

## ! España es el tercer país con más tuneladoras

¿Sabían que España ocupa el tercer puesto en el ranking mundial de países con más tuneladoras? Sólo China y Japón superan las 60 máquinas de España, de las que 25 trabajan en proyectos internacionales.



## ? Un magnate con acciones en Caterpillar y Fedex

¿Qué multimillonario estadounidense cuenta con participaciones en Caterpillar, Exxon, BP, Fedex y Expeditors Int? Una pista: comenzó su fortuna como gurú del sector informático.

## ! Otro exalcalde de Vigo para el puerto de la ciudad

El exalcalde de Vigo, Manuel Pérez, suena con insistencia como nuevo presidente del puerto de Vigo y suceder a Corina Porro en el cargo. Si es así, continuará el baile de posiciones entre el consistorio y el puerto.

### TRIBUNA

# Suministro y valor añadido



**Enrique Yébenes**  
Director del Área  
Técnica de  
Ide-Cesem

Recientemente Miguel Sanfélix, Gerente de Out-Log, citaba en un artículo publicado en *El Vigía* (11 de octubre de 2010) que "el proceso más costoso son los últimos cien metros, especialmente en la distribución capilar, hasta los puntos de uso del producto". A esta dificultad, y en la situación de globalidad y deslocalización de la producción actual, habría que añadir algún kilómetro más hasta el punto de uso del producto y podríamos confirmar que la mayoría de las veces es donde se produce el valor añadido al cliente.

Para poder reducir los costes e incrementar la competitividad se ha optado por un modelo de producción masiva y eliminación de estructura propia pasando a realizar *outsourcing* de muchas de las funciones propias de la empresa, desde la propia producción hasta la gestión

**La tarea de personalización queda en manos del último eslabón de la cadena de suministro para añadir valor al producto**

administrativa y comercial en los diferentes países donde tiene presencia la empresa.

El papel de agrupar producto, terminar tareas de ensamblaje, confeccionar los *kits*, marcar el producto con la etiqueta y el precio del cliente... las tareas de personalización quedan en manos del último eslabón de la cadena de suministro: añadir valor al cliente. Serán los últimos kilómetros que recorre el producto —desde el otro extremo del mundo donde se da el contacto directo con el cliente— el lugar idóneo para proporcionar el servicio específico para cada uno de los clientes. Es una imagen que refleja la realidad a la que nos enfrentamos día a día. El desarrollo del concepto *think global act local* tan utilizado.

#### DEFINIR EL VALOR AÑADIDO

Aunque mucho se ha escrito sobre el valor añadido, nos siguen quedando lagunas. Intentaremos arrojar un poquito de luz. Está aceptada la definición de dicho término, utilizando una terminología puramente financiera, como "el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo" o también "dife-



rencia entre el valor de los bienes al salir de una etapa de producción y el coste de los bienes al entrar en esa misma etapa".

Son definiciones que intentan cuantificar la diferencia entre los valores antes y después de una acción. Pero ¿cuál es el valor que deberemos medir? ¿Costes de materias primas o productos más la suma de los costes directos e indirectos o el diferencial de precio que alguien es capaz de pagar antes y después de dicha acción de valor añadido? ¿Quién fija ese valor o precio, una aplicación contable?

Sugerimos recurrir a otro punto de vista: el del cliente. Propongo ponerlos en su lugar e ir interiorizando lo que comentamos, intentando contrastarlo con nuestra experiencia. Muchos autores utilizan una imagen sencilla para transmitir los factores que nos afectan a todos a la hora de realizar una compra. Empecemos con el factor principal, el económico. Fija el precio al que el cliente está dispuesto a comprar un producto, y estando en crisis, siempre quiere lo más barato y que le den algo gratis. Este es un enfoque parcial y no siempre el más considerado. Los números

**El componente económico nos afecta a la hora de comprar: fija el precio al que el cliente está dispuesto a adquirir un producto**

demuestran la evolución creciente de ventas de productos de alta gama a pesar de la crisis o de artículos de lujo, y no nos referimos al oro como valor refugio para inversores conservadores. Hablamos de coches de alta gama, televisores, electrónica portátil y todo lo relacionado con nuestras aficiones para el tiempo libre, caza, pesca, golf... En nuestro interior seguimos pensando que "lo caro es bueno" o, por lo menos, mejor que lo barato.

