

# La cadena de valor como herramienta estratégica para las Pymes exportadoras colombianas

Martha Viñas Bonitto\*

## RESUMEN

Debido a la importancia que representan las Pymes en el crecimiento de un país, se hace necesario establecer estrategias que les permita ampliar la colocación de sus productos o servicios en mercados internacionales. Siendo la cadena de valor una de estas estrategias se pretende analizar cada una de sus actividades haciendo mención en sus puntos claves y en cómo deben convertir las Pymes estas actividades en ventajas competitivas en el comercio internacional.

**Palabras clave:** Cadena de Valor, Estrategia, Logística.

## ABSTRACT

Due to the importance of representing SMEs in the growth of a country, it is necessary to develop strategies to enable them to expand the placement of your products or services in international markets. As the value chain of these strategies is to analyze each of their activities by reference in its key points and how SMEs should convert these activities into a competitive advantage in international trade.

**Key words:** Logistic, Strategy, Supply Chain (SCM).

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general de esta reflexión es analizar la cadena de valor como una herramienta estratégica viable para el desarrollo de ventajas competitivas en las Pymes Colombianas Exportadoras. Para la consecución de este objetivo es necesario establecer como objetivos específicos, diagnosticar la aplicabilidad de la cadena de valor en las Pymes colombianas exportadoras, analizar la cadena de valor como una herramienta clave dentro de la funcionalidad de las pymes para aumentar su participación en el mercado internacional; e identificar y evaluar las fases de la cadena de valor que le permitan a las Pymes colombianas exportadoras obtener ventajas competitivas por medio de la creación de valor.

Las Pymes generan la mayor cantidad de empleo superando el 50% del promedio nacional. Sin embargo, en nuestro país estas empresas han incursionado poco en mercados internacionales, debido a dificultades en la

gestión administrativa que se le presentan al momento de tomar decisiones con respecto a su desempeño interno, el cual desde un principio las obstaculiza al mercado internacional.

Dentro de las dificultades en las que incurren las Pymes colombianas se destacan la carencia de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, la falta de conocimiento en cuanto al proceso de insertar los productos al mercado extranjero, así como la falta de estudio de la cultura del mercado a incursionar y, finalmente, la inadecuada determinación de los canales de distribución para acceder a estos mercados. Además, la poca posibilidad de las Pymes colombianas para formar parte de los distintos acuerdos comerciales internacionales a los cuales se encuentra suscrito el país, tales como ALADI, CAN, el TLC firmado con El Salvador, Guatemala y Honduras, el TLC con el Grupo de los 3, el tratado firmado con Canadá y más reciente, el TLC firmado con Panamá a principios del 2010.

\* Maestría en Comercio Internacional. Administradora de Empresas. PTC Universidad Autónoma del Caribe. E-mail: mviñas@uac.edu.co  
Recibido: 8 de Septiembre de 2010 Aceptado: 15 de Noviembre de 2010

Teniendo en cuenta tales dificultades se requiere brindar opciones para que logren un mejoramiento en su funcionalidad y puedan incursionar eficiente y eficazmente en el mercado internacional, disminuyendo así el riesgo de fracasar al momento de insertar sus productos fuera de Colombia.

En medio de este panorama, es fundamental que estas empresas establezcan estrategias que les permitan lograr posesionarse en mercados extranjeros. Dentro de las posibilidades existentes se encuentra la cadena de valor, razón por la cual es importante que las empresas conozcan, entiendan, e implementen esta cadena, la cual hace referencia al “proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costes y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de atender las necesidades del cliente”<sup>1</sup>, logrando que todas sus partes interactúen en la búsqueda de objetivos claros. En este sentido, objetivos que las lleven a atravesar fronteras, algunas cercanas y otras aun más lejanas, como pueden ser las fronteras de negociaciones con países asiáticos.

Un apoyo fundamental para el logro de estos objetivos se encuentra en la logística. “La logística gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la em-

presa, y valor para los accionistas de la empresa. El valor en la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuando (tiempo) y donde (lugar) ellos deseen consumirlos”<sup>2</sup>.

La creación de este valor hace referencia a la cadena de valor, proceso en el cual las Pymes colombianas deben tener una verdadera diferenciación que les permita competir en el mercado internacional. Es por esto que deben establecer dentro de su planeación estratégica la forma de diferenciar sus productos y/o servicios. Hoy en día las empresas deben tener en cuenta que si en algún proceso no es posible generar valor, lo más adecuado es reformular las estrategias. Por esta razón, las pequeñas y medianas empresas colombianas deben ver en dicha cadena una herramienta importante.

