



### **CAPITULO III**

### **CADENA DE VALOR**

La contabilidad tiene como objetivo fundamental transmitir información de utilidad para los usuarios internos y externos, entre los primeros se encuentran, gerentes y tomadores de decisiones en los distintos niveles de la organización para los cuales la contabilidad de gestión es una herramienta vital. La contabilidad de gestión estratégica se crea como un sistema de información para satisfacer las necesidades informativas de los usuarios internos. Tanto la contabilidad de costos como la de gestión forman un todo que, por su proyección operativa, se pueden denominar Contabilidad Directiva o Contabilidad de Gestión Estratégica.<sup>22</sup>

La planificación y el control es el núcleo más representativo de la contabilidad de gestión estratégica: el presupuesto, el análisis costo-volumen-beneficio, los costos estándares y el análisis de desviaciones, costeo ABC; son algunos de los instrumentos fundamentales utilizados, que hacen de la información contable el material básico para la elaboración de los modelos de decisión económica de la empresa.

Dado el nuevo contexto de la empresa que viene caracterizándose por una competitividad global, nuevas tecnologías de producción e información y nuevos desarrollos de su estructura organizativa que propician la participación. El contenido de la contabilidad de costos debe adaptarse, ampliarse y completarse para poder atender las nuevas necesidades del proceso de toma de decisiones empresarial.

---

<sup>22</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/gec.htm>



El proceso de la toma de decisiones debe tener en cuenta no solo el proceso de transformación de valores (en el que los recursos consumidos se convierten en productos), sino también la estructura organizativa de la propia empresa, el modo de actuar de sus miembros (cultura organizacional), situando todo ello, en el entorno competitivo en que se mueve.

Por lo tanto, podemos decir que la Contabilidad de Gestión Estratégica es un nuevo enfoque de la contabilidad. Kenneth Simmonds en 1981, fue el primero en acuñar este término argumentando que la contabilidad debería mirar mucho más hacia fuera y debería ayudar a la empresa a evaluar su posición competitiva.

El propósito de este enfoque de contabilidad es:

- ✓ Permitir, además de sus campos convencionales, concentrarse en la generación del valor para el consumidor con respecto a sus competidores.
- ✓ Ayudar a monitorear el desempeño de la empresa en el mercado usando una gama total de variables estratégicas sobre el horizonte de decisión, suficientemente extenso para cumplir con el plan estratégico.
- ✓ Círculos de valor que tiene el producto diferenciado. Para tomar datos del mercado: estudios del mercado, atributos del producto.

Bromwich define la Contabilidad de Gestión Estratégica como; la provisión y análisis de la información financiera sobre el mercado de productos de la empresa, la estructura de costos, los costos de los competidores, el monitoreo de las estrategias de la empresa y las de sus competidores en esos mercados, sobre un número de períodos.



Dicha contabilidad, cuenta con dos enfoques dominantes que se presentan en dos direcciones:

- 1) Que los costos sean integrados en la estrategia usando una variedad de análisis de costo estratégico. Teniendo el objetivo de alinear los costos a la estrategia.
- 2) Descubrir de una modo razonable la estructura de costos del competidor y monitorear el cambio de ésta todo el tiempo.

Dentro de la Contabilidad de Gestión, la información tiene un papel muy importante, ya que está vinculada con las distintas formas de decisión. El énfasis en la información está dado porque ella es la generadora de valor, porque es la que permite descubrir las ventajas competitivas. Desde el punto de vista temporal, la información se clasifica en histórica, la cual es utilizada para verificar y controlar lo sucedido, mientras que la información proyectada, es pertinente para proporcionar un modelo de comparación.

El enfoque de la Contabilidad de Gestión Estratégica esta construido sustancialmente sobre el trabajo de Michael E. Porter. El interés de este autor es establecer las causas de la rentabilidad de las distintas industrias y considerar como las unidades estratégicas de negocios, con diferentes estrategias administran la supervivencia de algunas de ellas. Básicamente dice que la competencia esta en el centro del éxito o fracaso de las empresas. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable dentro del sector industrial.



Existen dos cuestiones importantes al determinar la elección de la estrategia competitiva; la primera es lo atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo, ya que no todos ofrecen iguales oportunidades para una rentabilidad sostenida. Y la segunda cuestión son los determinantes de la posición relativa dentro de un sector industrial.

Dentro de los objetivos que se persiguen, al elaborar y al implementar una estrategia competitiva es el lograr que la empresa tenga una ventaja competitiva, hacia con sus competidores.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de dicha empresa por crearlo. Entendiendo por valor, lo que los compradores están dispuestos a pagar. El valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Para Michael Porter, la ventaja competitiva no puede ser comprendida observando una organización como un todo, sino a través de la identificación de las distintas actividades que desarrolla la empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Es por eso que introduce el concepto de “**cadena de valor**”, como la herramienta básica para examinar todas las actividades que desempeña la empresa, así cómo su interacción. La cadena de valor disgrega a la organización en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene ventaja competitiva,

