

**LA CADENA DE VALOR COMO NUEVO EJE DE COMPETITIVIDAD FRENTE A
LOS DESAFÍOS DEL MERCADO GLOBAL**

GLENIS PAOLA ARNEDO SEVERICH

ASESORA

MARTHA CASTRO PORTO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADO
CARTAGENA**

2012

RESUMEN

La cadena de valor es un modelo de eficiencia empresarial que permite encontrar ventajas comparativas y competitivas a partir de las actividades particulares de cada organización, lo cual es muy útil frente a competencias locales o internacionales. En este artículo, se propone a la cadena de valor como un eje de competitividad así como lo han sido la calidad total, los costos, la innovación y el aprendizaje, ya que la cadena de valor es un concepto que acoge todos estos dentro de un marco de implantación en los procesos.

ABSTRACT

The value chain is a model of business efficiency that allows us to find comparative and competitive advantages from the specific activities of each organization, which is very useful to us in local competitions or international. In this article, it is proposed that the value chain as an axis of competitiveness as well as they have been total quality, costs, innovation and learning, since the value chain is a concept that welcomes all these within a framework of implantation in the processes.

PALABRAS CLAVES: Aprendizaje organizativo, Cadena de valor, Economías de escala, Innovación, Ventaja competitiva

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	2
Abstract	2
Palabras claves	2
1. Introducción	4
2. Marco teórico	5
3. La cadena de valor como nuevo eje de competitividad frente a los desafíos del mercado global	9
3.1. La cadena de valor como fuente de aprendizaje organizacional	10
3.2. La cadena de valor como fuente de innovación y desarrollo	12
3.3. Las economías de escala como resultado de la cadena de valor	13
4. Conclusión	15
5. Referencias bibliográficas	16

1. INTRODUCCION

Frente a un mercado saturado de oferentes, solo algunos pueden sobrevivir a los cambios que genera el entorno global, de la apertura de nuevos mercados y el juicio cada vez más exigente de los consumidores o clientes de productos y servicios; para ello es necesario contar con herramientas que se orienten a la generación de valor de las organizaciones en cada uno de sus procesos y maneras más coherentes en la gestión empresarial.

La búsqueda de las estrategias que permitan la sostenibilidad y la explicación del comportamiento de las organizaciones inicia con la revolución industrial debido al cambio, la aceleración de la economía y nuevas fuentes de riqueza para los países, es por tanto que se demandaba una manera de administrar los recursos de manera que se produjera la mayor eficiencia en las operaciones que se llevaran a cabo en las empresas nacientes de la época y con el mayor valor añadido para los clientes.

Nacen entonces diferentes teorías que múltiples estudiosos se dedicaron a desarrollar, la Teoría de la administración Científica propuesta por Taylor (1911), Doctrinas Administrativas: Para Fayol (1916), la Teoría de la Burocracia, propuesta por Max Weber, Teoría de las Relaciones Humanas, Mayo (1945), En los años 80's surge la Teoría de la Calidad Total de Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Armand Feigenbaum.

Según Steward (1997), se vive una revolución que, lejos de ser una moda pasajera, es fruto de fuerzas incontrolables e irreversibles: la globalización, la informatización, la desintermediación económica y la intangibilización.

La Globalización, es un potente motor de innovación, ya que obliga a las empresas a mostrarse de alguna manera, más eficientes y desarrollar nuevos productos

Debido a todos estos nuevos retos que deben sortear las organizaciones en escenarios de incertidumbre contando con estructuras organizacionales que respondan a secuencias inteligentemente diseñadas y que respondan a una cadena donde se genera valor.

2. MARCO TEORICO

Para Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, la ventaja competitiva de las organizaciones se da en la cadena de valor que esta tenga implantada y diferenciada de la competencia.

De acuerdo con la obra de Porter la cadena de valor está compuesta por las actividades primarias y las de soporte; las primeras se refieren a la creación física del producto, su venta, servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en todas o algunas de sus sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción de OS, gestionar los pedidos, seguimientos a las OS y distribución de los componentes.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.

