas
- Procesos de decisión
- Datos
- Determinación de costos

Los mercados industriales, también llamados mercados de negocio a negocio, representan dos terceras partes de todas las transacciones de negocio. La razón por la que las compañías industriales no han incluido al cliente, es porque no han podido. Mejorar las herramientas del marketing industrial es una tarea importante para ir más allá de Seis Sigma.

3. La perspectiva de dentro hacia fuera

Como se discutió previamente, una perspectiva de dentro hacia fuera es uno de los principios fundamentales para la Creación del Valor del Cliente. Aunque el término dentro hacia fuera puede significar muchas cosas para la gente, una definición simple indica que en muchas ocasiones las compañías no pasan mucho tiempo evaluando las decisiones sobre el negocio con base a otra perspectiva que la suya propia. En general, las compañías continúan tomando decisiones de adentro hacia afuera. Esta aproximación hace que las compañías pierdan conexión con sus clientes, luchan por ofrecer proposiciones de valor y con frecuencia vayan por debajo de las expectativas financieras.

El mundo de los negocios ha conocido el concepto de fuera hacia dentro. La idea de que las compañías deben alinear sus negocios con los clientes y hacer de los mismos su prioridad principal ha sido un área de énfasis popular por más tiempo del que puede recordarse. A pesar de saber de la importancia del acercamiento con los clientes, pocas compañías han logrado alcanzar dicho enfoque al cliente, especialmente en lo que se refiere a la creación del valor. En nuestra opinión, las compañías que exhiben una perspectiva de fuera hacia adentro son esas que emplean una aproximación rigurosa basada en hechos para interactuar con los clientes y entender sus perspectivas, objetivo de crecimiento y demás aspectos del negocio.

¿Cómo se generó la perspectiva de adentro hacia afuera?

Para contestar esta pregunta es necesario primero entender lo que impide que muchas empresas adopten esta aproximación.

1. Naturaleza Humana

2. Vista Operacional
3. Disposición de Datos

Relacionar la perspectiva de adentro hacia afuera con la toma de decisiones

¿Por qué tanta gente batalla para tomar decisiones? Para empezar, porque hay implicaciones y consecuencias que resultan directamente de la responsabilidad de ser quien tome la decisión. Esta responsabilidad puede comprometer la habilidad de alguien para tomar decisiones rápidas y seguras.

- Consecuencias
- Responsabilidades
- Opciones

¿Por qué tendemos a ver de dentro hacia afuera?

Se exhiben fallas en la toma de decisiones debió a múltiples razones: falacias de razonamiento, problemas de pensamiento en grupo en otras. Sin el método propio para mitigar estas inherentes fallas de la naturaleza humana, las organizaciones gravitaran en general para mantener la aproximación tradicional de adentro hacia fuera para tomar decisiones.

Vista operacional

El segundo factor que impide adoptar la perspectiva de afuera hacia adentro en las compañías de hoy en día es objetivo prevaleciente de enfocarse en reducir costos, la reingeniería de los procesos y la efectividad de la operación. ¿Cómo es que esta visión de mejorar las empresas ha afectado la habilidad para ver objetivamente el negocio, las cadenas de valor y los clientes finales? La reducción de costos y la mejora operacional son imperativos es muchas organizaciones y se puede demostrar que a partir de eso es posible generar valor. Sin embargo, los imperativos competitivos actuales requieren identificar nuevas fuentes de crecimiento. La reducción continua de costos y los aumentos en las eficiencias no son la fórmula para el crecimiento rentable a largo plazo. Las compañías deben incrementar sus iniciativas internas basadas en una perspectiva de afuera hacia adentro.

Disposición de datos

La proliferación de datos resumiendo los patrones de compra de los consumidores, sus preferencias y datos demográficos ha ayudado a las compañías minoristas a definir los ofrecimientos que hacen hacia el cliente. Desafortunadamente, las empresas en el mundo industrial en pocas ocasiones tienen la oportunidad de ejercer esta visión de afuera hacia adentro ya que los datos son escasos o no se tiene acceso a los mismos. Esta falta de información se debe principalmente ha:

- La falta de datos de fácil acceso a las tendencias, comportamientos y perfiles de compra de los clientes.
- La orientación hacia los proveedores en lugar de la orientación hacia el cliente.
- El enfoque en crear ventas en contraposición al enfoque de crear valor.
- Incertidumbre respecto a la autoría de los clientes

Las compañías necesitan reconocer que estos desarrollos pueden facilitar la comprensión de los requerimientos del cliente y empezar a moverse más allá de la excusa sobre la disponibilidad de los datos:

- CRM Interno
 - Las compañías han hecho inversiones significativas en infraestructura tecnológica para capturar y entregar mejor información sobre los consumidores, costos y la rentabilidad en general. En muchos casos, la firmas están aun refinando sus cálculos internos de rentabilidad pero las compañías deben reconocer que no necesitan esperar por los datos precisos. Lo que necesitan es aceptar que lo que tienen es un punto de partida fuerte y cuantificable para determinar el valor del cliente.
- CRM Externo
 - Las compañías no están solas en esta tarea. Con la construcción generalizada de las infraestructuras tecnológicas, las compañías no están solas en el proceso de obtener información de mejor calidad sobre el cliente. Dada esta situación las compañías pueden aprovechar para compartir e intercambiar información con otros miembros de su cadena de valor.