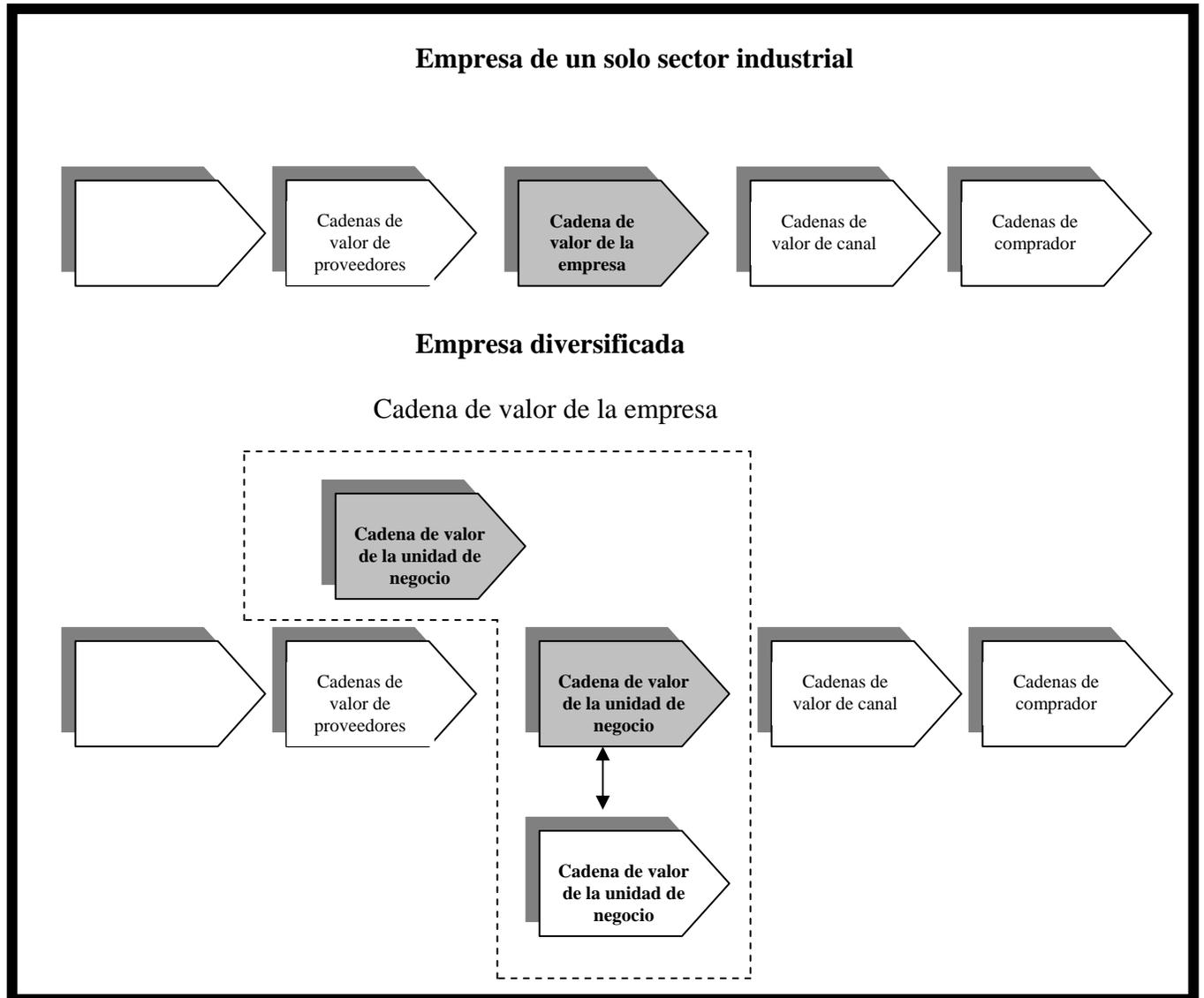


desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que Porter, define como *sistema de valor* (Figura 3.1). Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influye en las actividades propias de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino de cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. La 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 su competencia.

Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento en particular puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento y tenga como resultado costos más bajos o diferenciación para servir a ese segmento en comparación con sus competidores. El

grado de integración, dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva.<sup>23</sup> (Figura 3.1)



**Figura 3.1** Esquema de la Cadena de Valor industrial y de la empresa

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>

La cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están interrelacionadas en formas características. La cadena

<sup>23</sup> PORTER; Michael E., Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior.



genérica se usa para demostrar como una cadena de valor puede ser construida para una empresa en especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

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

La parte relevante para la construcción de una cadena de valor, son las actividades de una empresa par un sector industrial particular. La cadena de valor de una industria o un sector es demasiado amplia, y puede llegar a oscurecer las fuentes importantes de la ventaja competitiva. Aunque las cadenas de las empresas en el mismo sector industrial pueden ser similares a las de sus competidores, difieren con frecuencia.

### ***3.1 Definiciones y Conceptos.***

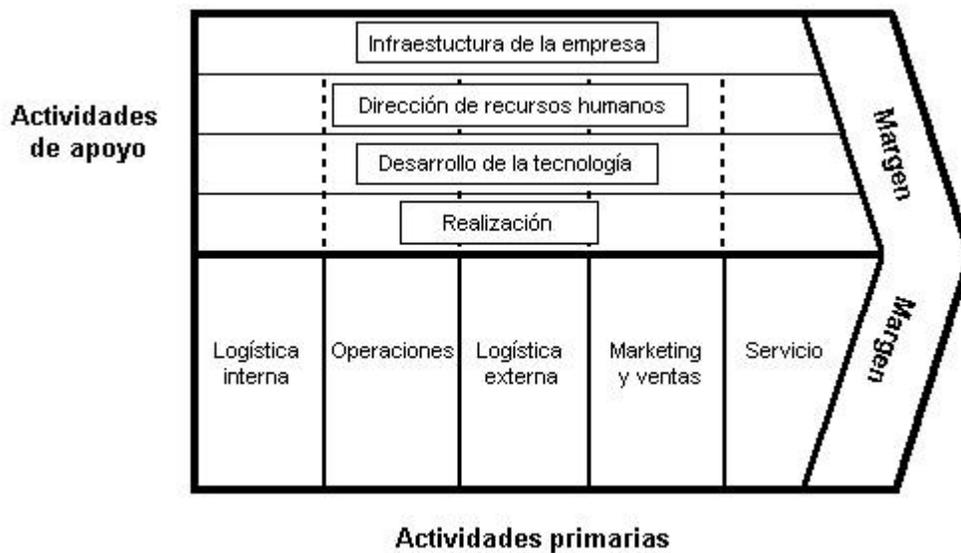
Para establecer la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial específico. Indicando con la cadena genérica, las actividades de valor generales y con las individuales se identificará la cadena de valor de la empresa en particular.

Por lo que el término de **cadena de valor** se puede entender como; una forma de análisis y evaluación de todas las funciones de la actividad empresarial, mediante las cuales, se divide una empresa en sus partes constitutivas (producción, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información y la infraestructura),



buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor.

Otra definición de cadena de valor, es la propuesta por Hansen y Mowen, en su libro, Administración de Costos, contabilidad y control: “cadena de valor industrial, es el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias primas básicas hasta la eliminación del producto terminado por los consumidores finales”. (Figura 3.2)



**Figura 3.2** Esquema de la Cadena de Valor  
Fuente: [http://www.deinsa.com/cmi/porter\\_c03.htm](http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm)

Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes de contribución que estas aportan. (Porter).



La cadena de valor, tiene por **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 conformado por:

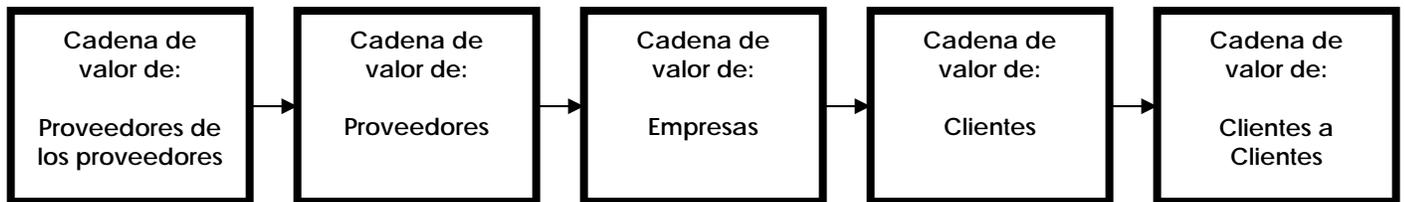
- Cadena de valor de los proveedores.
- Cadena de valor de otras unidades del negocio.
- Cadena de valor de los canales de distribución.
- Cadena de valor de los clientes.