#### EL PESO DE LAS EMOCIONES

El segundo factor: los elementos técnicos. Muestran el grado de cumplimiento de las características especificadas por el cliente sobre el producto o servicio que nos está solicitando. Será mayor cuanto más nos aproximemos a lo que nos pide y, si es posible, lo superemos con ese algo

"gratis" que le sorprenda y le termine de ayudar en la toma de decisiones. También influye el plazo para la disponibilidad del producto o servicio: todos estamos sometidos a un continuo trabajo de urgencia. Además, existen otras características que el propio cliente sobreentiende que se cumplirán. Suelen estar reguladas por normas y leyes como el marcado CE o la ley de trazabilidad. En ocasiones, la propia competencia.

El tercer agente: los factores emotivos. Son difíciles de medir dado que son subjetivos y, en la mayoría de los casos, nos negamos a otorgarles valor, intentado racionalizar y justificar decisiones basadas en ellos. El diseño agradable a la vista, lo original frente a lo estandarizado, el tacto, el sonido, las sensaciones que transmiten y una imagen adecuada nos influyen de una manera muy profunda. También que el trato sea agradable, el entorno de las oficinas, nuestra imagen del camión o transporte, y los colores que forman parte de nuestro logotipo y de la vestimenta del conductor, la actitud durante las operaciones de carga y descarga...

Para todos los productos o servicios estos factores no siempre tienen el

mismo peso: el volumen de la esfera que fija el valor que otorga este producto es variable y depende de la naturaleza del producto o servicio. En algunos casos será el técnico el preponderante, en otros el económico. Pero en la mayoría de los casos son los factores subjetivos los que suelen tener más peso en la decisión final e inclinarán la balanza. La marca, su nivel de reconocimiento, la imagen de la empresa, son cada vez más tenidas en cuenta.

#### AMALGAMA DE OPINIONES

Para poder reflejarlo hemos incluido un cuarto factor: los grupos de opinión definidos como aquellos otros actores que pueden influir sobre las decisiones que podemos tomar sobre uno u otro producto. De naturaleza variopinta abarcan las opiniones de los expertos, informaciones sectoriales, noticias y rumores en televisión

**Existen grupos de opinión que, como las noticias o los rumores, pueden influir sobre las decisiones respecto a un artículo**

o Internet, lo que opinan nuestros amigos, familiares e incluso la pareja sobre dicha empresa. Es muy conocida la anécdota que se suele contar de aquel aficionado a la bicicleta que, postrado en el hospital y viendo cercano su fin, le ruega a sus mejores amigos que no permitan que su mujer venda la bicicleta, ¡por lo que él dijo que le había costado!

La imagen corporativa, el trato a los empleados, la ética empresarial, la Responsabilidad Social Corporativa, la sensibilización hacia el medio ambiente, y la eficiencia energética y de costes, formarán parte de lo subjetivo —junto a que salga o no por la televisión y aparezca su anuncio o no cerca de determinados programas de la misma o dentro de ellos.

Nos queda una pirámide en cuyos vértices estarán los factores que influyen sobre nuestras decisiones como clientes y sobre los clientes de nuestra empresa. Como conclusión, podemos afirmar que añadir valor es algo relativo sólo a nuestros clientes y ellos serán quienes juzguen si realmente lo hemos conseguido o no.

Queda, pues, en nuestras manos hablar con ellos y preguntarles una y otra vez sobre el valor relativo de estos factores y, así, poder, como prestatarios logísticos que somos, hacerle llegar a su empresa, tiendas habituales o domicilio aquellos productos que realmente consideran adecuados con nuestro servicio de valor añadido. Quizá así podamos dejar de competir con lo "barato" e introducirnos en el ámbito de "lo bueno y caro". Pero esto no es un trabajo con resultados inmediatos, hace falta dedicación, tener buenos oídos y perseverancia para conseguirlo. Nadie ha dicho que sea fácil, ¿verdad? ■