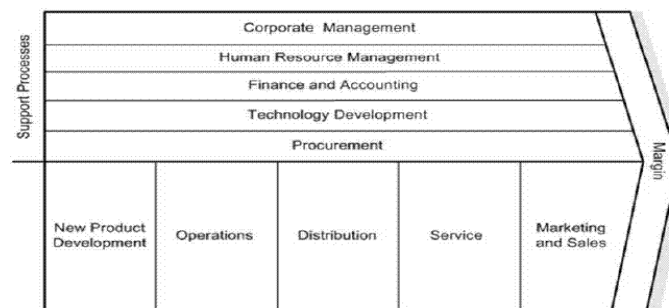
- Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de Fabrica al producto.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades de soporte, como las de procesos claves de:

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.

El hecho es que la realización de todas estas actividades debe dejar un valor para los grupos de interés, en una relación gana-gana, que manifiesta márgenes de ganancia para todos. Sin embargo, vemos como la cadena en ambientes tan competitivos de globalización no es articulada de la manera como fue creada el modelo, sino mas bien las actividades que realizan los empresarios son actividades para choques o de reacción.

Figura N.1 Cadena de Valor



Autor: Michael Porter

Porter (1996), de igual manera afirma en su obra "What is strategy" que las empresas que son exitosamente sostenibles son aquellas que basan sus ventajas competitivas en un conjunto de actividades interrelacionadas, más que en actividades individuales.

En su libro Estrategias y planes para la empresa, Antonio Frances (2006) expresa que la cadena de valor proporciona, "un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores, además de un marco conceptual, para definir acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible".

Robert Kaplan y David Norton, en su obra Execution Premium (2008), explican la Cadena de valor de la siguiente manera, proponiéndola como un proceso de análisis interno organizacional que permite la elaboración de estrategias sustentables de crecimiento y dicen que " identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la compañía, además de las actividades primarias de crear un mercado, crear productos, servicios y venderlos a los clientes, la cadena de valor abarca actividades de soporte o secundarias como *investigación y desarrollo*, gestión de los recursos humanos y desarrollo de la tecnología que facilitan los procesos primarios de creación de valor, ésta ayuda a la compañía a identificar aquellas actividades que desea realizar de un modo distinto o mejor que sus competidores para establecer una ventaja competitiva sostenible"

Dentro del esquema de la cadena de valor, aplica la Matriz de Mckinsey, que considera no solo el tema interno de la organización sino que lo complementa con una visión del entorno, esta afamada consultora, toca el tema teniendo en cuenta que las organizaciones en ocasiones, delegan sus actividades interna a estructuras externas o subcontratadas.