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 de una destaca cuatro áreas donde se puede obtener un mejoramiento en el beneficio:

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



Gráficamente el sistema de valor puede exponerse así:



### 3.2 Actividades de la Cadena de Valor

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías se aíslen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor, pero Porter habla de un principio básico que establece que las actividades deberían estar aisladas separadas cuando; (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación o (3) representen una parte importante o creciente del costo.

La cadena de valor consiste en **actividades de valor y de margen**. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los elementos por medio de los cuales una empresa crea un producto



valioso para sus compradores. El margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.<sup>24</sup>

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. También crea y usa la información (datos del comprador, parámetros de desempeño, estadísticas por fallas), así como activos financieros como inventario y cuentas por cobrar o compromisos como cuentas por pagar.

Las *actividades de valor* pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades **primarias** y actividades de **apoyo**. Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas (Figura 3.2) reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera.

Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores, así

---

<sup>24</sup> PORTER; Michael E., Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior.



como también determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación.

Un **análisis de la cadena de valor** en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle dicha ventaja potencial. El valor agregado (precio de venta menos el costo de la materia prima comprada) se ha usado algunas veces como el punto central para el análisis de costos, porque ha sido considerado como el área en que la empresa puede controlar los costos, sin embargo, el valor agregado no es una base sólida para el análisis de costos, porque distingue incorrectamente las materias primas de muchos otros insumos comprados que se usan en las actividades de una empresa.

Para la identificación de las actividades de valor, se requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma cantidad.

### **3.2.1 Actividades Primarias**

En las actividades primarias hay cinco categorías, relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> PORTER, Michael, Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior.



- ↪ *Logística Interna:* Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y disseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- ↪ *Operaciones:* Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- ↪ *Logística Externa:* Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- ↪ *Mercadotecnia y Ventas:* Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- ↪ *Servicio:* Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

### **3.2.2 Actividades de Apoyo**

Las actividades de apoyo implicadas en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.



- ↪ *Abastecimiento:* Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, dichos insumos incluyen materias primas, insumos y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. Como todas las actividades de valor, el abastecimiento emplea tecnología, como los procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación y sistemas de información. Tiende a esparcirse en toda la empresa. Una actividad de abastecimiento dada puede asociarse normalmente con una actividad de valor específica o con las actividades que apoya. El costo de las actividades de abastecimiento por sí mismas representan con frecuencia una porción pequeña, de los costos totales, pero con frecuencia tiene un impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación. Las prácticas de compra mejoradas pueden afectar fuertemente el costo y la calidad de los insumos, así como a otras actividades asociadas con el recibo y uso de los insumos, y a la interacción con proveedores.
- ↪ *Desarrollo de Tecnología:* Cada cadena de valor representa tecnología, conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde aquellas utilizadas para preparar documentos y transportar bienes hasta aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de



actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso, tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. Toma muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio. Está relacionado al producto y sus características, apoya a la cadena entera, mientras que otros desarrollos en tecnología se asocian con actividades particulares de apoyo o primarias. El desarrollo de tecnología es importante para la ventaja competitiva en todos los sectores industriales, siendo la clave en algunos.

↳ *Administración de Recursos Humanos:* Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Ocurren en diferentes partes de la empresa. Afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel de determinar las habilidades y motivación de los empelados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores industriales sostiene la clave de la ventaja competitiva.

↳ *Infraestructura de la Empresa:* Consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura apoya, normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo de sí la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre una unidad de negocios y la corporación matriz. En empresas diversificadas, las actividades de



infraestructura se dividen clásicamente entre la unidad de negocio y los niveles de corporación. Se considera algunas veces sólo como general, pero puede ser una fuente de ventaja competitiva.

### 3.2.3 Tipos de Actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que tienen un papel diferente en la ventaja competitiva:<sup>26</sup>

- ↳ *Directas.* Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.
- ↳ *Indirectos.* Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación. En muchos sectores industriales representan una porción grande y rápidamente creciente del costo y pueden representar un importante papel en la diferenciación a través de su efecto en las actividades directas.
- ↳ *Seguro de Calidad.* Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajo. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad. Estas actividades afectan con frecuencia al

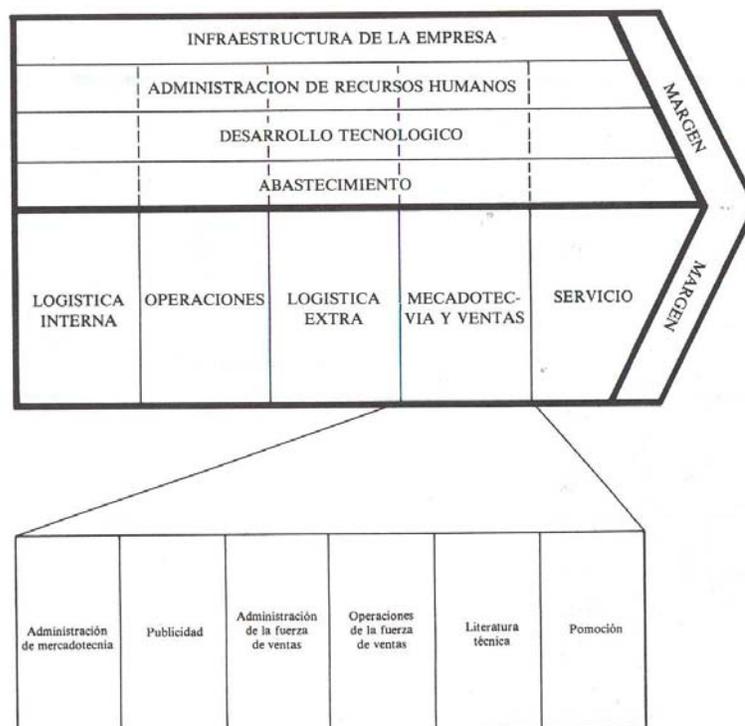
---

<sup>26</sup> MICHAEL, E. Porter, Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior.



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.

Toda empresa tiene actividades de valor directas, indirectas y de seguro de calidad. Los tres tipos no sólo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo. (Figura 3.3)



**Figura 3.3** Subdivisión de la cadena de valor genérica  
Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter

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 desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. La ventaja competitiva generalmente proviene 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. Gran parte del cambio reside en una filosofía enfocada hacia la manufactura y hacia la calidad.

Existe un gran número de eslabones, pero algunos son comunes para muchas empresas. Los más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias, representados por las líneas punteadas en la cadena de valor genérica (el diseño del producto afecta el costo de fabricación). También existen eslabones más sutiles que son aquellos entre las actividades primarias (en el proceso de producción, mientras que un mejor mantenimiento con frecuencia reduce el tiempo perdido en una máquina).

