

# REDES DE VALOR COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: EL CASO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DE CONSULTORIA

## 1 – INTRODUCCIÓN

La competición en el mundo en que vivimos, está cada vez más intensa. La búsqueda por la excelencia presiona las empresas para que consigan mejores resultados, tornando la calidad, que llegó a ser un criterio ganador de pedido, en un criterio calificador para la competición. La exigencia sobre la estructura empresarial, requiere que menos personas realicen cada vez más y mejor.

La liderazgo en costos, se volvió una obsesión para muchas empresas, y estas en el afán por competir, acaban por realizar cortes de costos indevidos, afectando la competitividad a largo plazo. Prahalad (1997) afirma que el corte indiscriminado de gerentes torna una empresa anorexica, dificultando su comprensión y reacción al mercado.

Este trabajo analiza el nuevo ambiente de negocios, en el cual la tecnología digital, proporciona grandes oportunidades para los que estén dispuestos a invertir. Más allá de eso, el trabajo analiza una nueva forma de hacer negocios, en la cual toda la red que ayude desarrollar los productos se unen en el sentido de agregar valor al cliente.

La competición ocurre cada vez más entre cadenas productivas y no entre empresas. Es fundamental que estas comprendan cuales son los criterios realmente valorizados en un producto, para ofrecer a los clientes y atenderlos de una forma que busque la excelencia en el servicio. En esa búsqueda por la excelencia en el atendimento al cliente, se debe utilizar todos los recursos disponibles en la red que auxilien en el proceso de atendimento, desde vendedores hasta la competencia.

Considerando el escenario descrito, es necesario establecer un referencial para orientar estas empresas, para que ellas mismas puedan competir en el mercado, sabiendo informaciones referentes no solamente a sus procesos, pero también sobre el andamiento de toda la cadena productiva, de esa forma atender de forma satisfactoria a su cliente.

Las investigaciones tienen una naturaleza aplicada y abordaje cualitativo porque, conforme Richardson (1989, p.39), ella es "adecuada para entender la naturaleza de un fenómeno social". Fue desarrollada una investigación participante y exploratoria pues estas permiten al investigador conocer el tema estudiado, habilitándolo a realizar la investigación. Esos estudios fueron efectivados a través de investigación bibliográfica y entrevistas. Como procedimiento técnico se realizaron las investigaciones bibliográfica y experimental para conocimiento y evaluación de la propuesta teórica y su análisis frente al caso estudiado.

La estructura del trabajo aborda un breve histórico hasta la configuración de las empresas en red. A partir de ahí, analiza cada elemento de una red de agregación de valor propuestos por Bovet e Martha (2001).

Después de eso, la actividad en una empresa de consultoría fue analizada bajo la luz de las decisiones de la red de valor, para verificar su validez, más allá de probar la aplicabilidad de la propuesta en pequeñas empresas.

Los constantes cambios por los cuales el ambiente de negocios viene pasando, pide la creación a través de una innovación en la manera de conducir los negocios. Las redes de valor vienen a atender a los nuevos criterios de competencia, proporcionando a los innovadores una nueva forma de competir, donde el secreto es el desarrollo de la capacidad de gestionar una red de competencias para asegurar la satisfacción al cliente.

## **2 – HISTÓRICO Y PROPUESTA DE LAS REDES DE VALOR**

La competencia en los días actuales ocurre a través de toda la cadena productiva, o sea, a través de todos los procesos que los componentes pasan hasta que el producto final esté completo. Esto ocurre porque a través de racionalizaciones y mejores aprovechamientos durante todo el proceso, pueden ser obtenidas ganancias de costo y de calidad.

En esa red están incluidas desde la empresa principal, que comanda la cadena productiva, hasta pequeñas empresas que realizan apenas determinadas partes del producto. Todas son

fundamentales en el objetivo de atender al cliente. Resaltamos aquí, portanto, la necesidad de especialización en lo que se hace, lo que Prahalad (1997) llama de competencia esencial, o sea, la empresa se concentra en las actividades que realiza con mejor desempeño, en aquellas en que ofrece un diferencial.

De esa manera, se torna imperativo crear una red de empresas que puedan, proover algo diferente, ofrecer un producto que el cliente perciba como algo que tenga valor, creando un vínculo con este y dificultando la substitución proovedor.

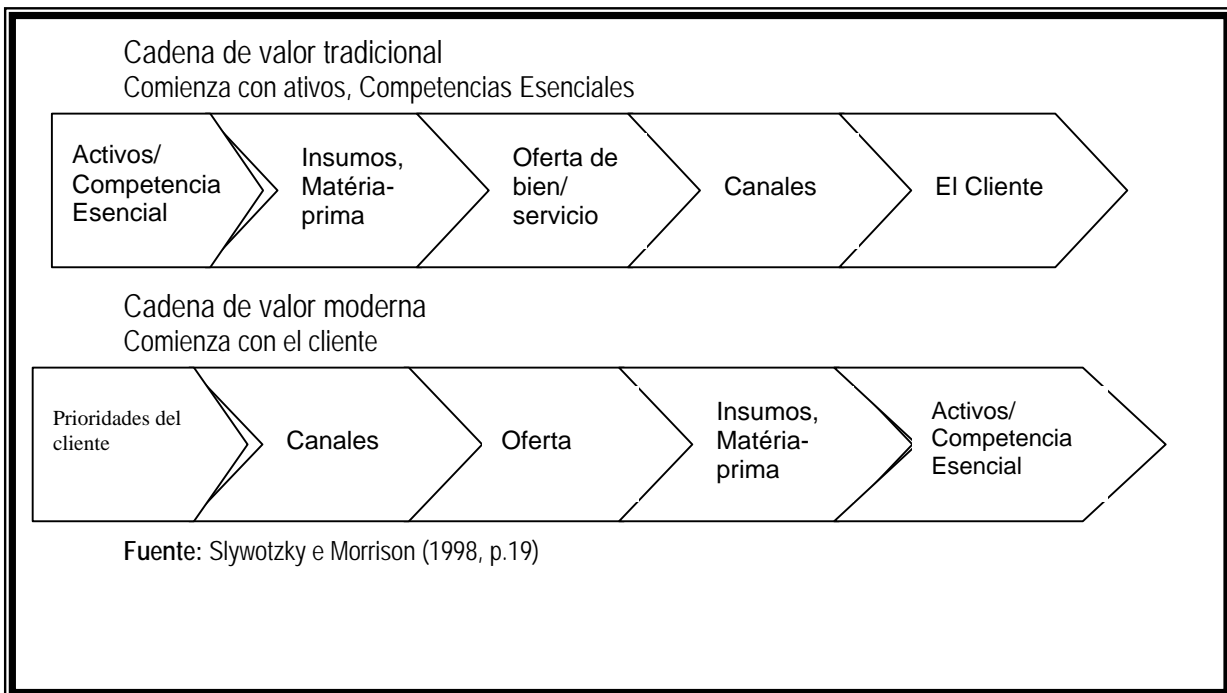
La verdad, algunos autores, entre ellos, Tubino (1999) ya citan la existencia y las ganancias de la cadena logística JIT existentes en el modelo japones, destacando para la necesidad de haber una unión fuerte y duradera entre empresa y proovedor para cada vez más substituir la "producción vertical integrada".

El hecho es que la gestión de la cadena de suprimientos "no forneció la base para la verdadera diferenciación del mercado" (Bovet e Martha, 2001, p.XIII). La tendencia de reducción de costos y mejoría de calidade apesar de ser benefica y valorizada por el cliente, no vienen atendiendo su expectativa de personalización de bienes y servicios rapidamente.