Figura N.2. Modelo de la Cadena de Valor de McKinsey



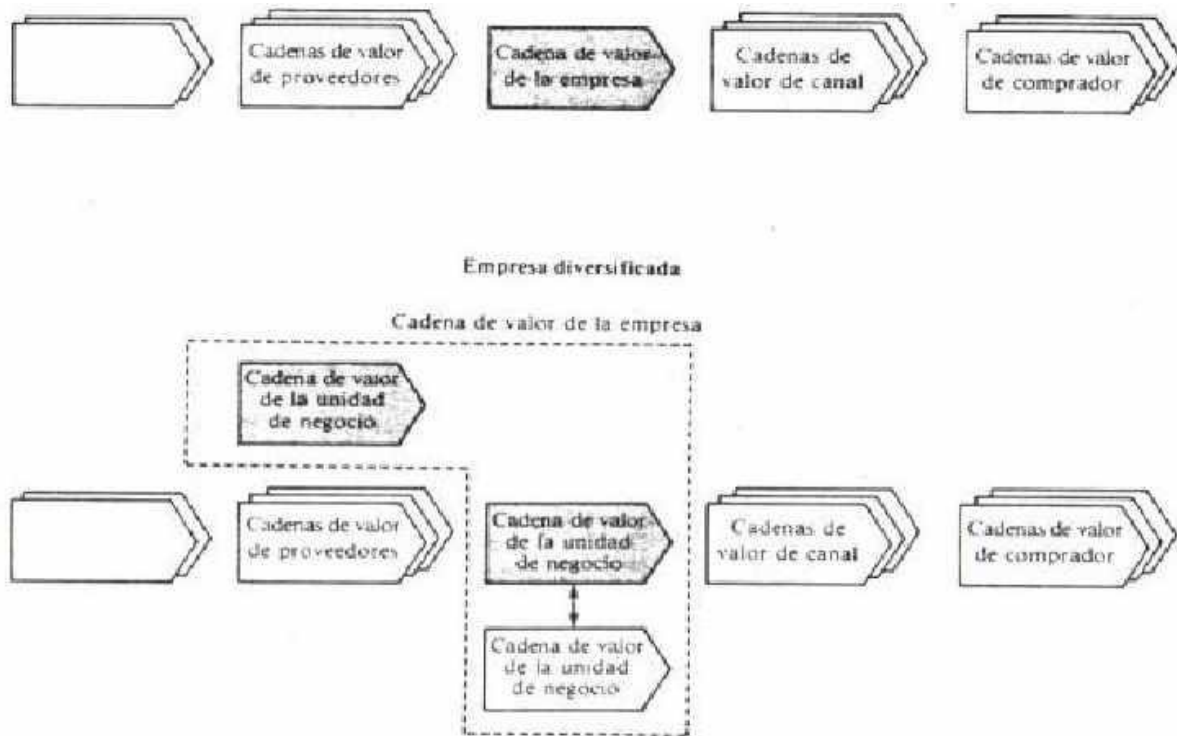
Autor: Consultora McKinsey

La toma de decisiones, en torno a la delegación de actividades interna o subcontratarlas, puede verse de dos maneras, positiva o negativamente; positivamente se podría pensar en una integración de estructuras que permitan generar valor para los clientes, adecuando la cadena de valor con los nutrientes que pueden aportar en particular los participantes de dicha integración al producto y al servicio; por otro lado, la organización puede sufrir de desalineación por delegar una de sus funciones en otro, para quien es solo un negocio y no hace parte de su producto como tal, es decir, que las organizaciones que subcontratan funciones primarias definidas por Porter y por McKinsey, pueden afectar la cadena destruyendo el valor generado en el resto de actividades desarrolladas en su interior.

Lo expresado anteriormente, lo complementa el concepto de Sistema de Valor, estudiado por Mussons (1998) en su obra, *La empresa y la competitividad*, quien concibe la cadena de valor como parte de un sistema integrado que comprende no solo las actividades agrupadas estratégicamente, que permiten definir las fuentes

de diferenciación actuales y potenciales, en correlación con la cadena de valor de proveedores y clientes.

Figura N. 3. Sistema de Valor



Autor: Jaume Mussons

3. LA CADENA DE VALOR COMO NUEVO EJE DE COMPETITIVIDAD FRENTE A LOS DESAFÍOS DEL MERCADO GLOBAL

Los ejes de competitividad, son directrices estructurales por las que compiten las empresas, son mecanismos bajo los cuales las empresas adecuan sus procesos con el fin de llegar a la excelencia y ser mas sostenibles en mercados cambiantes, bajo toda la historia de la administración se ve como los estudiosos han buscado

esos mecanismos que permitan la mayor eficiencia empresarial, valiéndose de diferentes teorías o escuelas, como la teorías administración científica o la teoría de los recursos humanos, sin embargo, aunque ya cuenta con muchos años y ha sido enormemente mejorada la calidad total sigue siendo un eje de competitividad altamente usado, como el primero de los frentes estructurales en que compite cualquier negocio.