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:<sup>27</sup>

- La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas.

---

<sup>27</sup> PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior



- El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas.
- 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 importancia del abastecimiento cuando afecta el costo de manufactura y su calidad puede no ser obvia. 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, 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”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> LOZANO, González Oscar, Estrategias de la cadena de Valor



En lo que respecta al productor la información es considerado como un recurso, ya que con mejor información en tiempo real se puede reaccionar más ágil a requerimientos del mercado, se pueden sincronizar mejor las actividades en la cadena para hacerlas más eficientes, se reduce la incertidumbre y las ineficiencias.

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de la empresa, sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones, que Porter llama, *eslabones verticales*, son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor. La manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa (y viceversa). Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto. Las características del producto de un proveedor, así como sus otros puntos de contacto con la cadena de valor de una empresa, pueden afectar significativamente los costos y diferenciación de una empresa.

Es posible con frecuencia beneficiar tanto a los proveedores como a la empresa al influir en la configuración de las cadenas de valor de los proveedores para que juntos optimicen el desempeño de las actividades, se mejore la coordinación entre las cadenas de la empresa y de los proveedores. Los eslabones del proveedor significan que las relaciones con los mismos no son un juego que suma cero en el cual gana uno sólo a costillas del otro, sino una relación en que ambos pueden ganar.

### 3.3 Administración de la Cadena de Valor.

El concepto de administración de la cadena de valor, se puede definir como el desarrollo y coordinación de relaciones en la cadena para ofrecer un valor superior a los clientes finales a un costo mejor para todos los miembros de la cadena<sup>29</sup> (Figura 3.4).



**Figura 3.4** Interrelación de los integrantes de la cadena de valor

Fuente: Estrategias de la cadena de valor. Manual para ejecutivos., Oscar Lozano González.

La esencia de dicho concepto, se presenta en dónde las cadenas cliente-proveedor son lineales y secuenciales, la intención es generar una red de colaboración en donde se gira alrededor del cliente.(Tabla 3.1)

<sup>29</sup> LOZANO, González Oscar, Estrategias de la Cadena de Valor.

**Tabla 3.1** Administración de la Cadena de Valor

	<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>LOGÍSTICA</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO</b>
<b>ALCANCE</b>	Algunas Funciones en la Empresa	La Empresa	Las Empresas
<b>IMPACTO</b>	Operación	Operación y Económico	Económico y Estratégico
<b>COMPLEJIDAD</b>	Menor	Media	Alta
<b>NIVEL DE ORGANIZACIÓN</b>	Funcional	Interfuncional	Responsabilidades de Negocio

Fuente: Estrategias de la cadena de valor. Manual para ejecutivos., Oscar Lozano González.

Administrar la cadena de valor es importante, porque la falta de esta coordinación produce a lo largo de la cadena una demanda que es diferente a la demanda real del mercado. La demanda del mercado se amplifica a lo largo de la cadena ocasionando en algunos casos que se requiera recursos de más, para satisfacer una demanda mayor y que en otros momentos se tenga una demanda menor, ocasionando el tener recursos ociosos. Teniendo esto un fuerte impacto en la rentabilidad de las empresas, tanto en sus activos como en los costos.

### **3.4 Tipos de Cadenas de Valor.**

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa esta 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 considerada como genérica.



### **3.4.1 Cadena de Valor del Proveedor.**

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/o 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 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.

### **3.4.2 Cadena de Valor de los Canales**

Las Cadenas de Valor de los Canales, 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.



### 3.4.3 Cadena de Valor del Comprador

Las Cadenas de Valor de los Compradores, son la fuente de diferenciación 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 fundamentalmente 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.

### 3.5 *Panorama Competitivo y la cadena de valor.*

El panorama competitivo<sup>30</sup> puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor<sup>31</sup>:

---

<sup>30</sup> Se refiere a una concepción más amplia de las actividades de una empresa, cubriendo segmentos del sector industrial, integración, mercados geográficos y la competencia coordinada en los sectores industriales relacionados.

<sup>31</sup> PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior.



- *Panorama de segmento:* Las variedades de producto producidas y los compradores servidos.
- *Grado de Integración:* El grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar de empresas independientes.
- *Panorama industrial:* El rango de sectores industriales relacionados en los que compete la empresa con una estrategia coordinada.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.

Un panorama más angosto puede permitir ajustar la cadena de valor a servir a un segmento objetivo en particular, un área geográfica o un sector industrial, para lograr menores costos o servir al objetivo en una forma única. La mejora competitiva del panorama estrecho radica en las diferencias entre las variedades de los productos, compradores o regiones geográficas dentro de un sector industrial en términos de la cadena de valor que mejor se presta a servirlos, o las diferencias en recursos y habilidades de empresas independientes que les permiten desempeñar mejor las actividades.

La amplitud o estrechez del panorama está claramente relacionado a los competidores. Ya que hay muchas maneras de segmentar un sector industrial y muchas



formas de interrelacionarse e integrarse. Pueden combinarse los panoramas amplios y estrechos.

### **Panorama del Segmento.**

Las diferencias en las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque. Igual que las diferencias entre los segmentos favorecen al panorama estrecho, sin embargo, las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos favorecen al panorama amplio. Esto ocasiona una tensión entre ajustar la cadena de valor a un segmento o compartirla entre varios segmentos. Esta tensión es fundamental para la segmentación industrial y para la elección de estrategias de enfoque.

### **Grado de Integración.**

La integración vertical define la división de las actividades entre una empresa y sus proveedores, canales y compradores. Una empresa puede comprar componentes en lugar de fabricarlos por sí misma o contratar un servicio en lugar de mantener una organización de servicio. Los canales pueden desempeñar muchas funciones de distribución, servicio y mercadotecnia en lugar de la empresa. Una empresa y sus compradores también pueden dividir las actividades de formas diversas. Una manera en que una empresa puede ser capaz de diferenciarse es asumiendo un mayor número de actividades del comprador.

Cuando se ve el punto de integración desde la perspectiva de la cadena de valor, se hace aparente que las oportunidades de integración son más ricas de lo que se reconoce con



frecuencia. La integración vertical tiende a ser considerada en términos de productos físicos y como reemplazo a las relaciones de proveedores completas en lugar de los términos de actividades, pero puede abarcar ambos. Hay muchas opciones referentes a qué actividades de valor comprar. Los mismos principios se aplican a la integración de canal y comprador.

Si la integración o la no integración, baja los costos o aumenta la diferenciación, depende de la empresa y de la actividad implicada. La cadena de valor permite que una empresa identifique más claramente los beneficios potenciales de integración, resaltando el papel de los eslabones verticales.

### **Panorama Geográfico.**

El panorama geográfico puede permitir que una empresa comparta o coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas. Las interrelaciones también son comunes entre las cadenas de valor parcialmente distintas que sirven a las regiones geográficas en un sólo país.