En el pasado, las compañías eran cuidadosas y precavidas sobre sus datos internos del cliente. Muchas de las organizaciones eran reticentes a compartir información por el miedo de dar una ventaja competitiva. Esta perspectiva ha sido remplazada por un imperativo competitivo por identificar nuevas formas de ventajas competitivas. En la economía global, compartir la información y las alianzas estratégicas son necesidades competitivas. Muchas compañías han comenzado a compartir información con sus compañeros de proceso y es así como se han establecido perspectivas de valor apropiadas.

¿Por qué ahora?

Pregunte a los ejecutivos de las compañías si entienden mejor que sus competidores cómo estas decisiones de intercambio de valor son hechas y ellos seguramente dirán que sí. Desafortunadamente, las dinámicas de la competitividad son tan fuertes en el mundo industrial como en el mundo del detalle. Pero todas las heurísticas discutidas juegan trucos en su contra al realizar decisiones del negocio. Las compañías deben entender que estos retos son inherentes y que deben desarrollar estrategias específicas para posicionarse a sí mismos para el crecimiento.

4. La perspectiva del valor

Según lo discutido previamente, conjuntamente con la adopción de la perspectiva de afuera hacia adentro, las compañías deben cuantificar las opiniones de sus clientes respecto a los productos y servicios en términos de valor. El concepto de valor se acentúa porque la mayoría de las compañías tienden a mirar el mundo a través de la lente tradicional de la cadena de suministro. Las empresas que adoptan esta perspectiva y entienden cómo los clientes definen el valor a través de estas dimensiones pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible y alcanzar un crecimiento provechoso de largo plazo

¿Qué es el valor?

Primero, el valor se expresa desde la perspectiva de los clientes. El valor es el nivel de utilidad o valía que los clientes derivan de un producto o servicio. En segundo lugar, la cantidad de valor es equivalente al exceso de la utilidad que los clientes derivan de un nuevo producto con respecto a una alternativa por el mismo ofrecimiento.

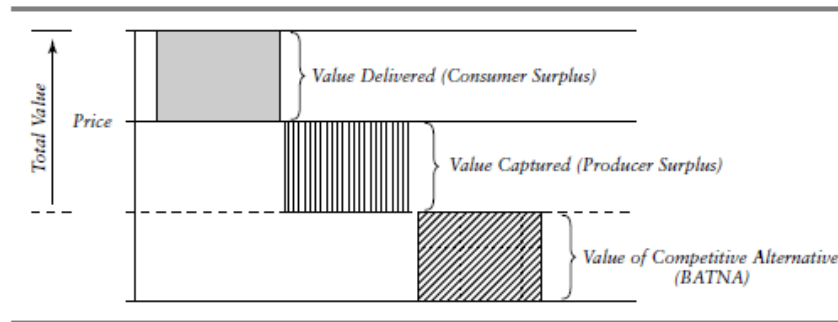


EXHIBIT 4.1 The Value Perspective

Desde una perspectiva de negociación, la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (BATNA), es una herramienta de gran alcance para entender y extraer valor. El BATNA de los clientes representa el nivel del valor que los clientes reciben de una solución alternativa. A menos que una compañía pueda ofrecer “valor” a los clientes, (por ejemplo una utilidad incremental con respecto a la solución actual), entonces los clientes probablemente no comprarán el nuevo servicio ofrecido. Para ilustrar la perspectiva del valor, es aconsejable comenzar con una discusión simplificada de la dinámica del análisis de valor.

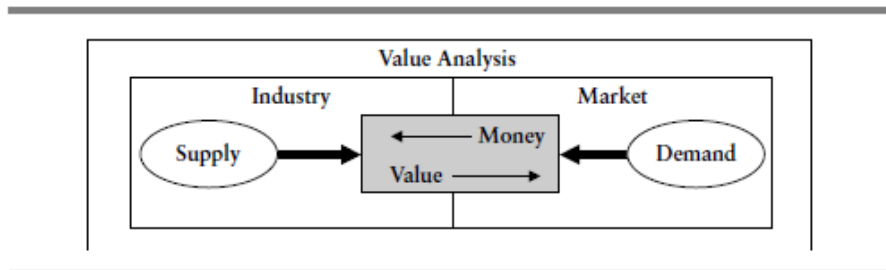


EXHIBIT 4.2 Value Analysis

La parte III de este libro se mueve más allá de la sabiduría prevaleciente respecto el intercambio de valor durante la experiencia de compras de un consumidor y se enfoca en la cadena de intercambios del valor que ocurre antes de que el producto alcance el punto de venta.

Dentro del marco de la creación de valor del cliente (CVC), la creación de valor representa las acciones combinadas de dos elementos fundamentales:

1. *Identificación del valor:* Definiendo conductores del valor y desarrollando un nuevo ofrecimiento del producto o del servicio que proporciona valor incremental a los clientes.

2. *Intercambio del valor:* La asignación de la cantidad total de valor creada a través de un nuevo ofrecimiento (valor entregado + valor capturado).

La identificación del valor representa los elementos para determinar los impulsores del valor del cliente y de desarrollar nuevas soluciones para ofrecer valor incremental al mercado. Los cuatro elementos para definir el valor del cliente se discuten más detalladamente abajo. Una vez que las compañías terminan el proceso de la definición e identificación de valor, deben determinar cómo asignar este valor recientemente creado entre los participantes de la cadena de valores. El segundo elemento del marco de creación de valor, el intercambio del valor, se centra en técnicas como la determinación del precio con base al valor y las actividades de venta y promoción que se dirigen a optimizar cómo este valor se comparte entre los participantes de la cadena de la demanda.