Sin embargo, hay otros ejes de competitividad que manejándolos adecuadamente generan ventajas comparativas y competitivas como son los costos, los tiempos de respuesta a los clientes o timing, la innovación y el aprendizaje. La cadena de valor hasta el momento, es un instrumento, un modelo, para hacer las cosas dentro de las organizaciones, pero bien; Porter, da unas pautas que podrían convertirla en el eje principal que contenga a todos los factores de competitividad que se requieren para el sostenimiento empresarial.

El agregar valor, para las empresas debe hacer parte de sus planes no solo estratégicos sino también de mercadeo, es decir que la empresas para ser mas competitivas deben ser consistentes y organizadas en su interior y a su vez, lograr el suficiente conocimiento de sus clientes con el fin de realizar los cambios internos requeridos para responder a las exigencias de la demanda, para ello deben, según Phillip Kotler (2008), buscar valor, crearlo y saber entregarlo.

3.1. La cadena de valor como fuente de aprendizaje organizacional

Peter Senge (1990) en su obra “La Quinta Disciplina” propone la Teoría del Learning Organization. Senge, promulga la necesidad del pensamiento sistémico dentro de las organizaciones y alienta el aprendizaje a través de ejercicios que inducen a pensar de manera diferente sobre los problemas de la organización. Considera que el movimiento de la calidad total es la primera piedra en la construcción de una sociedad de Learning Organization. Esta teoría es un marco

conceptual para las organizaciones actuales; es la noción de que el aprendizaje es esencial para el éxito.

Si seguimos en este mismo eje de concepción del aprendizaje organizativo, para Edvinsson (1996), en su obra "Knowledge Management at Skandia", presenta el Concepto de Capital Intelectual, mediante la utilización de la siguiente metáfora: "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo", este pensamiento nos lleva a deducir que en las organizaciones no pueden limitar su atención en aspectos particulares, ya que todos son fuentes de aprendizaje y experiencia positiva o negativa, esta última genera movimientos en la organización hacia mejores estándares de funcionamiento.

El pensamiento de Antonio Francés en su libro *Estrategias y planes para la empresa (2006)*, nos lleva a concluir que la cadena de valor no solo debe ejecutarse de manera idónea sino también someterla a revisiones constantes que permita un aprendizaje intrínseco de la organización, y de manera flexible generar y realizar ajustes que traduzcan en ventajas competitivas, que sean difíciles de copiar, ya que surgen del funcionamiento nato de la empresa y de su proceso único.

Todo lo anterior nos lleva a pensar que el aprendizaje organizativo, se da en cada una de las fases que componen la cadena de valor de una organización, es por ello que en cada actividad o tarea debe ser nutrida de los conocimientos que desencadenan los mismos procesos precedentes.

3.2. La cadena de valor como fuente de innovación y desarrollo

La cadena de valor propuesta por Porter (1985), se refiere más que todo a los insumos necesarios para agregar valor a los productos antes de ser entregados a los clientes, no obstante, estudiosos como Francés (2006), ponen en consideración conceptos como la cadena de valor operativa y la cadena de valor estratégica, que parten de lo propuesto por Kaplan y Norton (2008), la cadena de valor extendida, esta se refiere a dos segmentos un poco olvidados en la teoría de Porter como son la Innovación y las operaciones.

Según el Manual de Innovación de Oslo (2006), “la innovación en la empresa se refiere a los cambios previstos en sus actividades y que están orientados a mejorar sus resultados”, por lo tanto, es una actividad que debe ser considerada como primaria, ello con el fin de dar la importancia que tiene, en mercados de alta competencia, en la que el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un bien o servicio está dado por el nivel de funcionalidad y diferenciación que este provea. Sin embargo, la innovación no solo debe ser vista desde el punto de vista del I+D en productos y procesos, sino también, siguiendo el manual de Innovación Oslo (3ª edición, 2006), desde el punto de vista de I+D en mercadotecnia y organización; para que esto suceda, las empresas deben crear departamentos de desarrollo de clientes, que permitan de alguna manera crear relaciones perdurables y sostenibles, basadas en el conocimiento de las necesidades de los mismos.