Las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades de valor baja los precios o aumenta la diferenciación. Puede haber costos de coordinación tanto como diferencias entre regiones o países que reducen la ventaja de compartir.



### **Panorama Industrial.**

Las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en sectores industriales relacionadas son muy amplias. Pueden involucrar a cualquier actividad de valor, incluyendo las primarias como las de apoyo. Las interrelaciones entre las unidades de negocios son similares en concepto a las interrelaciones geográficas entre las cadenas de valor.

En las unidades de negocios las interrelaciones pueden tener una poderosa influencia en la ventaja competitiva, ya sea bajando el costo o aumentando la diferenciación. Un sistema de logística compartida puede permitir que una empresa coseche economías de escala, mientras que una fuerza de ventas compartida que ofrece productos relacionados puede mejorar la efectividad del agente con el comprador y, por tanto, aumentar la diferenciación. No todas las interrelaciones llevan a obtener una ventaja competitiva. También hay siempre costos al compartir las actividades que deben ser sobrepuestos por los beneficios, debido a que las necesidades de diferentes unidades de negocio pueden no ser las mismas con respecto a la actividad de valor.

### **Coaliciones y panorama.**

Una empresa puede perseguir los beneficios de una panorama más amplio internamente, o entrar en coaliciones con empresas independientes para lograr algunos o todos los beneficios comunes. Se entiende por coalición a los tratos a largo plazo que se realizan entre las empresas que van más allá de las transacciones de mercado normales, pero que no llegan a ser una mezcla directa. Las coaliciones son maneras de ampliar el



panorama sin ampliar la empresa, contratando a una empresa independientemente para que desempeñe las actividades de valor o acordando con una empresa independiente el compartir actividades.

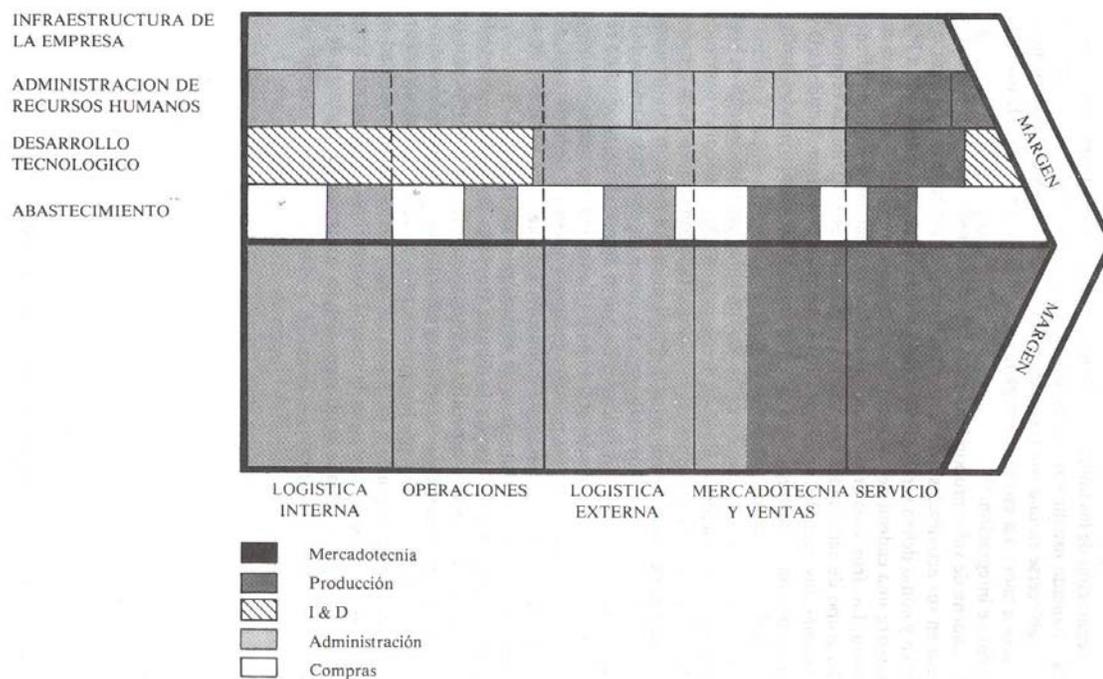
Las coaliciones pueden permitir compartir actividades sin la necesidad de entrar a nuevos segmentos del sector industrial, áreas geográficas o sectores industriales relacionados. También son un medio de lograr las ventajas de costo o diferenciación de los eslabones verticales sin una integración real, sino resolviendo las dificultades de coordinación entre empresas puramente independientes.

### ***3.6 La cadena de valor y la estructura organizacional.***

Al ser la cadena valor una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva, también puede desempeñar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. Porter establece que la lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento; al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias. Esta separación de actividades es lo que los teóricos llaman “diferenciación”. Con la separación de las unidades organizacionales surge la necesidad de coordinarlas, llamando a este proceso integración. Así, los mecanismos integradores deben establecerse para asegurar que la coordinación requerida se lleve a cabo.



La cadena de valor proporciona una manera sistemática para dividir a una empresa en sus actividades discretas, y así puede ser usada para examinar cómo están y cómo deben ser agrupadas las actividades en una empresa. (Figura 3.5)



**Figura 3.5** Estructura organizacional y la cadena de valor.

Fuente: Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, M. Porter

En la figura anterior, se puede observar una cadena de valor con una estructura organizacional típica supuesta. Las fronteras organizacionales no se dibujan con frecuencia alrededor del grupo de actividades que son los más similares en términos económicos.



La necesidad de integración entre las unidades organizacionales es una manifestación de eslabones. Hay con frecuencia muchos eslabones dentro de la cadena de valor, y la estructura organizacional que fallan con frecuencia al proporcionar mecanismos para coordinarlos u optimizarlos.<sup>32</sup> Una empresa puede ser capaz de dibujar fronteras de unidad más enfocadas, con sus fuentes de ventaja competitiva y proporcionar los tipos apropiados de coordinación, relacionando su estructura organizacional a la cadena de valor y los eslabones dentro de la empresa y con los proveedores o canales. Una estructura organizacional que corresponde a la cadena de valor mejorará la capacidad de una empresa para crear y mantener la ventaja competitiva.

### ***3.7 La cadena de Valor y el costo.***

El crear una ventaja en el costo, es uno de los tipos de ventaja competitiva que puede tener una empresa. El costo también es de vital importancia para las estrategias de diferenciación, porque el diferenciador debe mantener una proximidad en el costo a la de sus competidores. A menos que el precio premio resultante exceda al costo de la diferenciación, un diferenciador no logrará un desempeño superior. El comportamiento del costo también ejerce una fuerte influencia en la estructura general del sector industrial.

