



CADENA DE VALOR

© Lic. Roberto Binetti
robertobinetti.com.ar

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

ÍNDICE

.....	0
.....	0
1 INTRODUCCIÓN	2
1.1 Cadena de Valor de McKinsey	3
1.2 Cadena de Valor de Porter	4
1.2.1 Como lograr una ventaja competitiva.....	5
1.2.2 Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva	5
1.2.3 Desarrollo de la Cadena de Valor de Porter	8
1.2.4 El Margen	10
1.2.5 El Sistema de Valor	11
2 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	12

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1 INTRODUCCIÓN

La cadena de valor de una organización identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. También identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo u operativo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial.

Desde el punto de vista estratégico igualmente, la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas. En consecuencia, resulta común que las cadenas de calor de las compañías rivales difieran, tal vez considerablemente, condición que complica la tarea de evaluar las posiciones de costo relativas (Quintero J. y Sánchez J., 2006).

Por ejemplo, las compañías en competencia pueden diferir en su grado de integración vertical. La comparación de un rival totalmente integrado requiere un ajuste de las diferencias en la esfera de acción de las actividades desempeñadas, obviamente los costos internos para un fabricante que produce la totalidad de sus partes y componentes diferirán de los de un productor y que compra las partes y los componentes necesarios a proveedores externos y que sólo desempeña las operaciones de ensamble.

Así mismo, hay una razón legítima para esperar diferencias en la cadena de valor, en el costo entre una compañía que busca una estrategia de costo bajo / precio bajo y un rival posicionando en el extremo superior del mercado con un producto de calidad y prestigio que poseen características sobresalientes.

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Los proveedores o los aliados de los canales hacia delante pueden tener estructuras de costo excesivamente elevadas o márgenes de utilidad que sitúan en peligro la competitividad de costos de una compañía, incluso cuando los costos de las actividades que se desempeñan internamente son competitivos.

El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la Cadena de Valor (Quintero J. y Sánchez J., 2006).

El siguiente video nos explica gráficamente el concepto general de Cadena de Valor: <https://www.youtube.com/watch?v=H4zHL69sSrY>

1.1 Cadena de Valor de McKinsey

El modelo de McKinsey mezcla las funciones internas de la empresa y la visión global del sector, definiendo el "sistema de negocio".

Para utilizar esta herramienta debemos clasificar dentro de las siguientes columnas, aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa. Aquellas que son necesarias para satisfacer al cliente, las que nos diferencian de la competencia y que más contribuyen a la formación de valor para la empresa.

Finalmente, la empresa determinará qué actividades realizar por sí misma y cuáles deberá externalizar.



Cadena de Valor de McKinsey

1.2 Cadena de Valor de Porter

Previamente a introducirnos de lleno en el concepto de Cadena de Valor, resulta importante desarrollar brevemente qué entiende el autor como Ventaja Competitiva, los tipos existentes y las tres estrategias básicas que define para su implementación.

La ventaja competitiva introducida por Porter guarda una relación estricta con el concepto de valor que en muchos casos podemos sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial. Las dos preguntas fundamentales en que se enfoca la ventaja competitiva son:

- 1. ¿Cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un determinado tipo de empresa?**
- 2. ¿Cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?**

A partir de estas dos preguntas, el autor afirma que la ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos con relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1.2.1 Como lograr una ventaja competitiva.

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

- 1. El liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores;**
- 2. La diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.**

1.2.2 Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva

Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado, pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

1.2.2.1 1 - El liderazgo en costos

Es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo:

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robertobinetti.com.ar

Acceso privilegiado a las materias primas. Oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita- mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual- un diseño del producto capacitado para facilitar su producción.

1.2.2.2 2 - Diferenciación

Constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes.

Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser: materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado, un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo, ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes.

Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en ese caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras éste último no permite a dos empresas oponentes afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación, dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr un buen resultado en el mercado.

1.2.2.3 3 – Concentración

Consiste en especializarse en un determinado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser: una

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

categoría especial de potenciales compradores, un área geográfica específica, un segmento particular de la línea de productos.

Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar terreno y cambiar nuestra posición de supremacía deberemos forzosamente recurrir a otra estrategia o bien cambiar los términos de la que hemos elegido para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores.

Aplicar las tres estrategias ilustradas arriba al mismo tiempo en términos absolutos resulta imposible para cualquier empresa, por lo que resulta importante que, en reglas generales, el plan empresarial considere cuál estrategia quiere poner en acción como prioritaria. Pero pueden darse casos específicos en los cuales podremos beneficiar de más de una estrategia. Porter nos habla de tres circunstancias en las cuales podremos aplicar en conjunto la diferenciación y el liderazgo en costos:

- 1. En el caso que los competidores resulten muy ineficientes en sus planes de empresa**
- 2. En el caso que nuestra empresa pueda contar con alguna tecnología exclusiva que no esté al alcance de nuestros competidores**
- 3. En el caso que exista una fuerte posibilidad de coordinar estrategias comunes entre distintas empresas del mismo rubro, como también cuando existe una participación societaria similar en empresas distintas que de hecho ya no se pueden considerar oponentes.**

Porter le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial con especial referencia a las tecnologías de la comunicación que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. De la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación podemos obtener varias ventajas, como entre otras:

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robertobinetti.com.ar

- mejor control de nuestro plan empresarial
- mejor programación de la empresa
- mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas
- mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado

1.2.3 Desarrollo de la Cadena de Valor de Porter

Si bien la bibliografía principal: Johnson, G., Scholes, K. y Whittington R. (2006). Dirección Estratégica. (7a ed), Pearson Educación, Madrid, aborda en su capítulo 3 este tema, resulta conveniente desarrollarlo en este punto para una mejor comprensión. El análisis de la Cadena de Valor de Porter comienza con la identificación de dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el **liderazgo en costes** y en la **diferenciación**.

