



LA CADENA DE VALOR

en la Industria de la Panificación Artesanal

Todos los negocios buscan tener mayores rentabilidades, es algo natural y válido en una economía de mercado como la peruana. Sin embargo no todos entienden que una de las formas más seguras y permanentes de hacerlo; es a través del diseño de estrategias que identifiquen aquéllas actividades en donde se pueden establecer *Ventajas Competitivas*.

Por otro lado, en toda empresa, se realizan actividades encaminadas ha ofrecer productos y servicios a sus clientes; sin embargo no todas las actividades permiten establecer dichas ventajas. Uno de los gurús del marketing, *Michael Porter*, en la década de los 80, definió un marco conceptual que ayuda a las empresas a diseñar estrategias en este sentido.

Para empezar, es necesario separar las actividades denominadas primarias, las cuales permiten generar valor que sea percibido por el cliente de las actividades complementarias o secundarias que no generan valor.

La idea es maximizar aquellas actividades que generan valor mientras se minimizan los costos de las que no lo hacen.

La creación de estrategias en base a este análisis, ha permitido a miles de empresas en el mundo ha desarrollar negocios competitivos y rentables, lo cual es totalmente aplicable a las industrias de panificación, sin excluir a las artesanales, independientemente de la facturación que tengan. Siempre habrá espacio para rediseñar las estrategias y desarrollar por ende sus negocios.

La Cadena de Valor en una Panificadora Artesanal

Se define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, las cuales se inician desde la obtención de las materias primas, pasando por todos los procesos hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final. Son incluidas también todas las actividades de post-venta (devoluciones, garantías, servicio técnico, etc.).

Cada actividad que realiza una empresa debe generar el máximo valor y aquellas que no lo generen, deben costar lo menos posible; de forma tal que genere un margen superior al de sus competidores.

Tal como se puede apreciar en el

Gráfico 1: Estructura de una Cadena de Valor

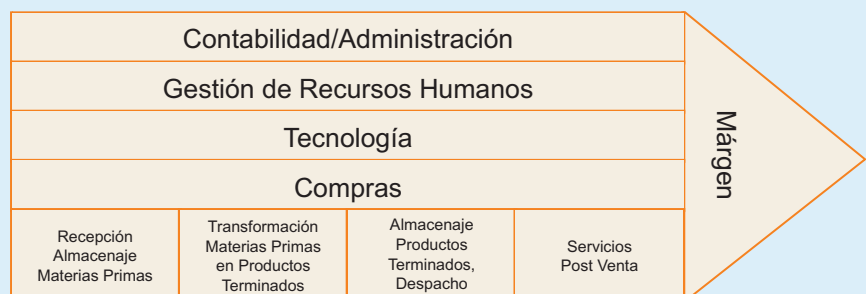




Gráfico 1, el margen de un negocio o la utilidad del mismo y por ende del propietario, depende de actividades denominadas primarias que se muestran consecutivamente de forma horizontal, así como las complementarias o secundarias que se muestran consecutivamente de forma vertical.

¿Qué es Valor?

El **valor** al que se refiere el análisis precedente es definido como el valor subjetivo que le otorga el cliente a los beneficios percibidos menos el valor también subjetivo que percibe el cliente por los costos de los beneficios que percibió. Este valor, puede diferir del valor que le otorgue al producto el productor o proveedor, sin embargo lo único que interesa es lo que perciba el cliente para este análisis.

El término **subjetivo** es muy importante para analizarlo de manera extensa ya que entendemos que parte del problema del bajo consumo y del subestimado valor que le otorgan los consumidores al pan, radica precisamente porque no se ha utilizado el marketing en promover los beneficios indiscutibles de este alimento.

El marketing pues juega a favor del productor ya que posiciona o demuestra mejor los beneficios y brinda al consumidor el conocimiento de lo que significa producir combinando el arte, la tecnología y la ciencia de la panificación con la consiguiente revaloración del producto que consume.

¿Y el valor del Pan?

Definitivamente el valor del pan (bajo el enfoque de la cadena de valor de Porter), ha disminuido en nuestro mercado en las últimas décadas. No es necesario realizar ninguna estadística para comprobar el descenso en el consumo si comparamos los hábitos alimenticios de hace algunos años. El pan se servía en todas las comidas, no solamente en el desayuno, asimismo la mayoría de restaurantes lo ofrecían como parte del servicio, cosa que no ocurre en la actualidad.