Por ese motivo, el foco hoy debe ser la Red de Valor. La empresa debe no solamente utilizar los conceptos de la gestión de la cadena de suprimientos para crear valor al cliente, sino también descubrir lo que el cliente desea, y cercarlo de los bienes y servicios necesarios para satisfacerlos.

Esa inversión es retratada por Slywotzky y Morrison (1998) al comparar la cadena de valor tradicional con la cadena de valor moderna. Esta comienza por el cliente y, a partir de él, son definidas las competencias de la empresa, mientras en aquella son definidas las competencias y sus resultados son ofrecidos a los clientes. La figura 01 compara estas distintas visiones del mercado.

Figura 01: La Cadena de Valor



Bovet y Martha (2001) destacan que muchos ejecutivos consideran la cadena de suministros como una actividad operacional contrastando con la red de valor que es estratégica. Estos autores afirman que “la red de valor individualiza al cliente, él es único, permitiendo que él escoja los atributos de los productos/servicios que más valoriza” (p.3).

Una red de valor “es un modelo de negocios que utiliza los conceptos de la cadena de suministros digital para obtener la mayor satisfacción del cliente y la lucratividad de la empresa. Es un sistema rápido y flexible, juntado y conducido por los mecanismos de preferencia de los nuevos clientes... No se trata apenas de conocimiento – se trata de la creación de *valor* para los clientes, para la empresa y para los proveedores” (Bovet y Martha, 2001, p.2)

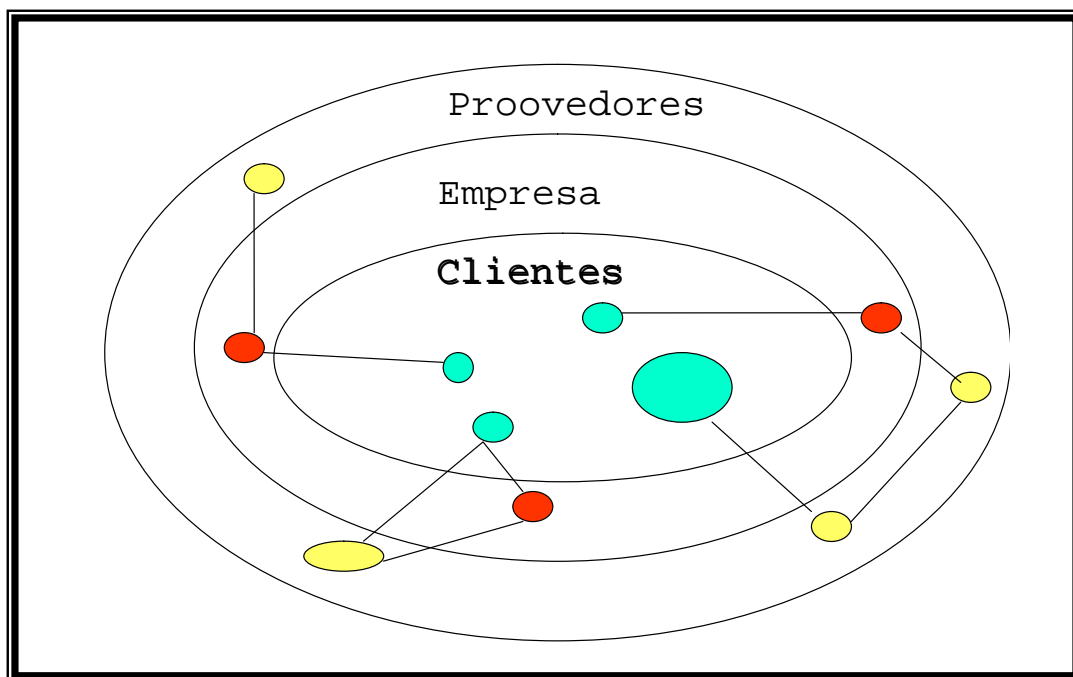
Colángelo (2002, p.5) define Red de Valor como “una estructura de empresas independientes que crean valor através de la configuración y reconfiguración de los recursos y competencias de sus integrantes”. Este autor aún destaca que la Red de Valor “obtiene ventajas por medio de la circulación de conocimientos entre sus integrantes, que normalmente es viabilizada por poderosos mecanismos de integración”.

Para que esta afirmativa se vuelva realidad, una red de valor tiene, según Bovet y Martha (2001, p.5) las siguientes características: al lado y con el cliente, cooperativa y sistemática, ágil y flexible, flujo rápido, digital.

Colángelo (2002, p.5) acrescenta otras características, observando que una red de valor es desarrollada en vuelta de una compañía focal, que tiene actuación dominante pues define los mercados que serán atendidos; establece las reglas de la operación de la red; influencia en la definición de los participantes.

Demos (2002) llama este modelo de constelaciones de valor y justifica, afirmando que la cadena de suprimientos linear y tradicional está transformandose en una tela, donde el objetivo final es la creación de valor para el cliente y la participación es negociada entre ellas. Esta tela es presentada también por Bovet y Martha (2001) y puede ser visualizada en la figura 2.

**Figura 2:** Red de Valor



Fonte: Bovet e Martha (2001, p.4)

Se identifica portanto que en el juego del mercado, el concepto de proveedor, cliente y competencia está cada vez más enmarañado, siendo que en determinados momentos, la competencia puede atuar en conjunto para lograr el objetivo final de la red que es el de agregar valor al cliente.

Para sustentar estas características Slywotzky e Morrison (1998) afirman que la concepción de un negocio es compuesta por cuatro dimensiones estratégicas: selección de clientes, captación de

valor, control estratégico y objetivo. Estos elementos fueron investigados por Bovet y Martha (2001, p.25) que desarrollaron una estructura compuesta por cinco elementos, que son fundamentales para mantener la competitividad de una empresa a lo largo del tiempo y definen un “modelo de valor de gestión de negocios de creación de valor”, cuales sejan: propuesta de valor, abrangencia, obtención de lucro, control estratégico y ejecución. Estos elementos serán examinados y aplicados a una pequeña empresa de consultoria.

## 2.1 – PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se refiere a lo que exatamente la empresa va a ofrecer a los clientes. Muchas empresas al querer ofrecer muchos bienes o servicios a los clientes, acaban perdiéndose y no desarrollan ninguna competencia. Muchas se pierden al no conseguir respetar el plazo delimitado, acaban prometiendo algo que no pueden y atrasan la entrega afectando la confiabilidad. Otras, para entregar el pedido a tiempo, acaban por bajar la calidad. Otras aún, para cumplir los atributos prometidos, acaba gastando mucho disminuyendo su lucro o teniendo perjuicio.

Hamel y Prahalad (1995) afirman que definir el foco de la empresa es fundamental para desarrollar su competencia esencial puess esta, proporciona a la empresa una ventaja en el mercado al proponer un beneficio valorizado por los clientes. Continuan, destacando que “al contrario de los activos físicos, las competencias no sufren desgaste, aunque una competencia esencial pueda perder valor con el tiempo” (p.240).

La propuesta de valor no considera que la venta de determinado producto encierra el relacionamiento entre empresa y clientes. Los bienes por ejemplo, tiene la opción de una serie de servicios que pueden ser agregados.