A lo largo de esta cadena se necesitan estrategias que conlleven a realizar actividades denominadas primarias, si se encuentran involucradas en la producción, venta o servicios postventa y están conformadas por la logística interna, operaciones o producción, logística externa, marketing, ventas y finalmente servicios y; las actividades secundarias o complementarias, que dan apoyo a las primarias y corresponden a la infraestructura en la organización, talento humano, tecnología, investigación y desarrollo y abastecimiento.



<sup>1</sup> Julio Juan Anaya Tejero, Logística Integral: La gestión operativa de la empresa, 3era Edición, ESIC, Marzo 2007, Pág. 24.

<sup>2</sup> Ronald H. Ballou, Logística: Administración de la cadena de suministros, 5ta Edición, Prentice Hall, 2004. Pág. 13.

A continuación se analizarán las actividades mencionadas anteriormente y se evaluará cómo las Pymes deben utilizarlas para alcanzar mayor competitividad.

## **1. ANÁLISIS ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR**

### **1.1 Logística Interna**

La logística interna corresponde al proceso en donde se agrupan todas las actividades operativas internas de la empresa. Dentro de las actividades que se realizan en la logística interna se destaca el transporte y los inventarios.

El transporte es la actividad relacionada con trasladar la mercancía desde el punto de origen hasta el punto de destino, esta operación es necesaria para todas las empresas, por la necesidad de operar conociendo el desplazamiento y la distribución de las materias primas, de los productos o elementos complementarios. La importancia que tiene para las Pymes contar con un transporte adecuado se orienta en la búsqueda de la disminución de los costos, el aumento de la competitividad, la mejora en la producción, el establecimiento de fletes más convenientes, así como permitir la entrega del producto en el lugar y tiempo requerido por el cliente.

La actividad correspondiente a inventarios hace referencia a las materias primas, los productos en proceso y productos terminados que aparecen a lo largo de la cadena de suministros, con lo que su control disminuye en gran medida los costos de la empresa, por tal razón, se debe hacer un pronóstico ideal de los requerimientos de inventarios que se presentan en esta cadena.

Analizando la logística interna, se encuentra que del adecuado desarrollo de sus actividades dependerá en gran medida el éxito en la empresa. Por tal motivo, se debe buscar separar cada una de sus actividades generales con el fin de crear valor.

### **1.2 Operaciones**

Las operaciones son claves dentro del marco de la cadena de valor genérica de la organización, es por esto que este eslabón se debe convertir en un plan de acción en el cual la empresa planee, organice y ejecute el procesamiento de los insumos – materia prima, personal, máquinas, edificios, tecnología, efectivo, información y otros recursos –. Este proceso de conversión se conoce como producción.

Las Pymes en Colombia deben tener en cuenta que existen agentes en la actualidad que son relevantes dentro de las operaciones, entre ellos cabe mencionar, la competencia global, la cual debe llevar a las empresas a adoptar y aplicar el método de operación más conveniente para su funcionalidad, garantizando, de esta manera, una estrategia importante dentro de su competitividad internacional. La expansión rápida de tecnologías avanzadas de la producción es otro factor que deben utilizar los gerentes de operaciones para favorecer las mejoras en la producción. Por último, se debe mencionar que las empresas en este proceso de operaciones deben enfocarse en desarrollar productos o servicios innovadores, con los cuales puedan utilizar métodos de producción más sofisticados, logrando así una mayor competitividad en el mercado internacional al cual planean dirigirse.

### **1.3 Logística Externa**

La logística externa corresponde al almacenamiento de los productos terminados y su distribución a los clientes finales. En esta actividad se debe tener en cuenta un proceso relevante para las pequeñas y medianas empresas colombianas, Distribución Física Internacional (DFI). Las empresas deben racionalizar este proceso, pues incluye el conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de los productos desde el lugar de producción en el país de origen, hasta el local del importador en el país de destino bajo el concepto de óptima calidad, costo razonable y Just In Time. “El concepto de Just In Time es una filosofía o cultura que abarca toda la empresa orientada a toda la eliminación de desperdicios por medio de funciones logísticas y manufactura. Se caracteriza por operar con bajos inventarios y con los más altos niveles de calidad y de servicios al cliente”<sup>3</sup>.

Debido a la importancia presente en la DFI se considera prudente que las empresas establezcan correcta y óptimamente las etapas del proceso. “La primera etapa consiste en establecer el tipo (general o a granel) y la naturaleza (perecedera, frágil, peligrosa de dimensiones y peso especial) de la carga. La segunda consiste en determinar la preparación que la carga precisa, en cuanto al embalaje, marcado y unitarización de los distintos artículos, el embalaje implica definir el embarque internacional, lo cual incluye las características de los bienes, el modo de transporte, el material, y tipo de marca. Por último se evalúan las dos principales modalidades de unitarización (palatización o Contenedorización)”<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Martin Christopher, *Logística: Aspectos Estratégicos*, 5ta Edición, Limusa Noriega Editores, 2003, Pág. 107.