Los estudios de costos tienden a concentrarse en costos de manufactura y pasan por alto el impacto de otras actividades como mercadotecnia, servicio e infraestructura en la posición de costo relativo. Además, el costo de las actividades individuales se analiza secuencialmente, sin reconocer los eslabones entre las actividades que afectan al costo.

---

<sup>32</sup> PORTER, Michael E., Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior .



Del comportamiento de los costos de una empresa surgen las actividades de valor que la empresa desempeña al competir en una industria. Un análisis de costos, los examina dentro de estas actividades y no como un todo. Cada actividad de valor tiene su propia estructura de costos y el comportamiento de estos puede ser afectado por eslabones e interrelaciones con otras actividades tanto dentro como fuera de la empresa. La ventaja del costo resulta si la empresa logra un costo acumulado menor por desempeñar las actividades de valor que sus competidores.

Para realizar un análisis de costos, Porter establece, que se debe definir la cadena de valor de la empresa y asignar los costos operativos y activos a las actividades de valor. Cada actividad en la cadena de valor implica tanto costos operativos como activos en la forma de capital fijo y de trabajo. Los insumos comprados forman parte del costo de cada actividad de valor, y puede contribuir tanto a los costos de operación (insumos de operación comprados) como activos (activos comprados).

Al llevar a cabo un correcto análisis de costos, se debe hacer la división de la cadena de valor genérica en actividades de valor industriales que reflejen tres principios que no son mutuamente exclusivos:

- El tamaño y crecimiento del costo representado por la actividad.
- El comportamiento del costo de la actividad.
- Diferencias del competidor al desempeñar la actividad.



Las actividades deben ser separadas para el análisis de costos si representan un porcentaje importante o creciente rápidamente de los costos operativos o activos. Las que representen un porcentaje pequeño y estático de costos o activos pueden agruparse juntas en categorías más amplias. También deben estar separadas, si tienen diferentes guías de costo (Porter define las guías de costo como determinantes estructurales del costo de una actividad, y difieren en el grado al que una empresa controla. Las guías determinan el comportamiento del costo dentro de una actividad).

Las actividades se separan si tienen diferentes guías de costo, pudiendo agrupar aquellas con guías de costo similares.

Una vez que se identificó la cadena de valor, la empresa debe asignar los costos de operación y activos a las actividades de valor. Los costos de operación deberán ser asignados a las actividades en las que se incurre en ellos. Los activos deben ser asignados a las actividades que emplean, controlan, o influyen en mayor grado su uso, así como a las de valor.

El periodo de tiempo elegido para la asignación de costos y activos para las actividades de valor, debe ser representativo del desempeño de una empresa y reconocer las fluctuaciones temporales o cíclicas y los periodos de discontinuidad que afectarían el costo.

El costo de desarrollar cada una de las actividades de una cadena de valor puede fluir desde atrás o hacia adelante en la cadena, dependiendo de dos tipos de factores:



Los Conductores de Costos Estructurales.

- Las economías de escala.
- Los efectos de la curva de experiencia.
- Las exigencias tecnológicas.
- La intensidad de capital.
- La complejidad de la línea de producción.

Los Conductores de Costos Realizables.

- El compromiso de la fuerza de ventas con la mejora continua.
- Las actitudes y las capacidades con respecto a la calidad.
- El ciclo de tiempo para lanzar nuevos productos al mercado.
- La eficiencia para diseñar y ejecutar los procesos empresariales internos.
- La eficiencia de la empresa en trabajar con proveedores, distribuidores y/o con clientes en la reducción de costos.

### ***3.8 Valor Agregado.***

El valor puede definirse de varias maneras, una de ellas es: la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

Desde el aspecto competitivo se entiende por valor a la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.



El valor se mide por el ingreso total, siendo un reflejo del comportamiento del producto, si se enfoca al precio y a las unidades que se puedan vender.<sup>33</sup> Una empresa opera con beneficios si el valor que impone excede los costos incurridos en la elaboración del producto.

El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

Dentro de las nuevas estrategias en la cadena de valor, un aspecto importante, es el que se basa en dimensiones nuevas que las empresas deben saber dominar. Para cualquier empresa es importante su capacidad de generación de valor económico. Esta capacidad se mide en términos del retorno sobre el capital invertido y de su valor de capitalización en el mercado.

Una empresa esta ligada a una cadena donde se genera, se consume y se intercambia valor, intercambiándose tanto productos, información y dinero.

En un mercado dominado por el cliente, debido a que tiene una mayor cantidad de opciones y dispone de más información, los productos pierden diferenciación, con consecuencias como reducción de márgenes, facilidad de intercambio de proveedor y una proliferación de productos poco efectiva. Por lo que se recomienda que como fabricantes se

---

<sup>33</sup> PORTER; Michael E., Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior.



piense en que los productos satisfagan las necesidades de los clientes y los consumidores, y como cliente se perciba también el valor en cómo se satisfacen las necesidades.

La gran oportunidad que existe para los proveedores es que se puede generar valor no solamente en satisfacer necesidades de los clientes sino en cómo los clientes satisfacen sus necesidades a través de su experiencia y hacerlo, además en tiempo real, en espacio y en el momento en que surgen. Y es precisamente en estos elementos en donde se puede generar valor adicional, diferenciación adicional, rentabilidad adicional.

Lozano, propone un modelo integral de la cadena de valor, el cual tiene como base el que debe existir una sincronización importante entre los procesos y actividades orientadas a generar demanda con aquellas cuyo propósito es suministrar la demanda.

Una empresa está inmersa en dos grandes elementos, la *Cadena de Demanda* y la *Cadena de Suministro*. Cada una de estas cadenas tiene su propósito y elementos. La función de la cadena de demanda es generar demanda rentable a través de lograr la atracción, consideración, preferencia y lealtad de los clientes. Los elementos en los que se basa para esto son: posicionamiento y precio de productos y servicios, selección y administración de canales de comercialización y la fuerza de ventas. La función de la cadena de suministro es servir a la demanda a través de proporcionar productos y servicios con la calidad, servicio y eficiencia que sean competitivos en el mercado. Sus elementos son: procesos de captación y suministro de demanda, operación de redes y medios de producción y distribución y plantación de demanda, entre otros.



La rentabilidad de una empresa está a su vez en función de que estas dos cadenas cumplan con su función en forma independiente y en forma interdependiente en su relación. La sincronización entre ambas cadenas debe dar a una empresa una tremenda fortaleza al poder generar y suministrar en forma eficiente una demanda rentable.

Al ver a la empresa en una cadena de valor, en donde se consume, se genera y se intercambia valor, que parte del mercado, de funciones que se realizan a lo largo de la cadena (internas y externas) y que deben estar alineadas a la intención estratégica de la empresa en el mercado. Se puede decir que sólo existen actividades y procesos. Por lo que la estrategia debe estar planteada en términos integrales abarcando las habilidades, los recursos, las prácticas, los indicadores, la información que se requiere a lo largo y a lo ancho para lograr realmente atender al consumidor. La demanda y el suministro se convierten en caras diferentes e inseparables de una misma moneda.