El liderazgo en costes bajos o la diferenciación dependen de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que, separándolas en grupos con una importancia estratégica, ofrecería información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible, sin perder la calidad intrínseca del producto. Para estas actividades se debería optar por la externalización.

Una cadena de valor genérica está conformada por tres elementos básicos, que son las actividades Primarias o Principales, las actividades de Apoyo o Auxiliares, y el Margen.

1.2.3.1 Actividades Primarias o Principales

Se trata de aquellas actividades implicadas directamente en la elaboración del producto (diseño, fabricación, venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta). Son imprescindibles para la transformación de

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

los inputs en outputs. Pueden diferenciarse en subactividades, directas, indirectas y de control de calidad.

- **Logística Interna:** Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones-Producción:** Se trata de actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, etc).
- **Logística Externa:** Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Ventas y Marketing:** Actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo.
- **Servicio Posventa y Mantenimiento:** Actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

Actividades de Apoyo o Auxiliares

Las Actividades de Apoyo o Auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las Actividades Principales y del proceso de creación de valor:

- **Infraestructura:** operaciones de apoyo a toda la empresa, y no a actividades individuales, como por ejemplo planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas, etc.
- **Investigación, Desarrollo y Diseño:** Cada actividad generadora de valor representa tecnología, ya sea a través de conocimientos ("know-how"), procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso.
- **Recursos Humanos:** Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

- **Abastecimiento:** Se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí.

1.2.4 El Margen

El margen es la diferencia entre el valor y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Generalmente, la Cadena de Valor de Porter presenta la siguiente forma, donde las actividades principales siguen una secuencia. Es decir, desde que se reciben los "inputs" o materias primas hasta que sufren el proceso de transformación, pasando a ser "outputs" o productos terminados.



Cadena de Valor de Porter

En esta cadena de valor se representan los distintos tipos de actividades que, según Porter, configuran el valor. Los dos parámetros clave que se utilizarían para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico son: que utilicen la misma tecnología y que los factores que condicionen el coste de la realización de la actividad sean los mismos.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa. Comenzando por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor.

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

No sólo se deben identificar las actividades clasificándolas en un epígrafe marcado por la cadena de valor, también es necesario tratar de descubrir las interrelaciones entre las distintas actividades porque pueden tener una importancia estratégica, entendiendo por interrelación como la manera en que el desarrollo de una actividad de valor condiciona el coste o el resultado de otra.

1.2.5 El Sistema de Valor

Todos los sectores están integrados por multitud de organizaciones. Por lo que es muy raro que una sola organización controle el conjunto de actividades que generan valor. Suele existir una especialización, de modo que una organización concreta forma parte de un sistema de valor mayor.

Respecto a los sistemas de aprovisionamiento y distribución (Logística), es necesario mirar dentro y fuera de la organización, de manera de contar con una visión completa del proceso para ofrecer un determinado producto o servicio.

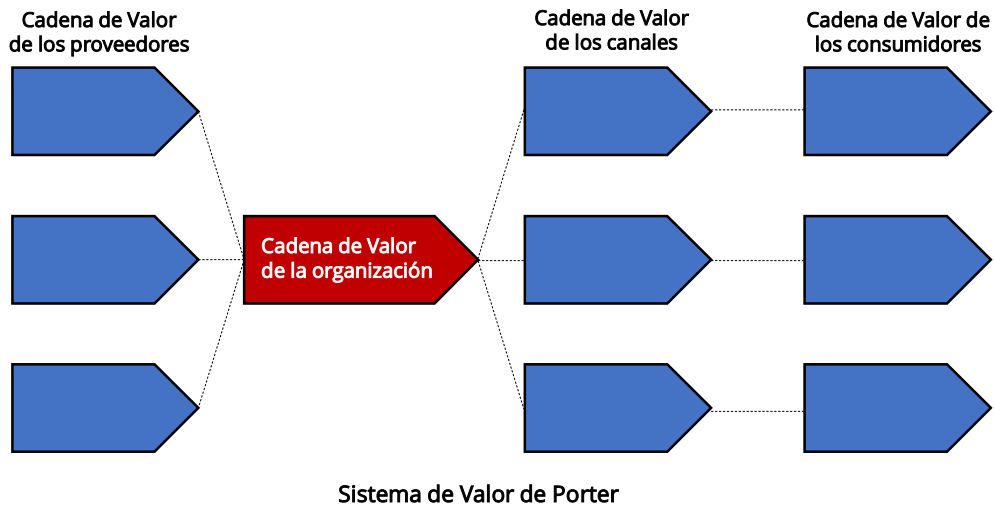
La capacidad de una organización para influir en la cadena de valor de otras organizaciones puede ser una fuente de ventaja competitiva.

Se trata de un esquema que complementa a la "Cadena de Valor", mostrando la creación del valor dentro del sistema y teniendo en cuenta los distintos agentes que lo componen. Sirve para identificar la importancia relativa de cada uno de los agentes dentro del valor total para el consumidor final, así como de referencia para establecer tendencias respecto al cambio de la importancia estratégica relativa de cada uno de los agentes.

Porter afirma que para comprender la base de la capacidad estratégica de un organización no basta con mirar únicamente cuál es la posición interna de la organización ya que gran parte del proceso de creación de valor se producirá en las cadenas de provisión y distribución, por lo que es necesario una visión macro de todo este proceso que involucra a la organización, el cual esquematiza de la siguiente manera:

CADENA DE VALOR

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar



2 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Quintero J. y Sánchez J., 2006, La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico, Telos Vol. 8, No. 3, 377 – 389, Maracaibo.
- Porter M., 1985. Ventaja Competitiva. Grupo Editorial Patria. Buenos Aires.