La simple ida al supermercado, que en algunos momentos era una diversión para madres e hijos, hoy, para algunas personas llega a ser incomodo. Por este motivo, algunos supermercados en varias ciudades, ofrecen el servicio de entrega en casa. Tal servicio no es novedad, al final la entrega

de pizza a domicilio sucede a bastante tiempo. Pero, lo que llama la atención es la facilidad con que tenemos acceso a tales servicios, sea vía teléfono o internet. El ajetreo al cual estamos expuestos día-a-día y el tránsito en las grandes ciudades vuelve el momento de estar en casa sagrado, haciendo con que tales servicios se vuelvan fundamentales para el confort. Hasta exámenes son colectados y entregados en domicilio.

Considerando este perfil, la propuesta de valor ofrecida por una empresa es exactamente lo que esta va a ofrecer a su cliente. ¿Qué atributos el cliente busca en el producto ofrecido? ¿Cuál el cliente quiere? ¿Qué quiere ofrecer la empresa? ¿Qué clientes ella pretende atender? Todas estas preguntas tienen que ser respondidas. Tal perfil puede haber sido definido ya en la creación de la empresa, pero en función de cambio y falta de conocimiento del mercado él puede ser alterado.

Bovet y Martha (2001) destacan algunas poderosas propuestas de valor que deben ser ofrecidas a los clientes, de entre ellas cabe citar: servicio excepcional, personalización.

### **2.1.1 – Servicio Excepcional**

El servicio excepcional es atender al cliente de forma que el producto ofrecido tenga un diferencial reconocido por este en el intuito de encantarlo. Es importante destacar que este diferencial sea percibido como ventaja por el cliente. De nada vale ofrecer una calidad mucho encima de la competencia si el cliente no percibe isto como ventaja.

Tal característica puede ser distinguida de diversas formas, pero Bovet y Martha (2001) destacan la rapidez y la confianza en la entrega. Para pacientes que esperam por el resultado de un examen ambas características son fundamentales y, de nada vale, ser rápido sin ser confiable. Lo inverso también es bastante cuestionable.

Una red de valor se diferencia en este punto de una cadena de suprimientos tradicional porque en esta, la etapas son secuenciales, con cada uno realizando su parte, pero su estructura proporciona el concepto de tamaño único itentando simplificar al máximo las operaciones, de modo a alcanzar un

nivel de servicio padronizado para todos los clientes. Este hecho acaba por ofrecer un nivel mediano de servicio generando exceso de servicio para algunos e insuficiencia para otros (Torres y Miller, 2000).

Estos autores destacan que algunas veces ocurre el nivelamiento del servicio por encima ofreciendo un óptimo padrón de servicio. Pero, esta estrategia más allá de generar costos altos, ignora la definición de Juran cuando afirma que "calidade es adecuación al uso" (Paladini, 1990). La velocidad puede ser auxiliada por medios digitales cuando el pedido desencadena todo un proceso de desarrollo del producto para la consecución de la entrega rápida.

Un caso de destaque es citado por Womack (1992) al retratar el ejemplo de la *Toyota Motors Company*, que permitía la personalización de hasta 170 componentes (tipo de pintura, acabamentos, equipamientos opcionales, aire-condicionado, pequeñas modificaciones etc), a través del servicio *Toyota-on-line*. Tal servicio garantiza la entrega del vehículo sin costos adicionales, en hasta siete días.

El servicio excepcional puede ser realizado también por una pequeña empresa. Tales empresas por, de modo general, tener una estructura pequeña toman la decisión rápidamente. Fue lo que sucedió con una pequeña empresa de confección situada en Santa Catarina. La dueña de la empresa es directora de producción, al viajar para una feria del área, aprovechó el horario de almuerzo para ir a las tiendas de tejidos y verificar lo que había de nuevo. Encontró un tejido nuevo que estaba siendo utilizado por una actriz de la novela y lo compró. Al retornar a la empresa, interrumpió la producción y fabricó camisas femeninas con el nuevo tejido. En la noche, los productos fueron distribuidos y fue un éxito de ventas pues no había productos similares en la región (Strumiello, 1999). Eso es agilidad en la realización del producto y distribución que vuelven un servicio excepcional.

### **2.1.2 - Personalización**

La segunda característica de la propuesta de valor es la personalización. Antes de la industrialización, cuando la producción era artesanal, el producto era adecuado a las necesidades de cada cliente, al final el artesano atendía a cada cliente individualmente. El proceso productivo estaba vinculado al artesano. Este, comandaba el proceso productivo, cuando no solamente sólo, con el



auxilio de pocos aprendices. En este proceso, la calidad era asegurada por el artesano, que sabía que si vendiese productos de baja calidad, esa noticia se alastraría por el pequeño mercado consumidor de la época y sus ventas estarían comprometidas.

La Revolución Industrial transformó esa forma de producir, al organizar el trabajo de varias personas en fábricas, proporcionando una distribución de renta y, consecuentemente, el aumento en el mercado consumidor. Ese ciclo volvió posible el advenimiento de la producción en larga escala.

Apesar de ese importante incremento en la cantidad y sus reflejos en la reducción de costos, la personalización prácticamente no existía. A partir de ahí, con el modelo japonés de gestión, las cantidades fueron disminuyendo, pero la personalización aun estaba distante. Hasta que la competencia se quedó aun más acirrada y algunos consumidores buscaban por productos diferenciados y únicos. Se percibe, portanto, que apesar de la oferta de grandes cantidades producidas, la tecnología y los nuevos métodos de producción permiten que el consumidor pueda tener el producto deseado de manera personalizada. En ejemplo de la Toyota (Womack, 1992), la personalización de aproximadamente 170 puntos demuestra este ejemplo. Un otro ejemplo, aún en la industria automovilística es de la Fiat, que a través de su *site* ([www.fiat.com.br](http://www.fiat.com.br)), permite una personalización de algunos puntos a través del ofrecimiento de algunos juegos.

Obviamente esas dos características de la red de valor: servicio excepcional y personalización son difíciles de ser alcanzadas simultaneamente, y puede suceder de que en algunos casos una característica sea imposible de ser realizada. En función de eso, debe ser identificada cual o cuales características son más relevantes para su consumidor, cuales este irá percibir como un diferencial en el producto, y, a partir de ahí, desarrollar y concebir una red de valor en la cual el cliente perciba el diferencial ofrecido.

## 2.2 – ALCANCE

En este momento, deben ser decididas cuales actividades la empresa debe realizar, cuales serán tercerizadas y quienes serán los proveedores, osea, como será desarrollada la red de valor. Retomando el concepto de la competencia esencial (Hamel y Prahalad, 1995), las empresas deben focar sus esfuerzos en actividades en las cuales ella tenga destaque, sea en la calidad o en algún método que justifique su realización. De esa forma, la empresa debe mantener el foco en producir lo mejor hace y procurar alianzas que puedan suprir la necesidad de las otras actividades para que todo en la red de valor sea realizado de la forma más competente posible.

Los puntos a ser destacados en el alcance según Bovet y Martha (2001) son las decisiones de los clientes, la producción y la distribución. Gana destaque la consideración de las deciones del cliente como activdade operacional. Pero al ofrecer al cliente umn producto en el cual él perciba un diferencial, es necesario iniciar el proceso productivo considerando las desiciones del cliente.

La producción debe ocurrir de forma equilibrada para privilegiar, de entre las cinco ventajas competitivas en la manufactura de aquellas en las cuales los clientes más valorizan.

La distribución, más allá de hacer con que el producto esté accesible en el local y momento adecuado, debe ser considerada como un importante punto de contacto con el cliente, pues en este momento ocurre la oportunidad de desarrollar una mayor relación. Es una gran oportunidad para verificar si el cliente está satisfecho o identificar posibles insatisfacciones, más allá de futuras tendencias o nuevas oportunidades.