Al sincronizar las cadenas de suministros y las de demanda intervienen cinco elementos importantes que se deben de considerar para un correcto funcionamiento del modelo, siendo los siguientes<sup>34</sup> (Figura 3.6):

- ↳ **Oferta de Valor:** Un aspecto importante para lograr una sincronización de la demanda y el suministro es que ambos deben partir y estar subordinados a una oferta de valor que sea valorada por el mercado y que distinga a la empresa de sus competidores. Contar con esta oferta ayuda a eliminar conflictos que existen a lo largo de la cadena. La oferta de valor por segmento de clientes representa el

<sup>34</sup> LOZANO, González Oscar, Estrategias de la Cadena de Valor.



compromiso al mercado. Debe estar estructurada en cuatro elementos: mezcla de productos, que incluye los productos propios y que se suministran considerando cantidades, empaques, etc. Condiciones comerciales como precio, créditos, descuentos. Atención, que es el proceso e información para generar y facilitar la captación de demanda. Entregas, que cubre aspectos de tiempos y niveles de surtido. Servicio, que cubre servicios adicionales relacionados con actividad de la empresa, con el cliente y con las actividades del propio cliente. La oferta de valor es el compromiso que la empresa y la cadena tienen con el mercado.

- ↪ **Generación de Demanda:** Esta formada por dos elementos: 1) los medios de interacción con el cliente que permiten captar su demanda; 2) el rol que esos medios juegan en ese proceso de interacción con el cliente. Los medios de interacción pueden ser vendedores, centros de atención, internet y distribuidores. Cada uno de estos varía en el valor agregado que puede generar en la interacción para el cliente y en el costo de transacción. Estos medios de interacción, deben tener ciertas propiedades. Una es accesibilidad, entendiendo por esto la facilidad para que el cliente pueda entrar a ese medio de contacto y obtenga información de los productos y servicios ofrecidos. Otro es la individualidad, proporcionando información específica, y la confiabilidad, que cubre toda la información y promesas que se le hacen al cliente en ese momento deben ser válidas.



- ↪ **Configuración de la Red de Suministro:** La red de suministro está formada por la configuración de todos los puntos de fabricación, almacenamiento y transporte que se requieren para hacer un suministro de la demanda.
  
- ↪ **Procesos de Suministro de Demanda:** Estos procesos corren a través de la cadena, tratan de sincronizar los recursos para responder en forma eficiente a los pedidos de los clientes y tienen el propósito de hacer una entrega completa, oportuna y eficiente de acuerdo al nivel de servicio. Los cuatro grandes procesos de suministro son entrega, distribución, transformación y abastecimiento. Dentro de los atributos más importantes en este punto se encuentran, la sincronización, la agilidad (reducir tiempos en los diferentes procesos) y la flexibilidad. Los procesos de suministro están subordinados a la oferta de valor al mercado y a los procesos de generación de demanda.
  
- ↪ **Procesos de Plantación de Demanda:** En este proceso es en el que se unifica la demanda y el suministro. Así como donde se planea la demanda que se puede enfrentar y la forma más eficiente en como se debe suministrar, identificando y resolviendo los conflictos que se pueden presentar debido a las restricciones que se tienen a lo largo de la cadena. La plantación se debe dar no solamente dentro de una empresa, sino entre socios comerciales claves en la cadena. En este proceso de deben cubrir los aspectos de negociación del servicio, la estrategia de productos y producción y el manejo de nuevos productos y promociones.



**Figura 3.6** Modelo de la Cadena de Valor  
Fuente: Estrategias de la Cadena de valor, Oscar Lozano

### 3.8.1 Análisis del valor

El análisis del valor se originó durante la segunda guerra mundial gracias a la aplicación de conceptos desarrollados por Lawrence D. Miles.

Miles además de lograr la reducción de costos, obtuvo mejoras tanto en calidad como en el desempeño de los productos analizados. Él considera que es fundamental tener la información económica completa y la buena comunicación entre los departamentos. Observó que al mismo tiempo que reducía los costos, se mantenían o mejoraban las funciones desempeñadas por los productos analizados, resultando en un mayor valor.

El Análisis del valor se puede definir como la aplicación sistemática de un conjunto de técnicas que identifican funciones necesarias, establecen valores para las mismas y



desarrollan alternativas para desempeñarlas, al mínimo costo posible. Su objetivo es poner a disposición de los ejecutivos o dirigentes de la empresa, instrumentos para la utilización correcta de sus recursos.

El análisis del valor se lleva a cabo estudiando cada recurso que es necesario para la producción de bienes y servicios y utilizando un método para identificar y remover costos innecesarios que ocurran en los procesos de elaboración de productos o en la realización de un servicio.

Al comparar las técnicas tradicionales con el método de análisis de valor, algunos autores concluyen que los métodos tradicionales hacen reducción de mano de obra, cambio de materia prima por otras de menor costo, etc. descuidando la calidad. En cambio con el análisis del valor se tiene que preguntar porque existe cada costo y si no se sabe, habrá que empezar por identificar la función principal del producto, sistema o servicio y luego, la función secundaria.

El análisis del valor sirve para lo que son actividades o tareas interrelacionadas (proceso de producción, serie de máquinas, prestación de un servicio, etc.). Cada actividad tiene una razón de ser, y así como, se descompone un producto, se detalla un proceso, para apreciar mejor la forma de mejorarlo.

Al realizar un análisis de valor se debe considerar dos aspectos importantes.



- 1- Se necesita implementar sólo donde es necesario (ejemplo: mejorar un sector que es cuello de botella).
- 2- La mayoría de los costos que impactan en la rentabilidad son consecuencia de funciones secundarias y no de principales.

Para una correcta aplicación del análisis de valor debe existir un espíritu analítico en las funciones, procesos sistematizados, trabajo en equipo y creatividad, Comprendiendo en este análisis a toda la empresa.

La correcta implantación del análisis de valor puede generar como resultados; una mejora en el funcionamiento de la empresa, abatimiento de los costos, reducción del ciclo de los procesos, aumento de la productividad, mejora en la calidad, etc.

Dentro del análisis de valor, se tienen dos palabras claves que son: **función y valor**; donde función se comprenden como la principal finalidad del producto, sistema o servicio, y valor como lo mínimo a ser gastado para comprar o producir un producto y/o servicio tal como lo requiere el cliente.

Desde el punto de vista de un empresario, mayor será el valor de un producto, cuanto menor sea el costo con el cual es producido y cuanto mayor sea el beneficio obtenido.

$$\text{Valor} = \text{Costo} + \text{Beneficio}$$



En los métodos tradicionales de racionalización o reducción de costos, se toma el valor solo desde un punto de vista empresarial. Es por eso que se advierte en el uso de estos métodos, la tentativa de aumentar el valor, siempre buscando el aumento de la rentabilidad, reduce los costos sistemáticamente (y muchas veces sin preocuparse de las consecuencias de esas prácticas).

