



Cadena de Valor

Índice

1	¿Qué es la Cadena de Valor?	3
2	Actividades de la Cadena de Valor	3
3	Tipos de Actividades.....	5
4	Ventajas e Inconvenientes de la Cadena de Valor de Porter.....	7
5	El Sistema de Valor	8
5.1	Cadena de Valor de los Proveedores.....	8
5.2	Cadena de Valor de los Canales de Distribución	8
5.3	Cadena de Valor de los Clientes	9
6	Resumen	10
7	Referencias Bibliográficas	11

Objetivos

- Conocer el concepto básico de cadena de valor.
- Estudiar la clasificación realizada de las actividades de la cadena de valor.
- Aprender qué forma el sistema de valor.

1 ¿Qué es la Cadena de Valor?

La cadena de valor es un modelo teórico que **grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.**

Cada empresa es un conjunto de actividades, que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor.

La cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y el margen. Podemos definir el **margen** como la **diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar actividades de valor.**

2 Actividades de la Cadena de Valor

Las actividades de valor son las distintas actividades que realiza una empresa, las cuales se dividen en dos tipos:

- Actividades primarias: Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Ésta se divide en cinco categorías:
 - Logística interna: Es la primera actividad de la cadena de valor. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas para crear el producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente es la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
 - Operaciones: Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Mientras más eficientes sean

“La cadena de valor gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa”

“Actividades primarias y de apoyo”

las operaciones de una empresa, más dinero podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

- Logística externa: Una vez el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
 - Marketing y ventas: Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
 - Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren las áreas que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.
- Actividades de apoyo: Son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, recursos humanos, tecnología y otras funciones de la empresa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.
 - Aprovechamiento: Se refiere a la función de compra de los inputs utilizados en toda la cadena de valor de la empresa, no al valor de los inputs comprados. El coste de esta actividad puede ser insignificante, pero su efecto sobre el coste o la calidad del producto puede ser clave. La mejora de las prácticas de aprovisionamiento puede mejorar el coste y calidad de la compra de inputs, así como también el coste de la realización de otras actividades como son la logística interna, operaciones y relaciones con compradores.
 - Desarrollo tecnológico: Cada actividad de valor tiene incluida una tecnología, sea esta tecnología “know-how” unos procedimientos determinados o una tecnología incluida en el equipo del proceso. El abanico de tecnologías que utiliza una empresa es muy amplio, pero a la hora de definir esta actividad, incluimos todas aquellas actividades que están relacionadas con los esfuerzos para mejorar el producto y el proceso.

- Gestión de los Recursos Humanos: Son aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribución de todo tipo de personal. Esta actividad apoya a otras actividades primarias y de apoyo y a la empresa global, por lo que la dispersión de estas actividades puede llevar a unas políticas inconsistentes que encarecen el coste de la actividad agregada.
- Infraestructura de la empresa: Incluimos actividades como la dirección general, la planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, relaciones con las administraciones públicas y la gestión de la calidad.

Todo ello lo podemos observar en el siguiente gráfico:



3 Tipos de Actividades

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay **tres tipos de actividad** que tienen un papel diferente en la ventaja competitiva:

- **Directas:** Son aquellas actividades directamente implicadas con la creación de valor para el comprador. Por ejemplo: El ensamble, el maquinado de partes, la operación de la fuerza de ventas, la publicidad, el diseño del producto, etc.

“Actividades directas, indirectas y de seguro de calidad”

- **Indirectas:** Son aquellas actividades que hacen posible el desempeño de las actividades directas en una base continua. Por ejemplo: El mantenimiento, la programación, la operación de instalaciones, la administración de investigación y la administración de la fuerza de ventas.
- **Seguro de calidad:** Son aquellas actividades que aseguran la calidad de otras actividades como la inspección, las pruebas, la revisión y el ajuste. Estas actividades afectan con frecuencia al costo o la efectividad de otras actividades, y la manera en que se desempeñan, así como a los tipos de actividades de seguro de calidad.

Aunque las actividades de valor son los elementos fundamentales de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino **un sistema de actividades interdependientes**. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor.

Los **eslabones** son las **relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra**. La ventaja competitiva proviene, generalmente, de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: **optimización y coordinación**. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general, así como la necesidad de coordinar actividades. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación.

Existe un gran número de eslabones, pero algunos son comunes para muchas empresas. Los de mayor importancia son aquellos entre las **actividades de apoyo y las actividades primarias, representados por las líneas punteadas en la cadena de valor genérica**. Existen también eslabones más sutiles que son aquellos entre las **actividades primarias**.

Los eslabones que implican actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer. Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias **causas genéricas**, entre ellas las siguientes:

- La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas.
- El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas.

“Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñan una actividad y el costo o desempeño de otra”

- Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo.
- Las funciones del seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras.

Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras.

La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los **sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones.**

En cadenas de valor tradicionales, la información fluye con el producto, pero esto está cambiando radicalmente: “la información ya no tiene que ir con el producto, ni venir con el punto de contacto en la cadena. La información se vuelve en un producto, en un recurso para el consumidor y para el productor. El consumidor puede acceder a información y servicios sin importar la localización y tiempo, a un costo muy bajo”.