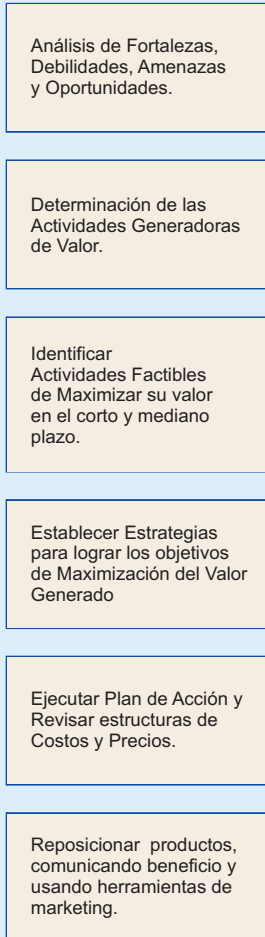
El pan se ha desvalorado y la labor del panificador artesanal también, lo que redundo directamente en el precio que el consumidor está dispuesto a pagar. Recordemos la campaña mediática en contra del pan que realizaron irresponsablemente la Asociación de Consumidores y ciertos medios sensacionalistas en el año 2,002 con el tema del bromato, así como antiguas declaraciones de funcionarios del gobierno que intervenían con desconocimiento sobre lo que debía costar el pan, ignorando las estructuras de costos que contradecían sus opiniones.

Es imposible desarrollar nuestra industria si no trabajamos a favor de la revaloración del pan como alimento y de la labor del panificador artesanal.

Definiendo una estrategia competitiva para la Panificación Artesanal

Debemos empezar mencionando el hecho que cada negocio es distinto al otro, quizás atraviesan las mismas amenazas y se le presenten oportunidades equivalentes, sin embargo cada uno tiene sus propias fortalezas y debilidades. Una panadería en particular puede quizás tener la ventaja competitiva en la actividad de producción al contar con la experiencia de trabajar con Prefermentos, produciendo panes de una calidad superior y por otro lado, el administrador del negocio no tener la formación

Cuadro 1: Etapas para maximizar el Valor percibido por los Clientes



Monitorear resultados y tomar acciones correctivas





Cuadro 2: Ventajas Competitivas

Ventajas Competitivas Panificador Artesanal

- Conocer mejor al Consumidor.
- Establecer una relación personal con el consumidor.
- Ofrecer productos más frescos y saludables.
- Ofrecer mejores características organolépticas en sus productos (sabor, color, olor, textura).
- Mayor vida útil de productos frescos.
- Resaltar el sello "artesanal".
- Ofrecer productos más especializados.
- Otras más propias de cada negocio.

Ventajas Competitivas Panificador Industrial

- Mejor tecnología.
- Mayores escalas.
- Mejores precios de compra.
- Mejor distribución.
- Fortaleza de marca.
- Mejor Gestión.
- Mayores recursos financieros.
- Mayor información técnica actualizada.
- Más presupuesto de capacitación.
- Mayores presupuestos de marketing.



académica y experiencia necesaria para gestionar la logística interna y por ende, la producción no ser correctamente abastecida, peor aún si el administrador es el propietario y no reconoce sus fallencias, con lo que no hay estrategia única aplicable para todos los negocios.

En ese sentido, el cuadro que a continuación se presenta, deberá ser tomado de manera referencial, siendo la base de un obligatorio y posterior análisis individual de las actividades que generan valor y las estrategias que se tomen para maximizarlo.

De acuerdo a lo que se muestra en el cuadro 1, es importante iniciar el análisis con un conocimiento a fondo de las características internas y externa del negocio, sin embargo no siempre es exitosa esta labor porque muchas veces el propietario realiza este análisis y no es lo suficientemente objetivo para reconocer errores y defectos suyos y de su organización.

En este sentido, es recomendable hacer intervenir al personal y darle las condiciones apropiadas para que expresen sus opiniones libremente.

Por otro lado, es importante escuchar a los clientes, no se puede tratar de maximizar el valor percibido por el cliente si éste no es escuchado. Resulta

imprescindible entender exactamente los beneficios que el cliente espera recibir de los productos que compra y a su vez conocer el valor intrínseco que éste otorga.

En el cuadro 2, se muestran algunas de las Ventajas Competitivas que pueden desarrollar un panificador artesanal y un panificador industrial. Como verán, no son las mismas, dependen de las fortalezas y debilidades de cada una, así como de los competidores con que se enfrenta.

Asimismo, no necesariamente se pueden tener las capacidades para desarrollar todas las ventajas competitivas, éstas dependen de la realidad individual de cada negocio.

Conclusiones

La industria de la panificación artesanal atraviesa dificultades, las cuales en parte son motivadas por la baja percepción de valor que tienen los consumidores de los productos que ofrecen. Campañas irresponsables como la del bromato, las falsas dietas en las que se insta a no consumir carbohidratos, así como la presión política por impedir que los precios suban; ha desvalorizado al pan y también al panificador artesanal que con su sacrificada labor, pone este producto en la mesa de los hogares del país.

Si a esta coyuntura, le sumamos el hecho que las principales materias primas de la industria de la panificación, han tenido un importante aumento, es indudable que si no se reacciona apropiadamente, puede agravarse más el problema de lo que ya es.

En ese sentido, la panificación artesanal necesita rediseñar sus estrategias, es imposible competir únicamente por precio, cuando por definición las escalas de producción de un panificador artesanal, son pequeñas.

La única manera es creando ventajas competitivas que les permita generar un mayor valor a sus productos, así como diferenciarse de sus competidores. ■