Considerando estos tres puntos, una red de valor debe proporcionar las características expuestas en los puntos a seguir.

### 2.2.1 – Panel de Opciones

El panel de opciones permite que de entre un determinado número de opciones, el cliente defina la desición por una. La internet es rica en ejemplos atraves de los cuales se puede realizar un interesante panel de opciones. En una investigación en el *site* de la Gol linneas aéreas

([www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br)) se puede identificar que ocurre un direccionamiento del cliente para su decisión. Inicialmente el cliente escoge el origen y el destino y a partir de ahí sigue definiendo día y hora, clase entre otras cosas. La compra puede ser efectuada vía internet con descuento y sin ningún contacto adicional con la empresa.

Un otro ejemplo bien interesante de un panel de opciones en el cual el cliente define el producto según decisiones es la tienda de camisas Closet ([www.closet.com.br](http://www.closet.com.br)). Al escoger o simular la decisión de un producto en su *site*, la camisaria ofrece su producto vía internet disponibilizando una serie de opciones para que el cliente realice su compra, desde el tipo de tejido, el tamaño, puño, cuello, bolsillo, anagrama entre otros. Más allá de las medidas padrones, el *site* disponibiliza un método de medida en el cual el cliente puede definir exactamente sus tamaños y adquirir una camisa que realmente sea personalizada y adecuada a su biotipo.

De esa forma, el proceso de comunicación con el cliente, al mismo tiempo en que gerencia las decisiones del cliente, permite identificar probables comportamientos del consumidor en el momento de la compra.

Una interesante característica del panel de opciones es el gerenciamento de la demanda, pues la empresa puede fabricar exactamente de la manera exigida por el cliente, no generando estoques de productos fabricados parados.

Es importante recordar que apesar de haber opciones variadas para el cliente, el número de opciones no debe ser exagerado, pues más allá de onerar demasiado el sistema productivo, puede hazer con que el cliente se quede perdido em medio a tantas opciones. Es como aquel cliente que va a una gran tienda de tejidos y resuelve buscar cuales tejidos quere comprar. Él tiene una buena gama de productos a disposición, tiene productos con calidad, y es posible que hasta tenga un precio razonable y una entrega inmediata, pero, la posibilidad de él se perder en medio a diversas opciones es grande. Sin duda, que en una tienda convencional un vendedor lo auxiliaría, pero en una página de la internet tal situación genera desconforto.

Al destacar el panel de opciones, fueron utilizados varios ejemplos de la utilización de la internet para realizar ese panel. Obviamente, la internet facilita la posibilidad de tales características. Pero, el panel de opciones también debe ser considerado para empresas que no tengan o su fuerte en la internet.

### **2.2.2 – Distribución**

La distribución es muchas veces dejada en segundo plano, pues es “solamente el proceso de entrega”, pero esta etapa puede ser desastrosa si no es realizada con bastante cuidado. Una entrega en 24 horas después de la compra del producto como hace el *site* Submarino ([www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br)) necesita ser bien planeada.

Esta etapa es un importante punto de contacto con el cliente, posibilitando la identificación de insatisfacciones, como también futuras oportunidades. Más allá de todo, una entrega realizada a tiempo y educadamente, conservando las buenas condiciones del producto puede ser decisiva en la definición de la próxima compra.

Cuántos ya no tuvieron problemas con la entrega de los periódicos diarios? Algunas veces ellos no llegaban, otras el periódico viene cambiado con el del vecino y en otros casos en los días de lluvia ellos estaban desprotegidos y se quedaban mojados. Cuántos no optarían por una empresa que garantizase la llegada del periódico suscrito, en el horario correcto y en las condiciones correctas?

### **2.2.3 – Producción Sincronizada**

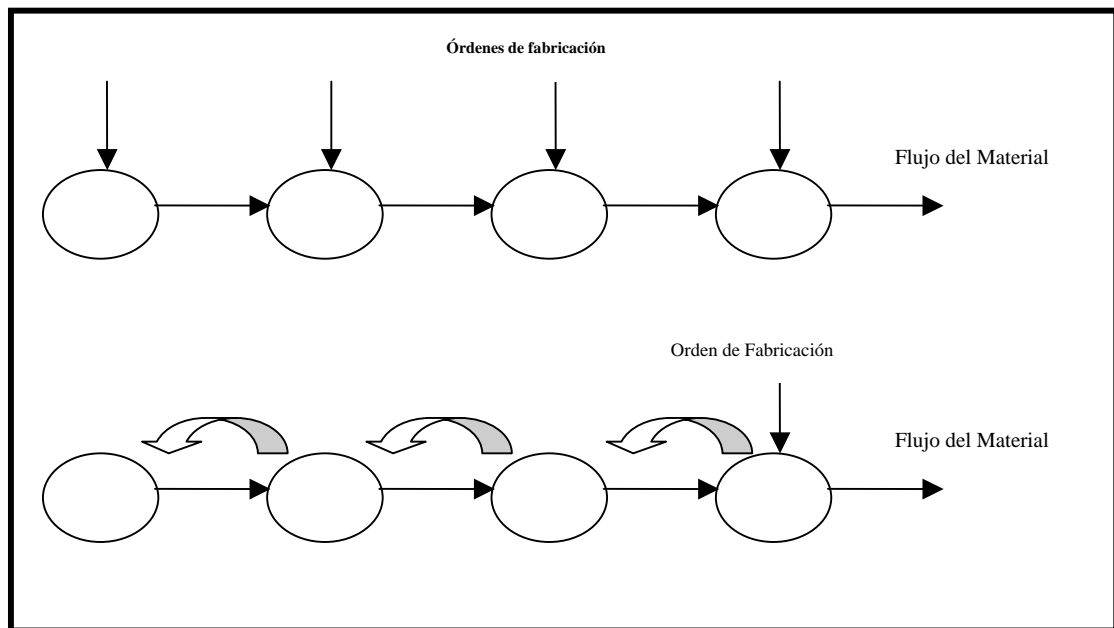
Como la propuesta de una red de valor es ofrecer productos que sean valorizados por los clientes, y la personalización es una de las características de estas redes, el proceso productivo necesita de un mínimo de esas informaciones para disparar la producción. Una buena parte se realiza a partir de la previsión de ventas contada conforme lo ya explicado no es una seguridad de ventas por lo tanto solamente después de la demanda que se tiene seguridad de las configuraciones deseadas por el cliente. De esta forma, a partir de realizado el pedido del cliente, la red de valor debe tener una tal sincronía en el sistema productivo para permitir que independientemente de donde esté siendo realizada determinada etapa del producto, ella garantice que el proceso como un todo funcione de forma a atender al cliente en la calidad, cantidad, tiempo y costo combinados.

Ese concepto propuesto combina con el principio operativo de jalar la producción. Tal principio toma como verdad que a partir del momento del pedido del cliente, el proceso es desencadenado. Para operacionalizar esta propuesta los japoneses desarrollaron el sistema *kanban* que fue desarrollado “con el objetivo de tornar simple y rápidas las actividades de programación, control y acompañamiento de sistemas de producción en lotes” (Tubino, 1999, p.85).

Esta técnica surgió por la observación de la manera como los supermercados gerencian sus estoques en los estantes. El recolocador monitorea la cantidad de productos en los estantes. Cuando esa cantidad se reduce de un determinado nivel definido, el recolocador retira productos del estoque y los coloca en el estante, hasta que ese proceso ocurra nuevamente.