Es importante entender los elementos claves del valor desde el punto de vista del cliente. Mientras las compañías pasan a través de esta exploración, se dan cuenta de que los clientes perciben valor en muchas áreas que no son fácilmente visibles. Las compañías líderes no paran con el descubrimiento de estas nuevas cualidades de entrega de valor en sus ofrecimientos. Las mejores compañías entienden el valor que los clientes ponen en las diversas cualidades de sus ofertas, y aplican rigor cuantitativo para medir ese valor.

Cualidades de producto

De los cuatro elementos del valor entregados a los clientes, las cualidades de producto son la categoría que las empresas relacionan más fácilmente.

Tenga acceso a las cualidades

La segunda categoría de los impulsores de valor se define por qué tan accesibles son los productos y servicios de una empresa dentro del contexto del mercado. Muchas empresas no pueden reconocer esta fuente de valor que proporcionan a sus clientes.

Cualidades de experiencia

La tercera categoría de los impulsores del valor se define por la experiencia total que los clientes tienen mientras utilizan los productos y servicios de una empresa.

Desarrollando una comprensión más profunda del contexto total en el cual los clientes utilizan los productos y servicios, las empresas pueden descubrir las necesidades del cliente que son incumplidas por los competidores. En el cumplimiento de estas necesidades a través de una solución únicamente diseñada que apalanque los productos de la empresa y los servicios, accesibilidad, y experiencia, las empresas líderes construyen el valor que los clientes perciben como superior y que va más allá de lo que ofrece la competencia.

En muchos mercados, la integración de las ventas del producto con los contratos de servicio después de ventas ofrece a las compañías una oportunidad de descomoditizar su negocio principal.

Cualidades del coste

A menudo, las empresas y los clientes llevan una vista miope del coste limitando la discusión con el precio de venta. Las empresas perspicaces y los clientes se enfocan en el coste total del cliente en relación a la compra y el consumo de una oferta.

Los clientes incurren en una gama de costes al consumir una oferta: es necesario buscar los costes asociados de encontrar el producto adecuado y al vendedor adecuado, la gerencia del vendedor y los costes legales asociados a negociaciones del contrato, los costes de la disposición del producto asociados a librarse del producto usado o de la basura, los costos personales relacionados con el entrenamiento para la venta o la consumación del producto, y los costes asociados con respecto lo que distingue el funcionamiento de producto de una alternativa competitiva. Las empresas que entienden la gerencia del valor apreciarán cómo cada uno de estos costes afecta a la capacidad de sus clientes de hacer el dinero. Las empresas líderes trabajan con los clientes para reducir los costes totales del sistema experimentados durante la vida de un ofrecimiento de modo tal que agreguen valor adicional para sus clientes.

Entendiendo cómo cada uno de las cualidades del producto, el acceso, la experiencia, y el coste (PAEC) contribuyen al valor total percibido por los clientes en diversos mercados, las empresas pueden apalancar la segmentación basada en el valor y afinar sus ofertas según la situación única de cada mercado. Esto permite que las empresas distingan sus ofertas de las de sus competidores basados en valor total del sistema.

5. Las dimensiones del crecimiento

El objetivo de este capítulo es relacionar el desafío del crecimiento rentable en términos que conectan con el cliente directamente. El capítulo pone la meta global del crecimiento rentable en contexto con las necesidades que deben ser santificadas en relación con el cliente.

¿Cuáles son las dimensiones?

Los beneficios pueden ser mejorados directamente mejorando el beneficio medio conseguido por cliente: “la rentabilidad del cliente.” Los beneficios pueden ser incrementados aumentando el número de clientes provechosos: “número de clientes.” Los beneficios pueden ser incrementados aumentando el número de productos y servicios vendidos a los clientes existentes: “compartición de la cartera.” Estos tres métodos para incrementar la rentabilidad del cliente representan las “dimensiones del crecimiento” en el proceso CVC. El punto es que las oportunidades para mejorar la rentabilidad del cliente, es multidimensional. El cubo del crecimiento representado en la figura 5.2 toma las dimensiones del crecimiento y las expresa en el contexto de un marco o herramienta. Como puede ser visto, las tres dimensiones del crecimiento forman el eje de un cubo. Además de capturar las dimensiones del crecimiento, el cubo también captura el elemento del tiempo ilustrado al expresar tamaños cambiantes del cubo.

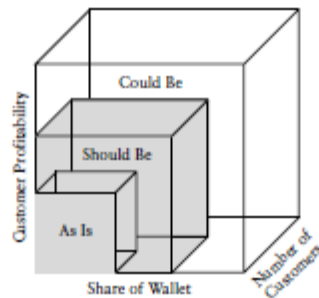


EXHIBIT 5.2 The Growth Cube

La sección “Cómo es” define la situación actual. La sección “Podría ser” establece el potencial máximo del beneficio que resultaría de entregar todas las soluciones deseadas para el cliente. El cubo del crecimiento no se piensa para ser una construcción matemática pura. Multiplicar o sumar en conjunto la rentabilidad del cliente, la compartición de la cartera, y del número de clientes no rinde valor de la rentabilidad total. El valor financiero de clientes continuará siendo el valor actual neto proyectado de las contribuciones del flujo de efectivo de esos clientes.