La creación de nuevas fuentes de satisfacción para nuestros clientes, es sin duda una fuerte inclinación empresarial, puede ser transmitida a los clientes con mejor tecnología, infraestructura y políticas de servicio idóneas que permitan el replanteamiento constante de productos, precios y estrategias de ventas, es por ello que en la medida que las organizaciones logren ser diferenciadas de los competidores, generaran ventajas comparativas, en la medida que puedan activar su capacidad de anticipación, de adaptación y flexibilidad.

3.3. Las economías de escala como resultado de la cadena de valor

Para Kaplan y Norton, (2008) las empresas también pueden estimar un modelo de costos a través de la cadena valor, ya que los pueden verificar, a fin de identificar aquellos escenarios en los que sus costes son mejores y convertirlos en ventajas competitivas o si por el contrario son la fuente que genera desventajas frente a la competencia.

Para Fernández Sánchez. (2010), las economías de escala, surgen cuando disminuye el costo medio de fabricación, a medida que aumenta el volumen de producción, obtenidas por descuentos provenientes de operaciones realizadas por las empresas a gran escala, potencialmente se dan en la fabricación de un producto, pero pueden estar presentes de igual manera en compras, investigación y desarrollo, publicidad y distribución o en los costos fijos o “indivisibilidades”, los cuales pueden ser repartidos entre una producción mayor, sin embargo estas últimas son a corto plazo y se da más que todo por el uso total de los activos fijos o de la capacidad de producción.

Para que las empresas que establezcan estrategias de diferenciación es muy importante tener claridad sobre los costos, pues estos advierten si el valor generado provoca un exceso de los mismos por la producción y la entrega de productos o servicios diferenciados.

Cuando la cadena de valor, es usada para conocer de manera exacta los costos que genera cada proceso dentro de la misma, esta permite identificar en que procesos se puede concentrar la empresa para la generación de valor, debe ser sin lugar a dudas en las que el costo se convierta en una ventaja, lo ideal es encontrar ese proceso que permita realizar ajustes diferenciadores que no afecten en gran medida el entorno financiero de la organización y que además puedan ser trasladados a proveedores o al canal de distribución.

Garralda (2005), en su artículo la cadena de valor advierte que el análisis es riguroso pero que aplicación de este concepto es aun más complejo, debido a la

minuciosidad en la selección de las actividades que se generan en los distintos grupos estratégicos, estas deben compartir tecnologías e interrelacion entre sí, para permitir, lograr el liderazgo en costos y diferenciación que conduce a la ventaja competitiva esperada.

Las economías de escalas, son impulsores de costos y de valor, que pueden ser usadas tanto en las actividades primarias, como es las secundarias, ya que se comportan de igual manera como lo hacen el aprendizaje, el timing, la ubicación geográfica de la empresa, es decir, que bien manejados pueden disminuir costos o en su defecto ocasionar excesos en los mismos, lo que se puede supervisar a través de la cadena de valor.

Entender el modelo de la cadena de valor de Porter (1985), da como resultado que no siempre el valor agregado a los cliente resulta en margen para la empresa, es decir, añadir valores agregados a los productos puede generar sobrecostos en las actividades primarias, que en logística de salida no generan las señales deseadas, debiéndose ello a varias situaciones probables:

- Que las actividades de marketing y ventas no sean las idóneas para el tipo de producto, en el mix no se está dando la suficiente importancia e impulso al valor agregado, o no está siendo comunicado correctamente.
- Que las actividades de direccionamiento fallaran en su planeación estratégica.
- Que los flujos de caja y la liquidez de la empresa se vean afectados por los sobrecostos, por una mala elaboración de los presupuestos.

