



CADENA DE VALOR

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza



INDICE		PÁG
1. INTRODUCCIÓN		3
2. CADENA DE VALOR DE MCKINSEY		4
3. CADENA DE VALOR DE PORTER		5
	3.1. Actividades Primarias o Principales	6
	3.2. Actividades de Apoyo o Auxiliares	7
	3.3. El Margen	8
	3.5. Sistema de Valor	9
4. CADENA DE VALOR PARA LOS SERVICIOS		10
5. CONCLUSIONES		11
6. FUENTES		12



CADENA DE VALOR

1. INTRODUCCIÓN

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna “ventaja competitiva”.

Dependiendo del criterio que utilicemos a la hora de desagregar y analizar dichas actividades, podremos obtener distintos tipos de “cadenas de valor” para una misma empresa. Cada uno de estos tipos, tiene sus ventajas e inconvenientes por lo que dependiendo de la empresa, unos tipos de cadenas serán más adecuados que otros.

Se trata de una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa. El proceso se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que generan valor. Al añadir valor al producto o servicio inicial ("input"), provoca que la empresa pueda vender el producto o servicio resultante ("output") a un precio superior.

Con ella, podemos optimizar todo el proceso productivo, aumentando el margen de la empresa, gracias a la reducción de costes y la eficiencia en la utilización de inputs.

Los tipos de cadenas de valor más conocidas son: la ofrecida por la empresa de consultoría estratégica McKinsey y la elaborada por el profesor Porter de la Universidad de Harvard.

2. 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.





3. CADENA DE VALOR DE PORTER

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 diferenciación.

La ventaja competitiva implica la existencia de una actividad que la empresa realiza de forma exclusiva o más eficiente que la competencia, y que es percibida como importante por los clientes.

Según Porter, 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.



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 los inputs en outputs. Pueden diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad.

Las Actividades Primarias o Principales son las siguientes:

- 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.

3.2. Actividades de Apoyo o Auxiliares

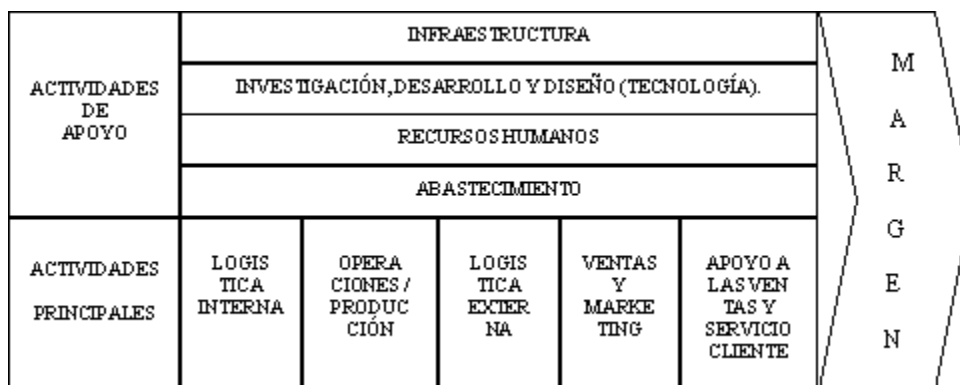
Las Actividades de Apoyo o Auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las Actividades Principales y del proceso de creación de valor:

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

3.3. El Margen

Según Michael E. Porter, "El margen es la diferencia entre el valor total 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.



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.

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 ésta puede tener una importancia estratégica. Se puede definir interrelación como la manera en que el desarrollo de una actividad de valor, condiciona el coste o el resultado de otra.

3.4. 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.

Sería necesario no solo mirar dentro de la organización, sino también fuera, en los sistemas de aprovisionamiento y distribución, y tener 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.

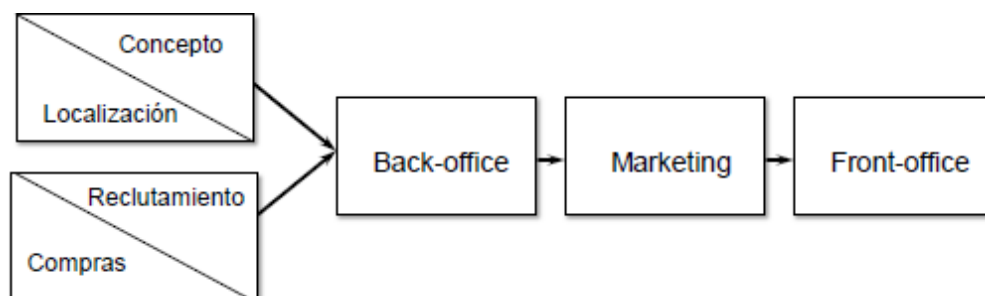
4. LA CADENA DE VALOR PARA LOS SERVICIOS

Cuando aplicamos las metodologías anteriores a una empresa enmarcada en el sector servicios, puede resultar complicado e impreciso. Para solventarlo, se presenta el siguiente esquema.

Las actividades de servicios se dividen, principalmente, en dos:

- Front-office: aquellas que se hacen en unión con el cliente.
- Back-office: son las que mejor se pueden industrializar, porque tienen un carácter repetitivo y no tienen que hacerse para un cliente en su globalidad.

En las empresas de servicios, la satisfacción del cliente depende de la interacción del Back-office y del Front-office.





Destacan dos eslabones en la cadena, con gran influencia para la ventaja competitiva. Uno de ellos el “Concepto-Localización”, ya que es fundamental la definición del servicio y el lugar donde se lleva a cabo. Es decir, donde obtenemos la información necesaria del cliente, y donde se le suministra el servicio. Se trata de aspectos que influyen de un modo importante en el margen y en la fidelidad del cliente.

Otro eslabón destacable es el de “Reclutamiento-Compras”. En el sector servicios, es fundamental para una empresa poder reclutar a los mejores profesionales, así como tener una buena capacidad negociadora en las compras.

Por lo tanto, en este modelo de cadena de valor se incluyen aquellos parámetros que pueden ser fuente de la ventaja competitiva. Si bien es necesario indicar la importancia que tiene, en el sector servicios, la coordinación entre las actividades para obtener dicha ventaja, por encima de la diferenciación o los bajos costes de una actividad individual.

5. CONCLUSIONES

Las empresas venden porque existen personas que prefieren comprar sus productos a los de la competencia, es decir, han logrado crear el valor agregado que necesitan para que los prefieran.

Los recursos y capacidades aportan valor si pueden vincularse a uno o más factores clave de éxito dentro de un sector: deben de ayudar una organización a crear valor para sus clientes y/o a imponerse a sus competidores. Además, para que una ventaja competitiva



perdure en el tiempo, ésta no debe ser fácilmente transferible o copiada por sus competidores.

Al desagregar una empresa en actividades, podemos realizar un mejor análisis interno de ésta, detectando las fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

De esta manera, la cadena de valor busca determinar cuáles son los puntos fuertes y los débiles de la empresa, y ver como cada uno está ayudando o dificultando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

6. FUENTES

- MCKINSEY AND COMPANY. *Business System*. 1980.
- PORTER, MICHAEL. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1985.
- GARRALDA RUIZ DE VELASCO, JOAQUIN. *La Cadena de Valor*. IE Business School. Cop. 1999. Rev. 2013.
- DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA (COMISIÓN EUROPEA). *Young European Entrepreneurs E-Learning Suite*. (<http://www.yentels.com>)