<sup>4</sup> Alberto Ruibal Handabaka, *Gestión Logística de la Distribución Física Internacional*, 1era Edición, Grupo Editorial Norma, 1994, Pág. 3.

Este conjunto de operaciones son vitales para toda Pyme que desee realizar actividades de comercio exterior, debido que es aquí donde se evalúan las mejores alternativas de transporte, costos, tiempo, y además se lleva a cabo el diligenciamiento de los distintos documentos y trámites ante los organismos correspondientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe mencionar que en Colombia, las empresas exportadoras cuentan con distintos organismos de apoyo y asesoría con el ánimo de fomentar e incentivar la diversificación de las exportaciones, dentro de los cuales encontramos Proexport Colombia, Bancoldex y los Fondos regionales de garantía, entre otros.

#### 1.4 Marketing

El Marketing “es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado”<sup>5</sup>.

Dentro de este proceso las Pymes cuentan con una herramienta esencial, el marketing internacional, a través del cual se deben utilizar sus principios básicos focalizándolos al mercado internacional al que desea ingresar. En este proceso se debe realizar una investigación de mercado buscando recopilar, procesar y analizar información que les permitirá a las empresas reconocer y conocer a sus potenciales clientes y competidores, así como el mercado al que va dirigido, y los requerimientos que deben tener los productos para poder incursionar en dicho mercado, buscando así generar productos y servicios que cumplan con las necesidades de manera que anticipe a la competencia.

De igual forma las Pymes deben tener en cuenta que al buscar nuevos mercados en el exterior se genera un grado considerable de incertidumbre, por tal motivo, deben utilizar la investigación de mercado, junto a la planeación estratégica, para proveer y manejar los cambios que surjan en el entorno, así como analizar distintos riesgos a que se enfrentará, sea riesgo país, riesgo político y riesgo económico. La aplicación de un marketing adecuado le permitirá a las Pymes tomar decisiones que agreguen valor y que logren la satisfacción de los clientes.

#### 1.5 Servicio al Cliente

Analizando la actividad de servicio al cliente se debe mencionar que “conceptualmente el servicio al cliente representa una filosofía de empresa y un fin de todos los elementos de la empresa a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto, es necesario un compromiso de todas las partes: marketing, producción, finanzas, etc., de considerar prioritario dar un buen nivel de servicio al cliente, que es quien da el beneficio. Si una empresa consigue diferenciarse de la competencia al servicio que ofrece al cliente, está consiguiendo una ventaja competitiva clave”<sup>6</sup>.

Lo anterior hace referencia a que el servicio al cliente debe ser fundamentalmente un trabajo realizado en equipo por parte de todas las divisiones de una empresa. Por esta razón, las Pymes colombianas deben integrar el proceso y enfocarlo a superar las expectativas y exigencias de los clientes en el mercado extranjero, sean clientes finales o intermediarios.

El servicio al cliente debe ser un elemento generador de valor agregado que logre diferenciar productos. Para realizar esta actividad de la manera más adecuada, las empresas deben desarrollar un análisis de costo/servicio, evaluar los componentes del servicio al cliente, establecer los niveles y segmentación, asignar el servicio logístico al cliente, y, finalmente, determinar la percepción del nivel del servicio.

Luego de analizar las actividades de la cadena de valor se procederá al análisis de las actividades de apoyo o soporte, sabiendo que ambas son necesarias e importantes dentro de la cadena de valor.

## 2. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE APOYO DE LA CADENA DE VALOR

### 2.1 Infraestructura en la organización

Es la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos con los clientes. Es este aspecto las Pymes deben tener sumo cuidado en evaluar la infraestructura de que disponen con relación a los compromisos que asumen. Las empresas deben analizar sus capacidades y sus tiempos de entrega para poder cumplirle a los clientes y generarles confianza. De la infraestructura depende en gran medida el resultado de estos compromisos, ya que la empresa manejará las cantidades y los tiempos de acuerdo a lo que su infraestructura le permita.

---

<sup>5</sup> Múnich -García, Fundamentos de la Administración: Empresa, planeación, organización y control. Trillas, 2006. 7ma Edición. Pág. 54.

<sup>6</sup> August Casanova, Lluís Cuatrecasas, Logística Empresarial: Gestión integral de la información y material de la empresa, 1era Edición, Ediciones Gestión 2000, Pág. 74.