La definición de crecimiento a lo largo de estas tres dimensiones provee a las compañías una visión holística sobre el valor que derivan los clientes. El trazado de estas medidas a lo largo de tres dimensiones dará una mejor comprensión del valor total actual de sus relaciones con el cliente; y sobre todo, fijará la etapa para definir el valor futuro potencial de esas relaciones.

Usar el cubo para derivar crecimiento

Definir el cubo “Cómo es”

El primer nivel de consideración para desarrollar un plan de crecimiento rentable es definir el cubo “Cómo es”. El trabajo exige el definir cómo y dónde el funcionamiento financiero está siendo derivando actualmente en relación al número, la parte, y la rentabilidad del clientes. Las compañías tienen diversos niveles de comprensión y de datos sobre las dimensiones del crecimiento. Algunas compañías no saben cómo la contribución a la rentabilidad es derivada en cierto nivel específico del cliente.

Lo rentabilidad del cliente

Entender la rentabilidad del cliente es a menudo el lugar correcto para comenzar. Tener una comprensión robusta de la rentabilidad del cliente generalmente conlleva a las compañías a desarrollar las acciones que son direccionales consistentes con el objetivo de lograr una agenda de crecimiento rentable.

La dimensión de la rentabilidad del cliente mide los factores económicos de las transacciones actuales y se expresa normalmente como el retorno financiera medio por cliente. La rentabilidad del cliente se mide en diversos niveles dependiendo de la disponibilidad de los datos financieros del cliente. Definiendo el funcionamiento del estado actual a lo largo del eje de la rentabilidad del cliente, una serie de preguntas puede ser contestada:

1. ¿Cuál es el retorno financiero de cada cliente individual?

2. ¿Cuál es la distribución de rentabilidad del cliente a través del sistema?
3. ¿Cuál es la variación en la derivación de la rentabilidad: ¿El Récito? ¿El Costo?

¿Es la distribución de rentabilidad del cliente normal, es decir, tiene la forma común acampanada? ¿Si es así, entonces la forma de la campana misma otorga información valiosa? Si la campana se concentra estrechamente alrededor de altas rentabilidades, entonces la trayectoria para el crecimiento del beneficio no será conducida centrándose en el eje de la rentabilidad sino que por el contrario quizá se deba encontrar más clientes: “Número de clientes.” Si la campana se concentra estrechamente pero alrededor de rentabilidades bajas, entonces puede haber una oportunidad de conducir la agenda de crecimiento rentable centrándose en el eje del beneficio solamente.

La pregunta es si hay bastante sitio para subir precio o para reducir el costo de forma tal que se pueda alcanzar el crecimiento deseado de acuerdo con el plan total de crecimiento de rentable de la compañía.

Cada cliente tiene diversos requisitos del valor que conducen a diferentes perfiles de “costos de servicio” que afectan en última instancia la rentabilidad. Las compañías pueden elegir modificar sus interacciones con sus clientes dependiendo de los requisitos del valor.

En algunas situaciones la distribución de la rentabilidad del cliente es bimodal por naturaleza, lo que significa que hay dos grupos distintos de clientes. En este caso la respuesta clásica es “eliminar” al grupo de clientes de baja rentabilidad para mejorar los beneficios. La CVC promueve el entender por qué hay un grupo de clientes de alto beneficio y un grupo de baja rentabilidad antes de tomar cualquier decisión. Al mirar distribuciones complejas de la rentabilidad, un buen acercamiento a la solución de problemas es dividir al cliente en segmentos en los cubos causales.

Compartición de la carpeta

La parte de la dimensión de la Compartición de la carpeta mide el rédito derivado de los clientes en relación a los productos y los servicios de la compañía en lo referente al gasto total en dicha categoría.

Dicho de otra forma, aunque la primera dimensión se centra en la rentabilidad por transacción del cliente, la dimensión se centra en el número de transacciones por cliente.

La parte de la compartición de la carpeta no se confina necesariamente solamente a esos productos y servicios proporcionados por la compañía. Lo que la compañía debe intentar es entender es la forma en que se comparte la categoría en relación con cómo el cliente piensa sobre esa categoría. Es en este nivel que la compañía quiere entender su parte de la cartera.

Volviendo a la discusión de la rentabilidad del cliente, resúmase que cuando la distribución de rentabilidad del cliente es difusa, la compañía busca rentabilidad a través de los cubos causales. Pregunta: ¿Hay diferencia entre la compartición de la cartera y el grupo de clientes que tienen bajo rendimiento y los que tienen altos beneficios? La agenda de crecimiento rentable necesita quizá ser construida alrededor de un mejor trabajo de ventas cruzadas a esos clientes de baja rentabilidad. La respuesta puede ser mejorar la parte de la cartera con el grupo de rentabilidad alta mientras que se centra en la dimensión del beneficio con el grupo de baja rentabilidad.

Basado sobre nuestra experiencia, la dimensión de la compartición de la cartera es menos entendida y menos buscada que las otras dimensiones de crecimiento. La mayoría de las compañías

tienen cierta comprensión básica de la rentabilidad, y así mismo, algunas tienen programas agresivos para aumentar el número de clientes. Sin embargo, son pocas compañías las que desarrollan una comprensión de cómo impactan los grupos de clientes y la relación que tienen directamente con la entrega de las soluciones de cartera.