La figura 3 compara el desencadenamiento de la producción entre el sistema tradicional con el sistema *kanban*.

Figura 3 - Dinamica de los principios de empujar y jalar la producción.



Fonte: Moura (1989, p.35).

## 2.2.4 – Terceirización

Una etapa fundamental es la definición de las actividades a realizar y cuales tercerizar. Tal etapa es tan importante porque puede definir el éxito o fracaso de la red. La terceirización debe indicar el propósito de la empresa en realizar solamente las actividades en la cual hace mejor que ninguna otra o una actividad que sea estratégica.

En ese momento portanto, la red debe ser formada considerando la posibilidad de alianzas con los propios clientes, con proveedores e inclusive la competencia, con el objetivo de atender a los deseos del cliente.

La recomendación con respecto a la realización de una actividad estratégica se refiere al hecho de que algunas actividades permite un elevado grado de contacto con el cliente. Conforme ya

explicado, ese es un momento fundamental para realizar contacto con el consumidor y detectar sus percepciones.

Algunas empresas realizan la tercerización con gran competencia. Empresas en diversas partes del mundo tercerizan buena parte de su producción, pero garantizando la calidad del producto y también sabiendo gerenciar su cadena de ventas.

Esa característica permite que una empresa se desarrolle sin mucho capital pues no tiene la necesidad de invertir en el proceso productivo. Más una vez cabe recordar que la internet y el desarrollo de la tecnología de la información contribuyen enormemente para tal situación, al permitir la comunicación y gerenciamiento a distancia, siendo posible tercerizar y realizar actividades a través de las empresas que las produzcan con más competencia y/o menor costo, no importando donde se localizan.

### **2.3 – OBTENCIÓN DE LUCRO**

Toda la red de valor debe ser objetivando a la obtención de lucro. Obviamente todos los modelos propuestos desde la producción artesanal hasta la red de valor tiene como objetivo el lucro, sea para garantizar la sobrevivencia, como función social o para valorizar el capital del accionista. Pero en este tópico, podemos discutir el modo por el cual una red de valor puede obtener ese lucro y garantizar su continuidad.

De entre las propuestas de Bovet y Martha (2001) cabe destacar que la principal manera de obtener recetas lucrativas es ofrecer un servicio excepcional. La búsqueda por encantar al cliente pasa por el atendimento a los criterios competitivos en los cuales este, identifique como de gran valor. En el ejemplo citado de una pequeña empresa de confección en el sur del Brasil, el hecho de entender exactamente lo que el cliente quería (ropas en evidencia de las novelas, pero con el precio inferior a los de *griffe*) proporcionó que las ventas de una determinada camisa femenina fuesen elevadas, permitiendo que la empresa alcanzase clientes antes no alcanzados. La empresa tuvo una acción rápida, con calidad y a costos accesibles a los clientes.

Otra posibilidad es la recolocación de productos de acuerdo con la percepción de las ventas diferentes en puntos diferentes. Tal estrategia es utilizada por una empresa de moda de playa, que tiene su distribución polarizada principalmente en el sur y noroeste del Brasil. Esta empresa, de acuerdo con las preferencias del mercado local, realiza aún durante la estación, la recolocación de determinadas piezas y/o colecciones para aquellas regiones en las cuales el consumidor mostró mejor aceptación. En función de las grandes diferencias regionales en el Brasil esta situación es posible y la empresa viene lidiando muy bien con tales características (Strumiello, 1999).

Un otro factor importante, es la constatación de que cada vez más el cliente busca soluciones y está dispuesto a pagar por eso. Empresas que entiendan esto, y se comporten de forma a ofrecer soluciones para sus clientes, ciertamente tendrán recetas lucrativas pues podrán cobrar más por el servicio.

## **2.4 – CONTROL ESTRATÉGICO**

Después de discutir estas propuestas existe la preocupación en como proteger los lucros a largo del tiempo. Osea, ¿como garantizar o manter todas esas conquistas? Bovet y Martha (2001) destacan que la utilización de los mecanismos explanados en los tópicos siguientes permiten un mayor control sobre las conquistas.

### **2.4.1 – Lazos con los clientes**

La manutención de lazos con los clientes proporciona que estos sean reticentes a las mudanzas de fornecimento. Ese lazo puede ser atravez de un servicio dificilmente igualado, altos costos de trueque, garantia de la continuidad en el relacionamento entre outros.

Un ejemplo claro es la relación de cooperados y cooperativas de agricultores. En muchos momentos, el cooperado hasta acepta ganar menos, con la garantia de que la cooperativa efectuará la compra.

La seguridad de la venta por un determinado precio, aun en periodos de baja, crea una sensación de seguridad que tranquiliza esos productores que ya tienen que convivir diariamente con diversas incertezas, por ejemplo del clima. Portanto, la manutención del lazo atravez de la garantia de compra genera un vínculo entre cooperativa y cooperados que dificulta el cambio de proveedor.

#### **2.4.2 – Relacionamiento con los proveedores**

El desarrollo de sólidos relacionamientos con los compañeros, vuelve confiable la red de valor mayor. La continuidad en el fornecimiento permite que los costos de desarrollo de proyotos sean diluídos en el tiempo, la confiabilidad entre las empresas aumente, la calidade salga más próxima de la esperada y la agregación de conocimiento sobre el consumidor sea distribuída por toda la red.

Ese relacionamiento entre empresa y proveedor, tiene una vertiente interesante en el Japón donde hay, incluso, participación accionária entre estas empresas, en lo que es llamado de *Keiretsu* (Womack, 1992). Obviamente, es un modelo antiguo, que llevó tiempo para ser desarrollado y que está siendo puesto en duda. Pero, el mayor involucimiento entre las empresas de la red, no es solamente necesario como condición fundamental para el desarrollo de la red. Es de esa forma que la confianza se establece y el conocimiento se desarrolla. La manutención del relacionamiento con los proveedores trae aun una otra ventaja: “representa una barrera significativa para los potenciales concurrentes” (Bovet y Martha, 2001, p.160).

#### **2.4.3 – Precio bajo**

El mecanismo del precio bajo, ya evidenciado y bastante discutido por Porter (1986) posibilita que una empresa tenga una ventaja competitiva, en ofrecer un producto de calidade semejante, pero con costo menor. Dentre todos los mecanismos citados, este es el que tiene menor grado de control, pues, teoricamente, puede ser alcanzado por otras empresas. Portanto, es importante el desarrollo de este mecanismo vinculado a otro.



La competición basada en el precio bajo puede tornarse tan acirrada que acaba por extinguir los lucros; por ese motivo, el desarrollo de otro mecanismo se torna necesario para mejorar la posición competitiva de una empresa en el mercado y auxiliar el buen desempeño de la red.

## 2.5 – EXECUCIÓN

El último elemento de la Red de Valor en la estructura propuesta por Bovet y Martha (2001) es la ejecución. Después la realización de la propuesta para todas las decisiones del modelo, es necesario que esas decisiones sean colocadas en práctica. La red de valor solamente será eficaz si sabe colocar en práctica todas las pretensiones planeadas para las otras decisiones.

Conforme discutido, una red de valor pretende atender a los deseos del cliente, realizando lo que este considera con mayor valor. Estos criterios pueden ser una entrega en el plazo, la capacidad de alteración del pedido si necesario, un atendimento extraordinario, un costo bajo entre otros.