Es importante mencionar que la infraestructura en la actualidad se encuentra estrechamente ligada a los servicios de información, lo cual constituye una debilidad en las Pymes colombianas debido a que se requiere tecnología conformada por redes y equipos que, en la mayoría de los casos, generan altos costos, que exige de las empresas atención y preparación para enfrentar competidores internacionales.

## 2.2 Talento Humano

En cuanto al talento humano se puede decir que “las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización y hacerla más ágil y competitiva”<sup>7</sup>. En esta medida el talento humano es esencial dentro de cualquier proceso empresarial, y es también aquí donde las Pymes pueden desarrollar una gran diferenciación en el mercado, por tal motivo, se requieren medidas que les permita prepararse y consolidarse.

Lo anterior hace referencia a que las empresas deben buscar que los empleados contribuyan con sus conocimientos, capacidades y habilidades, que les permita consolidarse en el comercio internacional.

## 2.3 Tecnología, investigación y desarrollo

La actividad relacionada con la tecnología, investigación y desarrollo en la actualidad se convierte en una necesidad para las empresas, es a través del desarrollo tecnológico como se podrían generar productos o servicios de calidad y competitivos, que les permita diferenciarse tanto en los procesos de producción, como en el producto final.

En esta actividad las Pymes colombianas encuentran dos grandes obstáculos que les generan incertidumbre, y muchas de ellas desisten de asumir el riesgo. El primero de ellos corresponde a los altos costos que implica para estas empresas realizar y mantener procesos de investigación y desarrollo. El segundo obstáculo corresponde a enfrentar empresas que cuentan con subsidios para el sostenimiento de sus actividades.

La tecnología, investigación y desarrollo es una actividad donde las Pymes colombianas tienen todavía un largo trabajo que realizar para superar a las empresas que cuentan con un gran desarrollo en el tema.

## 2.4. Abastecimiento

El abastecimiento es la actividad en la cual la empresa obtiene los materiales que le permitirán realizar sus funciones. El abastecimiento es una actividad básica dentro de la empresa, es aquí donde se escogen los proveedores, tarea en la cual se debe tener sumo cuidado, ya que de su elección dependerá en gran medida la calidad, los costos y los tiempos de dicho aprovisionamiento.

Las Pymes colombianas al momento de abastecerse deben tener en cuenta cada una de las tareas que implica esta actividad, es decir, calcular la necesidad específica en relación a cantidad y tiempo, y después realizar la compra o la adquisición. Luego almacenarla en los lugares específicos bajo normas específicas, de acuerdo a las características de la mercancía, y cuando sea necesario, despacharla o distribuirla. Finalmente no se puede olvidar la tarea de controlar el stock y utilizar el desperdicio.

## CONCLUSIONES

Existen actividades primarias y secundarias dentro de la cadena de valor que le permitiría a las Pymes colombianas convertir las herramienta generadora de grandes ventajas competitivas para fortalecerse y competir exitosamente en el mercado internacional, logrando de esta manera superar las dificultades que presentan actualmente y ganando una mayor participación en los mercados internacionales, contribuyendo así con su crecimiento y empleo.

De igual manera se exigen cambios internos de la empresa que deben estar acompañados por una intervención activa del Estado a través de políticas coherentes y acuerdos con un panorama adecuado para el desarrollo comercial.

Las Pymes colombianas deben realizar una planeación estratégica, analizando cada una de las actividades de la cadena, verificando si estas en realidad son creadoras de valor individual, es decir si estas representan los costos adecuados y pertinentes, si son actividades inherentes y funcionales para la actividad, así como analizar si estas representan la filosofía de la empresa.

## REFERENCIAS

Anaya Tejero, Julio Juan. (2007). Logística Integral: La gestión operativa de la empresa (3ra ed.). Madrid: ESIC.

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 8va Edición. Mac Graw Hill, 2007. Pág. 64.

Andraos Khordk, Carlos. (1999). Guía Práctica de Tramitación de Comercio Exterior (2da Ed.). Madrid: Fundación Confemetal.

Ballou, Ronald H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministros (5ta ed.). México: Prentice Hall.

Casanova, August & Cuatrecasas, Lluís. (2000). Logística Empresarial: Gestión integral de la información y material de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión

Castellano Ramírez, Andrés. (2009). Manual de gestión logística y distribución de mercancías. Barranquilla, Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (8va ed.). São Paulo: Mac Graw Hill.2000.

Christopher, Martin. (2003). Logística: Aspectos Estratégicos (5ta ed.). México: Limusa Noriega Editores

Múnich & García. (2006). Fundamentos de la Administración: Empresa, planeación, organización y control (7ma ed.). México: Editorial Trillas.

Perilla Gutiérrez, Rogelio. (2001). Manual para Importadores y Exportadores (3ra ed.). Bogotá: Proexport - Colombia.