Número de clientes

Si el primer paso en la definición del cubo del crecimiento es considerar la rentabilidad del cliente, después considerar la compartición de la cartera, la dimensión final para considerar es el número de clientes. El número de clientes mide la proporción del espacio de mercado que una compañía controla dado sus ofrecimientos actuales de productos y servicios. Resulta obvio ante la intuición que a mayor número de clientes, más grande es el potencial del beneficio. Sin embargo, como se aprendió previamente en la discusión sobre la beneficioso del cliente, no todos los clientes aportan igual.

Al crear el cubo del crecimiento, tiene sentido procesar la dimensión del número de clientes al último. Tiene sentido porque mantener un crecimiento sustentable con base a adquirir nuevos clientes es una de las opciones de mejora más difíciles que hay. Típicamente es mucho más fácil trabajar con los clientes existentes para mejorar beneficios a través de reducciones de costos, de acciones de tasación, o mediante el realce de la compartición de la cartera actual. Sin embargo, si la respuesta correcta es ganar a nuevos clientes, entonces explorando a fondo la base de clientes existente permitirá a la compañía determinar las condiciones de maximización de utilidades y así comprender la posibilidad de acequiar nuevos clientes potenciales.

Breve discusión sobre “Podría ser” y “Debería ser”

El cubo de Podría ser representa el potencial teórico de la creación de valor en un mundo perfecto. El estado “Podría ser” refleja el valor potencial disponible para una compañía si pudiera ejecutar todas sus iniciativas identificadas alrededor de cada dimensión del cubo. Con la imagen del cubo “Podría ser”, un cuadro alrededor de éste se convierte en el área donde residen las oportunidades de crecimiento. El cubo “Debería ser” muestra las dimensiones sobre las que la empresa debería enfocarse.

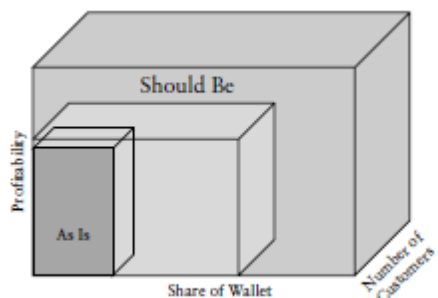


EXHIBIT 5.5 The Should Be Growth Cube

El cubo “Debería ser” es un subconjunto del cubo “Podría ser”. El estado “Debería ser” representa la vista del potencial de la creación de valor de la compañía después de que se hayan

identificado las iniciativas estratégicas, los recursos prioritarios, los riesgos identificados, y los horizontes de tiempo realizables contemplados.

Donde comenzar

Nueve de cada diez compañías no tienen los datos necesarios para crear las perspectivas del cubo del crecimiento. En un cierto plazo, el cubo del crecimiento comenzará a tomar forma basado en la experiencia y datos reales en lugar de plantear hipótesis. Hay un montón de ejemplos donde las compañías tienen esfuerzos en curso para reducir la cascada de precios, entregar un nuevo servicio al mercado y encontrar a nuevos clientes. La filosofía de CVC y el cubo del crecimiento no es limitar iniciativas a una dimensión pero cerciorarse que las iniciativas y sus respectivas dimensiones de crecimiento son relevantes al desafío rentable para el crecimiento.

6. Economía de la cadena de demanda

La economía de cadena de la demanda es el primer paso para crear una comprensión cuantitativa en cómo el valor se crea, se captura, y se entrega a lo largo de una cadena de bienes y servicios. La economía de la cadena de la demanda establece una perspectiva económica de alto nivel identificando los niveles del beneficio y de la inversión para cada paso a lo largo de la cadena de la demanda. Mirando la economía del sistema total de la cadena de la demanda, se gana una perspectiva más amplia sobre donde pueden residir las oportunidades potenciales de la mejora. Una vez que las oportunidades potenciales para la creación de valor o las soluciones se identifican sobre la economía de la cadena de la demanda, después se desarrolla una comprensión más profunda de los impulsores del valor durante los conceptos de la solución.

La economía de cadena de la demanda abarca dos elementos básicos:

1. Defina la cadena de la demanda
 - a. Identifique a participantes y a competidores en la cadena de la demanda.
 - b. Seleccione cadenas de la demanda ventajosas.
 - c. Defina la longitud apropiada de la cadena de la demanda.
2. Determine la economía
 - a. Defina la distribución de beneficios y de inversiones a lo largo de la cadena de la demanda.
 - b. Desarrolle las hipótesis sobre oportunidades dentro de la cadena de la demanda

Demanda contra proveedores

Antes de detallar los elementos de la economía de la cadena de la demanda, se debe distinguir entre las cadenas de la demanda y las cadenas de suministro. La cadena de la demanda apalanca las ideas fundamentales detrás de la cadena de suministro pero ataca la cadena de suministro desde una perspectiva distinta.

