

CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

El **análisis de la cadena de valor** considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que constituyen la ventaja competitiva (Gregory Dess, 2011).

Según (Porter, 1985), Valor es el monto que los compradores están dispuestos a pagar por lo que le ofrece una empresa, se mide respecto al ingreso total y refleja el precio que dicta el producto de una empresa y la cantidad que puede venderse.

Una empresa es solvente cuando el valor que recibe excede al total de los valores que requiere crear un producto o un servicio: crear valor para los compradores por encima de los valores de producción (margen) es un concepto clave para analizar la posición competitiva de una empresa.

Objetivos de la cadena de valor

- Conocer las características más relevantes de la ventaja competitiva y la cadena de valor.
- Aplicar la cadena de valor en un ejemplo para entenderle de mejor manera.
- Conocer cuando se aplican, cuál es su propósito y que alcance tiene.

Cómo está constituida una cadena de valor genérica

Una cadena de valor está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva (Porter, 1985)

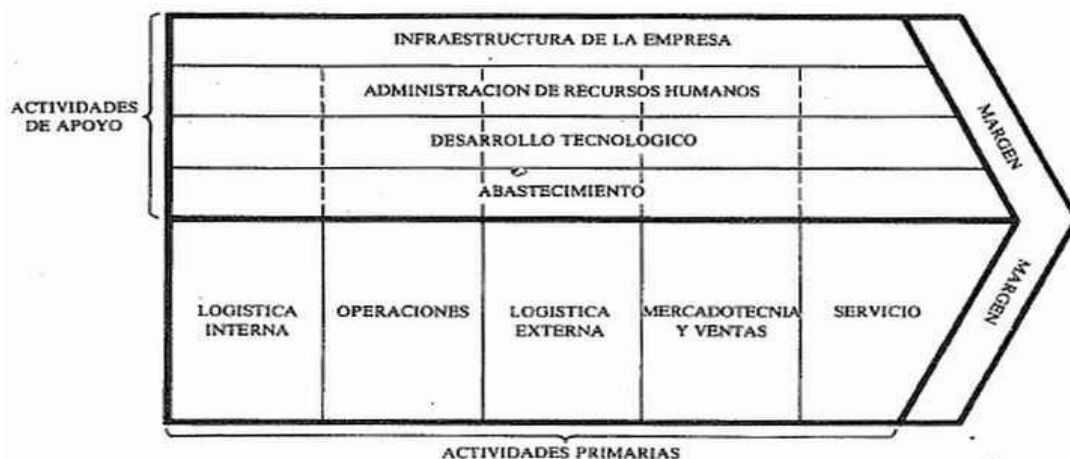


Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter.

Fuente (Porter, 1985)

Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información: datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros del desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos. También puede originar activos financieros (como inventario y cuentas por cobrar) o pasivo (como las cuentas por pagar) (Porter, Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991).

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras, que aparecen en la parte inferior de la figura, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la

asistencia posterior a la venta (Porter, Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991).

En una firma, pueden dividirse en las cinco categorías genéricas de la figura. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Las líneas punteadas indican que las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que le brinda soporte (Porter, Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991).

Así pues, las actividades de valor son las estructuras discretas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia. Las diferencias que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valores de los rivales (Porter, Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991).

➤ **Actividades primarias**

Para competir en cualquier industria intervienen cinco categorías generales de actividades primarias; cada una se subdivide en una serie de actividades distintas que dependen de la industria particular y de la estrategia de la empresa (Gregory Dess, 2011).

1. Logística al interior.- Se refiere a recibir, almacenar y distribuir los insumos para el producto e incluye : manejo de materiales, almacenamiento , control de inventarios programación de vehículos distribuidores y la devolución a los proveedores (Gregory Dess, 2011)

- ✚ Recepción de insumos y materiales (Ratto, 2012).
- ✚ Almacenaje de insumos y materiales (Ratto, 2012).
- ✚ Manejo y control del inventario (Ratto, 2012).
- ✚ Devoluciones a proveedores (Ratto, 2012).

2. Operaciones.- incluyen actividades asociadas a la transformación de insumos hasta la forma que tendrá el producto final (Gregory Dess, 2011).

- ✚ Producción
- ✚ Embalaje
- ✚ Reparación/ mantenimiento de equipos
- ✚ Control de calidad

3. Logística al exterior.- son actividades que incluyen los bienes terminados.

- ✚ Almacenamiento de bienes producidos (Ratto, 2012).
- ✚ Procesamiento/ programación de pedidos (Ratto, 2012).
- ✚ Programación de vehículos (Ratto, 2012).
- ✚ Operación de vehículos de despacho (Ratto, 2012).