4 Ventajas e Inconvenientes de la Cadena de Valor de Porter

Veamos mediante el siguiente cuadro, cuáles son las ventajas e inconvenientes de la descripción que realizó Porter de la cadena de valor.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Rigurosa	Compleja
Base del diagnóstico de la Ventaja Competitiva.	Difícil de encontrar la información en la empresa con estos criterios.

“Los sistemas de información son vitales para la obtención de las ventajas competitivas”

Fuente de ideas para actuar estratégicamente: <ul style="list-style-type: none">• Coordinación• Más allá de las fronteras de la empresa• El margen está explícito	Se comunica con dificultad a la organización.
---	---

Fuente: Corporación Universitaria de Asturias, 2014

5 El Sistema de Valor

“Objetivo: identificar las actividades que se realizan en una organización”

La cadena de valor tiene como **objetivo identificar las actividades que se realizan en una organización**, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado **“sistema de valor”**, que está formado por:

5.1 Cadena de Valor de los Proveedores

Las cadenas de valor de los proveedores **crean y 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 en sus capacidades de diferenciación.

Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que **crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa**. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir en el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Influyen en las propias actividades de la empresa. El **producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador**.

5.2 Cadena de Valor de los Canales de Distribución

Son **los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente**. En ésta cadena, se considera que los **costos y los márgenes**

de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final y que las **actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios** de la empresa **afectan la satisfacción** del usuario final.

5.3 Cadena de Valor de los Clientes

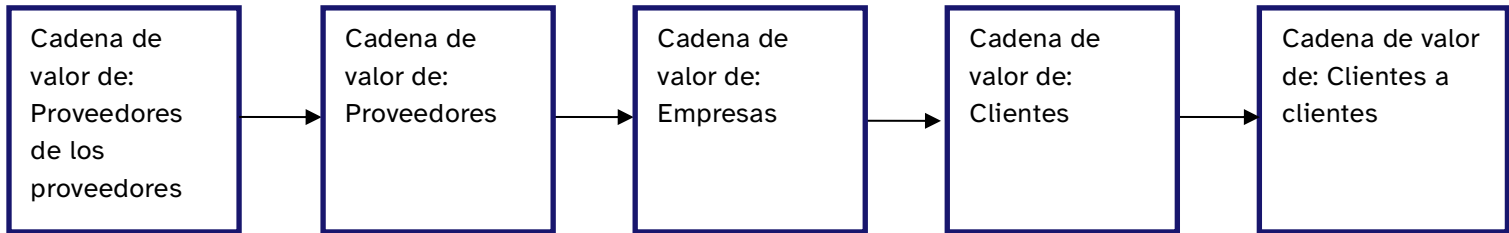
Son la **fuerza de financiación por excelencia**, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente, el **producto** de una empresa **representa el insumo comprado para la cadena del comprador**.

La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor a la cadena de valor de sus compradores. Esto es una función de la manera en que se usa el producto físico de la empresa en la actividad particular del comprador en que se consume, así como todos los otros puntos de contacto entre la cadena de valor de una empresa y la cadena del comprador. La **diferenciación se deriva de la creación de un valor para el comprador, a través del impacto de una empresa sobre su cadena**. El **valor creado**, cuando una empresa desarrolla una ventaja competitiva para su comprador, **disminuye el costo de su comprador o aumenta su desempeño**, dicho valor debe ser percibido por éste si se quiere recompensar con un precio premio, por medio de publicidad.

Este sistema va desde las **fuentes de las materias primas hasta el producto o servicio final que es remitido al cliente**. Desde el enfoque estratégico, la cadena de valor destaca **cuatro áreas** donde se pueden obtener un mejoramiento en el beneficio:

- Vínculos con los proveedores.
- Vínculos con los clientes.
- Vínculos de proceso dentro de la cadena de valor de una unidad empresarial.
- Vínculos, a través de la cadena de valor de las unidades de negocio, dentro de la empresa.

De manera gráfica, el sistema de valor sería así:



Fuente: Corporación Universitaria de Asturias, 2014

6 Resumen

- La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.
- Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.
- Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, recursos humanos, tecnología y otras funciones de la empresa.
- Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra.
- La cadena de valor tiene como objetivo identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado "sistema de valor".

7 Referencias Bibliográficas

- Drucker, P. F. (2002, Agosto) "The Discipline of Innovation". Harvard Business School Publishing.
- Escorsa Castells, P. (1997) "Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión" España: Editorial UPC
- GETEC "Gestión de la Innovación".
- PONTI, Franc. La empresa creativa, Buenos Aires, Granica, 2009.
- ORDÓÑEZ, Rubén. Cambio, Creatividad e Innovación, Buenos Aires, Granica, 2010.
- KOTTER, John P. Leading Change. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press, 1996.
- ROGER Martin Ideas opuestas soluciones creativas Harvard Business School Press 2008 Ed. Norma
- PARRA Duque Diego El Habito de innovar Aguilar 2006.