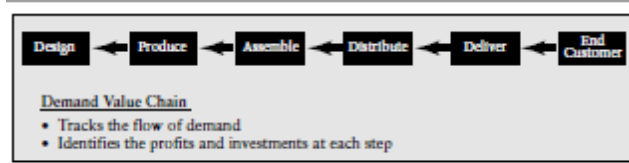


EXHIBIT 6.2 Example Demand Chain

La imagen anterior representa el marco para una cadena de la demanda. En lugar de seguir la fuente de izquierda a derecha, la cadena de la demanda traza la demanda de la derecha hacia la izquierda. Además, la cadena de la demanda se estructura en términos de beneficios e inversión de capitales y no a razón de costos. Las cadenas de suministro y las cadenas de la demanda se diferencian sobre todo porque responden a diversos propósitos. La cadena de la demanda se construye para identificar oportunidades provechosas de crecimiento. La cadena de suministro se construye generalmente para centrarse en la reducción de costes. Es decir, los conceptos de cadena de la demanda y cadena de suministro son las herramientas similares que proporcionan diversa información.

Cadenas de la demanda ventajosas

La mayoría de las compañías se encontrarán típicamente dentro de cadenas múltiples de la demanda. Por ejemplo, considere a una compañía química grande, multinacional que participe en múltiples cadenas de demanda, incluyendo bienes automotores, de consumo, el empaquetado, y varios otros. La compañía química no podrá probablemente trazar cada cadena en la cual participe.

La cadena de demanda puede funcionar diferentemente dentro de un segmento de mercado. La colocación del mercado de líderes en la cadena de la demanda dictará a menudo la cadencia económica dentro de la cadena.

Puesto que la mayoría de las compañías participan en un número de cadenas de la demanda, la meta de la economía de la cadena de la demanda es encontrar y analizar las “cadenas favorecidas de la demanda.” Dado el gran número de participantes en cualquier cadena de demanda, algunas compañías pueden encontrarse en centenares de cadenas que entreguen productos y servicios al usuario final.

Un número de cualidades pueden ser consideradas para crear un filtro para determinar una cadena de demanda favorecida:

- Fuerza del segmento de uso final.
- Tomando el enfoque de afuera hacia adentro, el filtro para identificar las cadenas favorecidas comienza con el usuario final.
- Acceso al mercado.
 - Los accesos al mercado resaltan si la cadena de la demanda es relevante para los productos y servicios de la compañía o no. La aproximación mediante la economía de la cadena de la demanda se enfoca en comprender cuantitativamente el porqué de la rentabilidad del cliente antes de eliminar un punto potencialmente valioso de acceso al mercado.
- Mercados uno a uno.

- La comercialización uno a uno es una expresión popular, y para las compañías industriales que encuentran grandes compañías dentro de su cadena de demanda, puede ser un acercamiento útil.
- Capacidad de influenciar.
- La rentabilidad del cliente

Las cadenas favorecidas de la demanda no son necesariamente esas que reciben altas cuentas en las cinco cualidades. Las dos o tres dimensiones que son buenas sirven para hacer de la cadena una cadena favorecida. Es decir, las cadenas de la demanda que se alinean altamente en todas las cualidades pueden ser fuentes de información en otras cadenas de la demanda. El número de cadenas de la demanda elegidas depende de los objetivos estratégicos de la compañía. Si la compañía se centra en la mejora táctica a corto plazo, analizar cadenas de la demanda donde el “acceso al mercado” y a la “capacidad de influenciar” son altas será razonable.

Consideraciones de cadena de la demanda

Además de seleccionar las cadenas favorecidas de la demanda, las compañías deben considerar algunos matices adicionales mientras que construyen sus cadenas deseadas de la demanda.

Participantes múltiples

Los diagramas de cadena de la demanda pueden implicar un flujo simplificado a lo largo de la cadena, sin embargo, la mayoría de las cadenas de la demanda son complejas. Para muchas compañías industriales, el universo completo de compañías participantes dentro de una cadena de la demanda se asemeja a un diagrama de sistemas complejos o a un ecosistema de funcionamiento completo. Las compañías que funcionan en cadenas complejas multidimensionales de la demanda, pueden utilizar el análisis de cadena de la demanda para simplificar la complejidad que reside dentro de sus cadenas.

Tipos de cadenas de la demanda

Usted debe considerar las diversas cadenas de la demanda y reconocer que cada cadena de la demanda tiene dinámicas únicas que deben ser entendidas. Además, a lo largo de la cadena, los participantes exhibirán diversas preferencias, asuntos del valor, y modelos comerciales que ofrezcan las penetraciones adicionales que pueden consolidar el conocimiento y la ventaja totales de una compañía mientras que trabaja dentro de la cadena.

Construir activos tangibles y esperar que la cadena de la demanda mantenga retornos financieros constantes es cada día más difícil. Este cambio en esfuerzo de productores a los compradores crea un incentivo adicional para que las compañías industriales entiendan la cadena de la demanda. Aumentando su comprensión de los impulsores de la cadena de la demanda, las compañías pueden construir un conocimiento único para distinguirse de la competencia e incrementar el crecimiento y la rentabilidad.