### ***3.9 Modelo de Análisis, Diagnóstico y Transformación de la Cadena de Valor.***

Al tomar como base la definición de Porter de la cadena de valor, “vínculo del conjunto de actividades que crean valor desde las fuentes de la materia prima hasta el producto final o servicio remitido al cliente”. Shank y Govindarajan, establecen un enfoque externo de la organización, que puede ayudar en la gestión de una cadena de valor a la gerencia estratégica. Sugieren que el marco de la cadena de valor es un método para descomponer la cadena en actividades pertinentes, estratégicamente, con el objeto de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación.

Proponen un enfoque de tres etapas para la metodología de la cadena de valor:

**Primera etapa:** La construcción de la cadena de valor de la industria, asignando costos, ingresos y activos a cada actividad generadora de valor, con el efecto de:

- Verificar las distintas actividades dentro de la cadena de valor.
- Relacionar los costos operativos, ingresos por ventas y los activos para las actividades individuales generadores de valor.



Las actividades generadoras de valor deberán ser separadas sí:

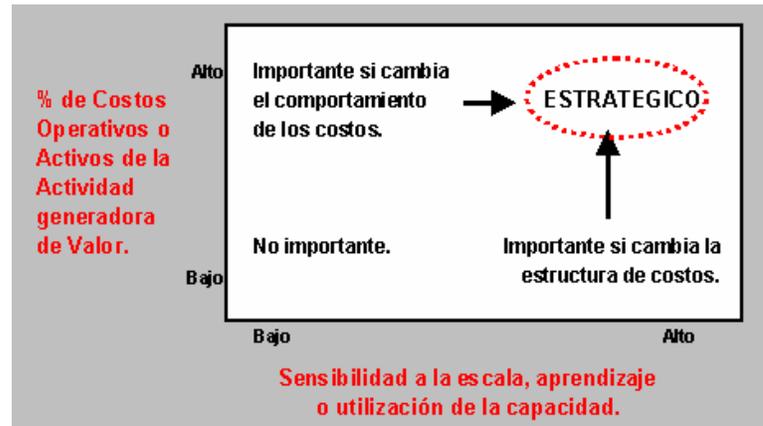
- Representan un porcentaje significativo de los costos operativos.
- Si el comportamiento de los costos de las actividades es diferente.
- Si son hechas por los competidores en forma distinta.
- Tienen un gran potencial de creación de diferenciación.

**Segunda etapa:** Determinar los generadores que afectan los costos en cada actividad de valor, pero en un contexto estratégico amplio. Clasificando a éstos en : (Figura 3.7)

- ↳ *Generadores de costos estructurales:* que relacionan las decisiones estratégicas con las características económicas fundamentales. Las áreas que comprenden los generadores de costos estructurales son: escala, extensión (grado de la integración vertical), experiencia, tecnología, complejidad (número de distintos productos o servicios ofrecidos).
- ↳ *Generadores de costos de ejecución:* que relacionan la capacidad de la organización para remitir el producto o servicio exitosamente al cliente. Es necesario considerar: la participación de los empleados, la administración de la calidad total, la utilización de la capacidad, la eficiencia en la disposición dentro de la planta “layout”, la configuración del producto y la vinculación con proveedores y clientes.



Porter clasifica las actividades de la organización: en “básicas o de línea” (generadoras de costos de ejecución) y en las de “soporte” (generadoras de costos estructurales).



**Figura 3.7** Efecto de la Actividad en la posición de Costos

Fuente Porter, 1985

**Tercera etapa:** Desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esto puede ser alcanzado de dos maneras distintas:

1. Controlando los generadores de costos mejor que los competidores derivando en tres formas de hacerlo:
  - a) Por medio de una reducción de costos manteniendo el valor.
  - b) Incrementando el valor en la actividad.
  - c) Reduciendo los activos destinados a la actividad, manteniendo los costos y el valor constantes.



2. Reconfigurando la cadena de valor. Continuando con el enfoque de administrar la cadena de valor existente mejor que la competencia, el redefinir la cadena de valor, lo cual da mayores frutos y requiere de mayor esfuerzo.

En estas etapas el sistema de gestión de costos proporciona un insumo crítico para el proceso de la toma de decisiones estratégicas. Dicho sistema debe proporcionar una guía sobre como mejorar la cadena de valor, para ganar una ventaja competitiva sostenible. Para alcanzar esto se requiere una profunda comprensión no sólo de la cadena de valor propia sino también la cadena de valor de los competidores.

### ***3.10 Impacto Financiero de la Cadena de Valor.***

La administración de la cadena de valor es importante porque ante todo tiene un impacto en la rentabilidad de la empresa. Si se ve en función de la generación de valor económico agregado (EVA), la cual es una medida de rentabilidad que usan muchas empresas, se puede ver que una buena administración de la cadena tiene impactos importantes.

Al descomponer la cadena de valor para una mejor comprensión, podemos entender el impacto financiero por áreas. En el área de ventas, una buena administración de la cadena sirve para mejorar este renglón a través de una mayor cobertura de clientes, lograr la atracción de clientes a través de una segmentación adecuada del mercado y del diseño de ofertas de servicio competitivas, de enfocar los esfuerzos hacia clientes más rentables.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> LOZANO, González Oscar, Estrategias de la Cadena de Valor.



En lo que respecta a los costos, Lozano establece, que las mejoras pueden venir de lograr disminuir los costos a los proveedores a través de una mejor sincronización con ellos, de reducción de mermas al incrementar la agilidad de los productos en la cadena de valor (en productos con tiempos cortos de vida) y eliminar inventarios obsoletos, de centralizar compras de materiales indirectos.

En gastos, se pueden tener logros importantes de reducción de costos de distribución (transporte y almacenaje) al rediseñar la red de suministros, también al rediseñar en forma detallada los servicios de atención y entrega a los clientes, planteando soluciones específicas en el transporte, al hacer organizaciones más eficientes logrando una sincronización en los procesos.

En el caso de los activos se pueden tener beneficios importantes incrementando la rotación de inventarios mediante una mejor sincronización a lo largo de la cadena y tener pronósticos de demanda con mayor asertividad, lograr suavizar la demanda interna y evitar con esto tener activos para satisfacer una demanda irreal.

Una empresa que haya estado involucrada en iniciativas de administración de la cadena tiene enormes oportunidades económicas. Al lograr mejoras significativas en todas las áreas de la empresa, se pueden lograr ahorros del 10 al 30% en los costos e inversiones.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> LOZANO; González Oscar, Estrategias de la Cadena de Valor.