Es por ello que las empresas deben procurar asimilar sus procesos como una secuencia, muy bien elaborada que permita en un momento dado hacer correctivos adecuados y oportunos, ya que agregar valores agregados o intentar crear ventajas comparativas puede traducir en errores operativos si no se tienen en cuenta, no solo los procesos internos, sino también a los grupos de interés

Si la cadena de valor fuera preconcebida por los empresarios como la fuente de una ventaja competitiva, seguramente no deberían actuar bajo presiones, sino, de una manera anticipada a escenarios de incertidumbre, teniendo en cuenta, que las empresas deben tener definidas en sus planes gerenciales, administrativos o de marketing, cuáles son sus principales factores de competitividad y dentro de ello establecer la identidad corporativa que quieren reflejar ante su mercado.

4. Conclusiones

La cadena de valor es lo que se gerencia en una empresa e incluye la totalidad de procesos que generan y producen el valor en un negocio, en primer lugar para el cliente y luego con pertinencia, el valor agregado económico para la empresa.

Lo más importante en ella es que su punto de partida siempre es el cliente y ello traza el enfoque integral de una organización hacia ellos y hacia el mercado.

El modelo de la cadena de valor de Porter, es una poderosa herramienta de gestión gerencial y general de una compañía, como de su marketing, ventas y servicio. Como instrumento de gestión tiene múltiples usos para el análisis estratégico, la formulación, implantación y el control o seguimiento estratégicos.

La cadena de valor contiene los procesos que representan los mayores y principales costos de un negocio y, es allí, en donde las empresas deben buscar la generación de ventajas competitivas y ser altamente eficientes optimando recursos y siendo modelos de productividad en cada proceso, sea interno, del back office, o externos, del front office, lo que no representa una labor fácil de ejecutar, ya que con el fin de lograr esa armonía organizacional las actividades deben ser agrupadas estratégicamente de manera que aquellas que usan iguales tecnologías y conlleven a un liderazgo en costos, deben ser analizadas detenidamente con el fin de especificarlas rigurosamente y más aun si estas serán subcontratadas, respondiendo al modelo de Mckinsey.

La cadena de valor, puede ser evaluada con la percepción de los clientes, ya que estos son quienes viven el servicio ofrecido por la organización, y este será coherente siempre y cuando los factores de competitividad presentes a lo largo y ancho de la organización se manifiesten como ventajas comparativas. Una formulación congruente en servicio, ventas y marketing exige que todas las estrategias se monten sobre la misión del servicio y de cada uno de los factores de competitividad del servicio, tanto estrategias ofensivas como defensivas, que van desde las de refuerzo en las actividades internas, hasta las propuestas de las actividades externas por ejecutar. Es por ello la importancia del conocimiento organizacional, análisis situacional y del entorno, determinar factores claves de éxito, e identificar claramente las debilidades y fortalezas; esto es posible con la definición e implantación de la cadena de valor y avanzar en sus lineamientos.

5. Referencias Bibliográficas

Antonio Frances, 2006. Estrategias y planes para la empresa.

Edvinsson, L. (1996). "Knowledge Management at Skandia". The Knowledge Challenge Conference, MCE, Brussels, 30-31 May.

Esteban Fernández Sánchez. (2010) ADMINISTRACION DE EMPRESAS Un enfoque interdisciplinar

Jaume Mussons(1998). La empresa y la competitividad.

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, LA CADENA DE VALOR, Instituto de Empresa. Versión original de 5 de mayo de 1999. Última revisión, 6 de mayo de 2005.

Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ª Edición, 2006. Escrito por EUROSTAT, OECD - Organization for Economic Co-

operation and Development, OECD, Statistical Office of the European Communities, Luxembourg

Michael Porter, 1985. Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance'.

Robert Kaplan y David Norton, (2008). Execution Premium.

Senge, P. y Gardini, C. (1990). "La Quinta Disciplina: El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje"

Phillip Kotler. (2008). Fundamentos de Marketing.