Para viabilizar la ejecución de las decisiones de la red de valor es necesario el desarrollo de una cultura que valore la innovación dentro de la empresa. Por muchos años, desde las propuestas de Taylor y del desarrollo de la Ford (Maximiano, 2002), se buscó la verticalización en las empresas. El objetivo era producir todo internamente para tener la garantía de la calidad, más allá de poder ganar siempre un poco en cada etapa.

De esa forma, las empresas acababan realizando de todo un poco y no se enfocaban su objetivo-fin. Pero, a medida que la tecnología se desarrolló y la competencia aumentó, muchas empresas comenzaron a especializarse en determinadas áreas, resultando en productos mejores y, en muchos casos, con menores costos.

Al realizar una investigación para la identificación de las características que estaban relacionadas a la excelencia en la ejecución, Bovet y Martha (2001) destacan: la visión de liderazgo, equipo emprendedor, metas simples y claras, nuevos talentos. Esas características serán mejor discutidas en el caso estudiado.

La etapa de la ejecución es fundamental pues permite que sean colocadas en práctica y, consecuentemente, sean probadas, todas las decisiones anteriores sobre la red de valor. Buenas decisiones sin personal preparado para implementarlas y sin estructura, posiblemente no tendrán el resultado esperado. Por ese motivo, después de todas las etapas se hace necesario dar una atención especial a la ejecución para que todo el trabajo no se quede comprometido.

### **3 – CARACTERIZACIÓN D DE MOURA & MOURA CONSULTORES ASSOCIADOS**

Moura & Moura Consultoria Empresarial inició sus actividades el año de 1994, ofreciendo hoy, más que entrenamiento específico para empresas, servicios de asesoría en el área educacional, en especial los cursos de graduación, y mantiene convenios con Instituciones Particulares, ofreciendo cursos de pós-graduación en Administración, Ciencias Contables e Informática.

Atualmente, la empresa está expandiendo sus cursos de pós-graduación para las ciudades de Cascavel, Campo Mourão y Ponta Grossa en el Paraná. La organización tiene en su banco de datos, más de 200 profesionales (entre ellos doctores, maestros, especialistas y consultores) cadastrados.

Con el surgimiento de varias instituciones de Enseñaza Superior en la ciudad de Maringá y región, la empresa implantó el servicio de reclutamiento y selección de profesores universitários. Pretende aún, perfeccionar y evolucionar en el servicio de "outplacement" de ejecutivos.

Moura & Moura se prepara en este momento, para lanzar otro servicio en el mercado: charlas y eventos en las más diversas áreas de gestión. Ella pretende "atacar" un segmento más técnico y menos charlas shows o de auto-ayuda.

La empresa tiene, más allá de los dos sócios-fundadores que ocupan los cargos de Director Administrativo y Director Financiero, dos funcionários responsables por la digitação y auxilio administrativo y por la programación y asistencia técnica.

La misión de la empresa es prestar asesoría y servicios en el área educacional, en especial en proyectos de cursos de graduación y pós-graduación en gestión para expandir informações en el área

ye actuar como agente multiplicador del conocimiento con calidad, credibilidad propuestas innovadoras en el área, siempre que sea posible.

Los objetivos son 1) Identificar e implementar acciones en lo que tange al área educacional, en especial al área de gestión con entrenamiento de personal y especialización *Lato Sensu* en el área de gestión; y 2) Conquistar nuevos mercados, manteniendo los ya conquistados, garantizando asin rentabilidad y satisfacción. El área de actuación de Moura & Moura es direccionada a atender los clientes del Estado del Paraná, con fuerte apelo para el mercado de Maringá.

Como estrategia, la empresa pretende mantener la imagen de credibilidad, calidad precio y experiencia en los servicios prestados; utilizar la experiencia acumulada y continuar contando con el apoyo, la imagen fuerza de penetración en el mercado de Instituciones de Enseñanza Superior; atender determinados públicos: administradores, contabilistas, psicólogos y graduados en Informática; y ofrecer cursos ministrados por profesionales, los más experientes en su área de actuación, de diversos locales del sur del país.

La empresa es dirigida por el Director Administrativo que bsca actuar como facilitador/coordinador en las actividades. El trabajo (en el caso específico de proyectos de Pós-graduación) es en equipos con cabio permanente de informaciones entre los envueltos; proporciona la movilización del equipo, visando alcanzar las metas establecidas y el continuo crecimiento del grupo y de las personas que lo componen.

Las decisiones están atreladas a la direción, que incita todos los miembros de la organización a que tomen iniciativas y asuman riesgos, impacto y complejidad a los asociados.

La dirección de la empresa se coloca abierta a todos en lo respecta a la iniciativa y capacidad para identificar, proponer e implementar soluciones correctivas y preventivas, mejorías en los procesos y servicios y demás proyectos con los cuales actuan.

El proceso de comunicación envuelve la construcción, utilización y gerenciamiento de redes de relacionamiento interno de la organización y externo con los clientes y mercado de modo general.

El cuadro de personal de Moura & Moura es incentivado a mantenerse actualizado y las informaciones son transferidas de modo que todo el personal pueda disponibilizar e intercambiar nuevos conocimientos sobre los servicios prestados por la organización.

### **3.1 – Propuesta de valor**

De entre todos los productos ofertados por Moura, según su propietario, Alcibiades Alves de Moura, 80% del tiempo y de las recetas obtenidas, es proveniente de los cursos de pós-graduación.

Esse alto porcentaje en relación a pós-graduación ocurre en función de las oportunidades surgidas a lo largo del inicio de la empresa, juntándose a la carencia del mercado en la región en aquella época. Debido a esa oportunidad, la empresa acabó desarrollándose de una alta competencia en ese servicio, y dedicando bastante de su tiempo a esta actividad. Hoy la empresa está en una fase de transición desarrollando otras competencias, pero todas vinculadas al desarrollo organizacional a través de la actuación de las funciones administrativas.

Como propuesta de valor la empresa preza por el lema: “estaremos satisfechos solamente cuando usted esté” y, en función de cumplir tal propósito rige todas sus acciones. Portanto, como propuesta, la empresa foca exactamente su área, buscando ofrecer un servicio, rápido y confiable. En el mercado en que actúa, la confiabilidad es esencial y puede ser percibida en las indicaciones hechas por los clientes. El sócio-propietário afirma que el invertimiento en publicidade, apesar de venir creciendo con tiempo no es alto, siendo que la referencia de otros clientes es la gran divulgación de la empresa.

El servicio excepcional es garantizado a través de la certeza que los servicios serán realizados con la calidad y en el plazo deseados. Por ejemplo, con referencia al ofrecimiento de pós-graduación, los clientes (facultades y universidades) precisan de la seguridad de que los cursos transcurrirán de la mejor manera posible, a través de un equipo de profesores titulada, competente y comprometida.

Como trabaja con el componente humano, la empresa visa disminuir el riesgo a través de un banco de datos rico en personas preparadas para ministrar los cursos, pudiendo haber sustitución en la ocurrencia de problemas. Esa reacción rápida a los acontecimientos proporciona el factor agilidad al responder las solicitudes de los clientes rápidamente.

Eso puede ser comprobado, en el servicio de *head hunter* para profesores universitarios y ejecutivos. En función del banco de datos, un cliente puede obtener una lista de candidatos con el perfil adecuado en pocas horas. Queda claro que los plazos son cumplidos comprobando la confiabilidad y proporcionando seguridad a los clientes, por la certeza de la continuidad del trabajo.