4. Marketing y ventas.- Se relacionan con la compra de productos y servicios que hacen los usuarios finales y con los procesos de inducción utilizados para que los compren (Gregory Dess, 2011)

- ✚ Promoción/ publicidad (Ratto, 2012).
- ✚ Ventas (Ratto, 2012).
- ✚ Fijación de precios (Ratto, 2012).
- ✚ Selección de canales de distribución (Ratto, 2012).

5. Servicio.- Esta actividad incluye todas las acciones relacionadas con brindar un servicio para mejorar o mantener el valor del producto (Gregory Dess, 2011).

- ✚ Instalación (Ratto, 2012).
- ✚ Reparación y suministro de repuestos (Ratto, 2012).
- ✚ Entrenamiento en uso del producto (Ratto, 2012).
- ✚ Manejo de quejas y reclamos (Ratto, 2012).

➤ **Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo de la cadena de valor se dividen en cuatro categorías generales cada una de las cuales a su vez se divide en una serie de actividades de valor distintas que son específicas de una industria particular; por ejemplo, las distintas actividades del desarrollo tecnológico incluirían el diseño de componentes y características, las pruebas de campo, la ingeniería de procesos y la selección de

tecnologías; por otro lado las adquisiciones incluirían la calificación de nuevos proveedores, la compra de diferentes grupos de insumos y la vigencia del desempeño de los proveedores (Gregory Dess, 2011).

1. Adquisición.- estas se refieren a la función de comprar los insumos que se emplean en la cadena de valor de la empresa (Gregory Dess, 2011)

- Compra de materias primas e insumos (Ratto, 2012)
- Compra de suministros (Ratto, 2012)
- Compra de otros activos (Ratto, 2012)

2. Desarrollo de la tecnología.- toda actividad de valor supone una tecnología; la serie de tecnologías que emplea la mayoría de las empresas es muy amplia y cubre aquellas para preparar documentos y transportar bienes hasta incrustadas en los procesos, el equipamiento o el producto mismo (Gregory Dess, 2011).

El desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características sostiene a la cadena de valor entera, y otros desarrollos tecnológicos están asociados con las actividades primarias o de apoyo particulares (Gregory Dess, 2011).

- ✚ Conocimiento experto (Ratto, 2012)
- ✚ Procedimientos e insumos tecnológicos (Ratto, 2012)

3. Administración de los recursos humanos.- esta consta de las actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y enumerar toda clase de personal; ayuda a las actividades individuales primarias y de apoyo (Gregory Dess, 2011).

- ✚ Reclutamiento y selección de personal (Ratto, 2012).
- ✚ Evaluación del personal (Ratto, 2012).
- ✚ Sistemas de recompensa (Ratto, 2012).
- ✚ Capacitación y desarrollo (Ratto, 2012).
- ✚ Relaciones laborales internas (Ratto, 2012).

4. Administración general.- esta incluye una serie de actividades, entre ellas la administración general, a diferencia de otras cadenas de apoyo suele ayudar a toda la cadena de valor y no a las actividades individuales

El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Cada actividad con valor, sea primaria o de apoyo, contiene tres ingredientes esenciales: las entradas adquiridas. Los recursos humanos y la tecnología. También, cada actividad usa y crea información. Por ejemplo, los especialistas en información de la unidad de servicios de información combinan bases de datos comerciales compradas, equipo de cómputo arrendado y programas escritos a la medida para producir información de apoyo a decisiones para los ejecutivos de la empresa.

El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. La intención de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Aprovechar las oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, las actividades decisivas.

Sistema de valor

La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis y de la competencia, 1986)

De acuerdo al concepto de cadena de valor descrito por (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis y de la competencia, 1986), extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que se describen como genérica:

- a) **Las Cadenas de Valor de los Proveedores:** Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis y de la competencia, 1986).

- b) **Las Cadenas de Valor de los Canales:** Son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente. Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis y de la competencia, 1986).

- c) **Las Cadenas de Valor de los Compradores:** Que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis y de la competencia, 1986).

BIBLIOGRAFIA

Gregory Dess, A. E. (2011). *Administración Estratégica, textos y casos*. México, DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. California: Free Press.

Porter, M. (1986). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis y de la competencia*. México, DF: Continental S.A. de C.V.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico, DF: Continental.

Ratto, R. D. (04 de 12 de 2012). *Google academico*. Obtenido de <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteVentajaCompetitivayCadenadeValorRD.pdf>