Longitud de la cadena

Decidir hasta dónde ir cadena abajo o cada arriba para conducir un análisis de la cadena de la demanda es otro elemento clave para crear una estrategia de crecimiento rentable. Generalmente, la

respuesta correcta es incluir a todos los participantes de la cadena de la demanda para después excluir a los integrantes de poco interés durante la etapa de la economía del cliente. Aquí están algunas reglas para considerar el tamaño inicial de la cadena de demanda:

- Más ancho es mejor
 - Esto evita que las compañías eliminen el valor posible que crea oportunidades demasiado temprano en el proceso.
- Típicamente, el punto del origen más apropiado para la cadena de la demanda de la mayoría de las compañías industriales es el punto de venta final.
 - El objetivo del análisis de la cadena de la demanda es conducir hacia influir en la captura de valor y no influenciar el comportamiento de consumidor.
- La cadena de la demanda se debe trazar suficientemente lejos a la izquierda para capturar todas las actividades de transformación que agreguen valor.
- Un análisis eficaz de la cadena de la demanda debe considerar la competencia a lo largo de la cadena.
 - Las compañías deben considerar generalmente a los tres a cinco competidores superiores en los pasos críticos de transformación de valor a lo largo de la cadena.

Las compañías deben reconocer que el trabajo de la cadena de la demanda difiere de la perspectiva tradicional de la cadena de suministro. Las cadenas de la demanda representan sistemas complejos con participantes múltiples y pueden reflejar diferentes tipos fundamentales de cadenas de la demanda.

Determinar la economía de la cadena de demanda

La economía de la cadena de la demanda exige enfocarse en el flujo de dinero desde el cliente a través de la cadena. El primer objetivo de la economía de la cadena de la demanda es definir el flujo de beneficios y de activos que existan a través de la cadena. Esta perspectiva en beneficios y activos a lo largo de la cadena de la demanda mira típicamente se ve típicamente así:

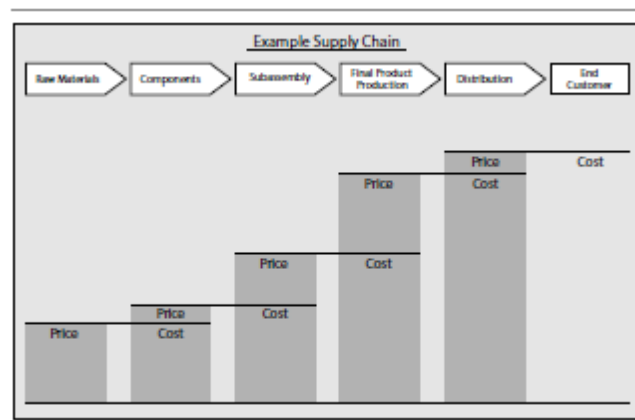


EXHIBIT 6.6 Cost and Profit Pools

Costo contra la rentabilidad y la inversión

Según lo mencionado antes, la meta de las iniciativas de la cadena de suministro es centrarse en los costos y la reducción de los mismos. La cadena de la demanda construye mecanismos usados en el análisis de la cadena de suministro pero incluye los conceptos de rentabilidad e inversión. Un punto de quiebre interesante sobre la perspectiva de la cadena de la demanda es cómo la economía de la cadena de suministro no se aplica de la misma manera al usuario final. La economía de la cadena de la demanda se dedica a generar una opinión de sistemas en cómo los flujos de dinero de fuentes de demanda de nuevo a fuentes de suministro.

La economía de la cadena de la demanda no define cómo se crea y se entrega el valor; en cambio, considera la distribución del beneficio y de la inversión dentro de la cadena. La economía de la cadena de la demanda se puede pensar como una herramienta para crear una opinión de sistemas de la economía que ocurre a través de una cadena de la oferta y demanda. Como se ha discutido, el objetivo último es entender el flujo de valor dentro de la cadena de la demanda. La economía de la cadena de la demanda es conducida sin embargo por la rentabilidad y la inversión, este paso en el proceso es crítico para entender la dinámica de la cadena porque la distribución de beneficios tiene una alta correlación con la creación de valor dentro de esa cadena. Antes de emprender la economía del cliente y de tardar en contratar a clientes reales, es importante cuantificar ese valor, la rentabilidad en los servicios de la cadena de la demanda sirve como un indicador direccional a futuro.

Desempeño económico a través del tiempo

Considerar el funcionamiento financiero crea dilucidaciones adicionales sobre la economía de la demanda. Para la mayoría de las cadenas de la demanda, la economía de sistema cambia en un cierto plazo. Agregando un elemento del tiempo a la economía de la cadena de la demanda, las consideraciones y preguntas adicionales se plantean con respecto a por qué las ventanas de beneficio y de inversión están cambiando de puesto. Conducir el análisis la economía de la cadena de la demanda y la economía del cliente requiere horas incontables de investigación, de colección de datos, y de interacción con el cliente.

7. Conceptos de la solución

En este punto en el proceso de la creación de valor del cliente (CVC), una compañía ha ganado una perspectiva cuidadosa en el cuadro económico del "Estado actual". Este capítulo representa esta transición hacia el pensamiento en términos de valor. Se centra en encontrar las oportunidades potenciales para la creación de valor a lo largo de la cadena de valores de la demanda (CDV). A lo largo de esta fase, las compañías desarrollan los conceptos de la solución que representan la lista de ideas y los conceptos de nuevos productos que existen dentro de una compañía y que la gerencia puede utilizar para crear valor y conducir crecimiento rentable. Durante esta fase de CVC, el objetivo es apalancar el análisis cuantitativo que se ha conducido para desarrollar las hipótesis sobre donde hay oportunidades para la creación de valor a lo largo de la cadena de la demanda y para trazar los conceptos existentes de la solución de la compañía y las ideas futuras para que la creación de valor alinee con estas oportunidades. Este paso requiere que la compañía colabore con los clientes y otras compañías que existen a lo largo de la cadena de valores.