Las soluciones convenientes se refieren a no solamente ofrece más un producto, pero encima de eso, ofrece soluciones para los clientes. Para tanto, es necesario conocer el mercado consumidor para ofrecer lo que realmente el cliente tiene necesidad y valoriza.

Recordando o início das atividades da Moura, identifica-se inicialmente, la creación de la empresa, a partir de la experiencia, contacto y conocimiento del mercado por su fundador. La identificación de las necesidades del mercado estaba basada en el *know how* de su fundador. Pero, con el pasar de los años las necesidades de la sociedad fueron alterando, y la empresa a través del contacto diario con el mercado ha conseguido atender a los clientes.

### **3.2 – Alcance**

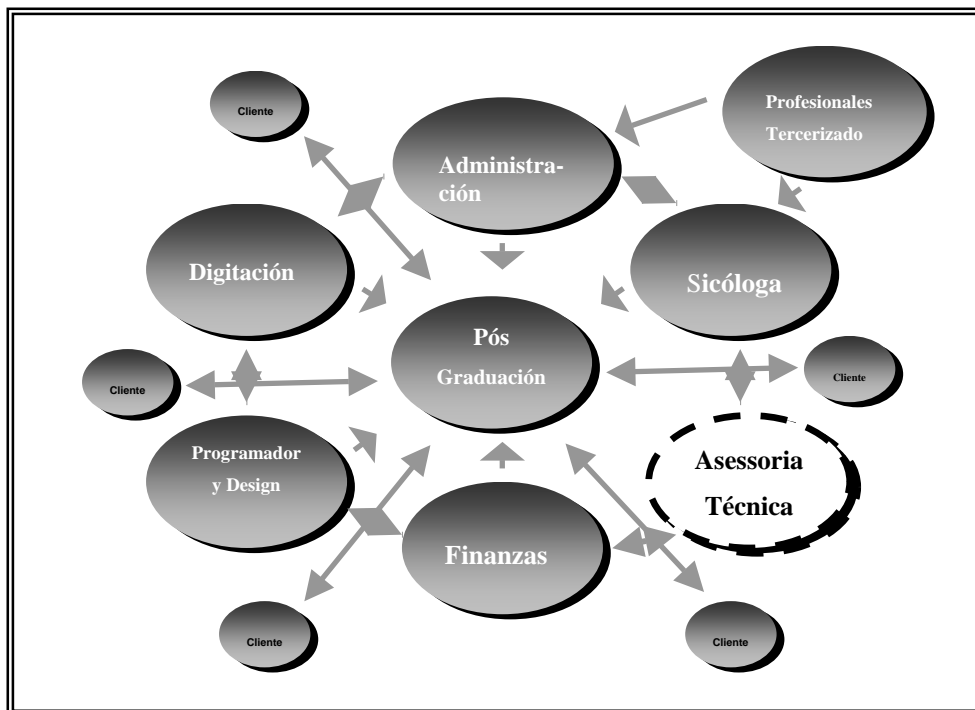
En lo que se refiere a esta decisión, algunas características ya fueron discutidas en la propuesta de valor, pero aun hay mucho que ser examinado. Moura se preocupa con su credibilidad, ya que esta es fundamental en la decisión del cliente. De esta forma, la actuación se restringe al área de su competencia para no afectar la imagen de la empresa.

Aun dentro del área de competencia Moura no realiza todas las actividades sola. Ella tiene una red de consultores, los cuales son invitados a participar de proyectos en los momentos de

demanda. La empresa busca en su área de competencia, actuando con convenios en algunas actividades.

Como los productos ofrecidos son servicios y en función de eso, no hay la posibilidad de estocabilidad, como la producción y el consumo son simultáneos y, consecuentemente, un alto grado de contacto con el consumidor, el control sobre el proceso de producción y la mensuración de su resultado se tornan más difíciles, se necesita entonces, una comprensión clara de la naturaleza de las operaciones para que, solo así, sea posible obtener servicios de alta calidad (Gianesi e Corrêa 1996).

**Figura 1:** Estructura organizacional Moura & Moura Consultores Associados



**Fuente:** Datos primários cedidos por la empresa.

### 3.3 – Obtención de Lucro

La estructura de la red de valor desarrollada por Moura es voltada para la obtención de lucro. El modo de operacionalización de la prestación del servicio proporciona que la empresa tenga recetas lucrativas en función, principalmente, del servicio que ofrece.

El slogan “Solo estaremos satisfechos cuando usted esté”, guía el *modus operandi* de la empresa. Toda la producción se vuelve para la satisfacción del cliente. Conforme constatado, cada vez

mais o mercado procura soluções e está disposto a pagar por elas. Pensando dessa forma, a Moura oferece soluções para os seus clientes. Analisando a necessidade de cada cliente e respeitando as suas idéias, a empresa puede ofrecer un servicio, como también una solución integrada para facultades de Administración, por ejemplo. Si el cliente desear, la empresa fornece el soporte requerido para la abertura y funcionamiento de cursos de graduación en Administración como también pós-graduación, desde el proyecto del curso hasta la indicación y garantía de personal capacitado.

Obviamente, cada servicio tiene su valor y al ofrecer soluciones de este nivel, la empresa obtiene recetas lucrativas en función de tales servicios. Más allá de eso, un factor importante para la obtención del lucro es la adecuación de cada servicio a las necesidades del cliente. Cada cliente es único, y cada necesidad tiene que ser atendida de forma personalizada. La garantía de las recetas es obtenida también a través de la confiabilidad de la empresa. Los plazos son rigurosamente cumplidos, siendo decisivos en la decisión de compra por parte del cliente.

La obtención del lucro es facilitada por la configuración de la estructura física de la empresa. El ambiente de trabajo de la organización se restringe a 03 salas (Administración, Proyectos e Informática), una sala para recepción y reunión y una cocina. El pequeño número de funcionarios, apenas dos, garante que las recetas no sean corroídas por altos gastos operacionais.

Como la empresa trabaja con servicios y los proveedores de la empresa trabajan via participación en los servicios realizados, la empresa no tienen la necesidad de grandes inversiones para posterior recibimiento. Los prestadores de servicio tienen su participación variable entre 5% y 80% en la receta del servicio, dependiendo del tipo de actividad y también del prestador de servicio. Como la confiabilidad es fundamental en este tipo de servicio, la empresa remunera bien a las personas que vengan a agregar valor a la empresa, en función de su buen concepto en el mercado.

### **3.4 – Controle Estratégico**

Bovet y Martha (2001, p.153) afirman que el control estratégico es “el elemento del modelo de negocios que protege los lucros a lo largo del tiempo”. Esta etapa portanto, se torna fundamental como

garantía del negocio de Moura. De entre los mecanismos citados por estos autores, los que mejor se encuadran en la red de valor de Moura & Moura son los los elos con los clientes, el relacionamiento con los proveedores y el modelo innovador. Los elos con los clientes son fundamentales para permitir la continuidad de las ganancias y prestar más servicios a medida que surgen nuevas oportunidades.

Un factor que auxilia en la mantención de los elos con los clientes, es la satisfacción con el servicio prestado. Tal condición permite que el relacionamiento se solidifique con el tiempo, creando elos que tornan difíciles las substituciones por otro proveedor. Por ejemplo, el servicio de implantación de cursos de graduación, atrae los servicios de *head hunter* y pós-graduación. Estos servicios acaban por generar otros como charlas , consultorias y hasta cursos *in company* para los alumnos de las instituciones.

Se percibe por los factores analizados, que la excelencia en el servicio es un fuerte elo con el cliente, garantizando la continuidad del servicio, y oportuniza nuevas interacciones con el próprio cliente-facultad, o el cliente-alumno.

### **3.5 – Ejecución**

La etapa de ejecución es la efectivación de todas las decisiones ya tomadas. Para garantizar que el servicio sea prestado de un modo por el cual fue propuesto y dentro de los parámetros regidos por la empresa, es necesario quebrar algunas barreras culturales. La primera de ellas es la própria forma de la empresa, apenas dos funcionarios después de los socios, siendo todos los otros servicios tercerizados. Para algunas empresas confiar en una empresa así organizada puede ser extraño, afinal quien garantiza el comprometimiento de los tercerizados. Ese factor fue enfrentado en el inicio del funcionamiento de Moura, pero a medida que los resultados fueron apareciendo esas dudas dejaron de existir.

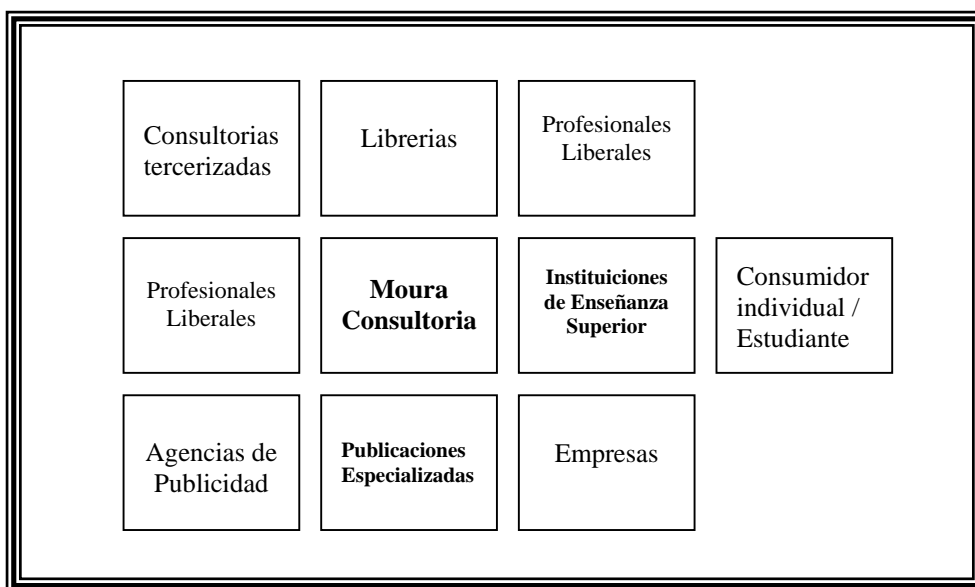
## **4. ANÁLISIS**

La aplicación de los cinco elementos propuestos por Bovet y Martha (2001) a Moura Consultoria Empresarial demostró la aplicabilidad del desarrollo de una red de creación de valor, aún en una pequeña empresa.



Apesar de que en el caso estudiado, sea necesaria una evolución y ampliación de la red, se puede considerarlo como una red de valor, pues se encuadra en las definiciones citadas por Colangelo (2002) en función de la empresa competir por medio de la circulación de conocimientos entre sus integrantes, más allá de crear valor a través de la configuración y reconfiguración de las competencias entre sus integrantes. Ella está junto al cliente, es cooperativa con sus compañeros, tiene una estructura ágil, flexible y flujo rápido (Bovet y Martha, 2001). Cabe resaltar, entretanto, en lo que se refiere a la digitalización, que todavía es necesario el desarrollo, pues la empresa utiliza poco las aplicaciones pedagógicas de las nuevas tecnologías educativas, hay todavía mucho espacio para crecimiento en esta área, sin olvidar las posibilidades para consultorias y cursos *in company*.

**Figura 1:** Estructura organizacional Moura & Moura Consultores Asociados



**Fuente:** Datos primarios

## 5 – CONSIDERACIONES FINALES

Las redes de valor tienen como objetivo desarrollar una estructura organizacional para agregar valor al producto y atender de forma satisfactoria a los clientes.

Esa nueva propuesta de negocios, apesar de utilizar conceptos de cadena productiva, de las propuestas del modelo japonés de gestión, de la tecnología digital entre otros, visa ser integradora, de

forma a unir una tela de empresas: proveedores, clientes y la competencia para ofrecer valor a los clientes y extraer grandes lucros.

En el ejemplo presentado, se identificó que apesar de ser una pequeña empresa, Moura Consultoria Empresarial, desarrolló una red de valor al atender las necesidades del cliente. Crió aún una red en la cual todos los participantes de la cadena productiva cooperan de forma a buscar suprir tales necesidades y superarlas, cada uno desarrollando una parte fundamental, en la cual es excelente, en el proceso. Trabajando de esta forma, la empresa reacciona a los cambios ambientales, con rapidez y flexibilidad, obteniendo un flujo productivo rápido al realizar las entregas rapidamente y en ciclos cortos.

En lo se refiere a la digitalización, la empresa todavia necesita desarrollar y entender la manera por la cual esa tecnologia se puede volver útil en el proceso de atendimento al cliente. Apesar de utilizar los medios eletronicos para comunicación, esa mídia todavia puede ser desarrollada para la empresa alcanzar mejores resultados.

En las decisiones analisadas se identificó que la empresa ha conseguido competir atravez del gerenciamento de su red, pero todavia hay bastante campo para incrementar su negócio, co vistas a garantizar la sobrevivencia.

Este trabajo presentó una nueva propuesta para el desarrollo de las empresas. Las redes de valor visam integrar las empresas con vistas a capacitarlas a competir en ventaja en el mercado. Los convenios sugeridos se tornan fundamentales, de modo que habilitam a las empresas a entender el mercado, capacitandolas a atenderlo con mayor competencia.

La comprensión de la realidad economica vigente es imprescindible para la sobrevivencia, y la red de valor, es una de las más adecuadas respostas a ese ambiente, cabiendo a cada empresa desarrollar su red y alcanzar, como resultado, sobrevivencia y lucratividad.

## 6 – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOVET, David, MARTHA, Joseph. **Redes de valor**: aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor. São Paulo : Negócio Editora, 2001.

COLÂNGELO, Lucio. A evolução das redes de valor integradas: um desafio à capacidade gerencial. São Paulo : **Expo Management**, Nov/2002.

COSENTINO, Aldo. **Planejamento e controle da produção na pequena empresa de confecção**. Florianópolis : 1998, Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - UFSC.

DEMOS, Nick et alli. **O modelo da era das constelações de valor**. HSM Management. São Paulo : Savana, maio-junho/2002.

FATORES condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. **Planejamento de estudos e pesquisas**. Outubro/1999. [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br).

GIANESI, I., CORREA, H. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo : Atlas, 1996.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo : Atlas, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade**. São Paulo: Atlas, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1986, 7.ed.

PRAHALAD, C. **A competência essencial**. Management. São Paulo: Savana, mar-abr/1997.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo : Atlas, 1993.

SLYWOTZKY, Adrian, MORRISON, David. **A estratégia focada no lucro**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

STRUMIELLO, Luis Daniel P. **Proposta para o planejamento e controle da produção e custos para pequenas empresas do vestuário**. Florianópolis : UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) PPGE/UFSC, 1999.

TORRES, Liane, MILLER, John. **Alinhamento estratégico com o cliente**. Management. São Paulo : Savana, julho-agosto/2000.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de produção**. Porto Alegre : Bookman, 1999.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROSS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro : Campus, 1992.