La transición a los conceptos de la solución requiere un acercamiento diverso al pensamiento en innovación y sobre cómo se define el valor.

- Rigor cuantitativo.
 - La mayoría de los ejemplos de la cadena de la demanda tienen bastante información de la investigación, de entrevistas, y del conocimiento interno para ensamblar una perspectiva cuantitativa bastante robusta de la cadena. Una vez desarrollada una perspectiva cuantitativa de la cadena de la demanda, las compañías tienen una fundación fuerte para los socios de acoplamiento en la discusión robusta sobre la creación de valor dentro del ecosistema.
- El modo de pensar de afuera hacia adentro.
 - El énfasis en valor refuerza la necesidad de encontrarse con los clientes personalmente. Ninguna otra actividad genera más dilucidaciones que el acoplamiento de los clientes mediante un proceso riguroso centrado en la comprensión y construcción del valor. Además de los clientes finales, las compañías deben colaborar con otros grupos de interés a lo largo de la cadena de la demanda.

Esto proporcionará una comprensión más cuidadosa de las oportunidades. Las compañías pueden así conseguir involucrarse en la definición de su perspectiva interna respecto a las soluciones y el valorar cómo en ocasiones no se centran la cantidad apropiada de esfuerzo en sus clientes y otros participantes en la cadena de la demanda.

El acercamiento en la unificación de los conceptos y el establecimiento de la solución la fundación para cuantificar el valor consiste en estos pasos:

- Identificar los conceptos de solución primordiales
- Definir los impulsores del valor
- Conducir las entrevistas a los colaboradores

Probabilidad del éxito

Mientras se encuentran y se analizan las ideas de la solución, éstas deben ser consideradas en el contexto del valor entregado por encima del disponible por los competidores de la cadena de la demanda. Para crear valor, el valor entregado debe ser mayor que éste disponible del sistema competitivo. Además, las partes que intercambian esta necesidad de valor deben convenir que el valor es verdadero.

Oportunidad y potencial del valor

Conjuntamente con el proceso de recopilar la información interna sobre conceptos de la solución, los resultados de la economía de la cadena de la demanda se incorporan para identificar segmentos atractivos a lo largo de la cadena de la demanda. Generalmente, el mejor acercamiento es tener conceptos de la solución que cubran cada paso de la cadena de la demanda en lugar de tener soluciones apiladas para un paso particular.

- Si el proceso trabaja bien en un paso particular en la cadena de la demanda, entonces el gravamen para la oportunidad puede ser bajo.
- El potencial del valor es una vista cualitativa de la magnitud de valor que se puede crear en un paso particular en la cadena de la demanda.

Además de tener conceptos de solución para cada paso, generalmente tiene sentido tener más proyectos para los pasos en la cadena que tienen potencial de valor elevado y pocos proyectos para los pasos con potencial de valor bajo.

Defina los impulsores del valor

Las mejores compañías no sólo entienden el valor que los clientes ponen en las varias cualidades de su ofrecimiento, sino que también aplican rigor cuantitativo para medir ese valor.

En el capítulo 4, se introdujo el concepto de valor del cliente. Desde la perspectiva de un cliente, el valor total se abarca de cuatro elementos: funcionamiento del producto, acceso, experiencia, menos el coste correspondiente (PAEC). Desde la perspectiva de un proveedor, la comprensión de cada uno de estas cualidades del valor es crítica para deconstruir las opiniones respecto al valor desde la opinión del cliente de forma tal que se pueda crear un marco para construir un modelo cuantitativo del valor total. Dos objetivos primarios se tienen en la fase de los conceptos de la solución. El primero es identificar y dar prioridad a conceptos de la solución. El segundo objetivo es identificar los impulsores del valor que se pueden utilizar en la fase de la valuación de la solución para cuantificar el valor. El marco del valor del cliente (PAEC) es la herramienta utilizada para desarrollar las hipótesis iniciales de estos conductores.

Cualidades del valor

Para apalancar el marco del valor del cliente (PAEC), considere cada uno de las cualidades individuales del valor más detalladamente.

Cualidades de producto

De los cuatro elementos del valor entregados a los clientes, las cualidades de producto son la categoría que las empresas relacionan lo más fácilmente posible.

Cualidades del costo

Las empresas y clientes perspicaces se enfocan en el coste total debido a la compra y el consumo de un ofrecimiento.

Desarrolle las hipótesis de los impulsores del valor

Como los cuatro componentes fundamentales del valor desde la perspectiva del cliente, el PAEC, representa un marco excelente para comenzar la discusión del valor. Recuerde que el objetivo final es cuantificar el potencial financiero total de cada concepto de la solución en términos de valor. Para desarrollar una lista inicial de impulsores del valor, la perspectiva de una compañía se debe alinear con el objetivo del cliente final.

Valide

Una vez que los conceptos de la solución han estado montados y se han identificado los conductores alineados y preliminares del valor, la etapa se fija para contratar a clientes y otros participantes en la cadena de la demanda en la creación de valor. El objetivo primario de estas reuniones externas es verificar las ideas de la creación de valor, identificar nuevos conceptos de la

solución de la perspectiva del cliente, y validar los conductores del valor de la base. Éste es el paso pasado en el proceso antes de desarrollar el modelo cuantitativo usado para traducir cada solución cualitativa a términos del valor.