

LA CADENA DE VALOR COMO FACTOR ESENCIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

RESUMEN

El análisis de la cadena de valor es una herramienta moderna, útil para establecer los puntos fuertes y débiles en las actividades de las empresas, pues basa su accionar en un análisis interno detallado de los distintos "centros de actividad", y dentro de cada uno de ellos, de las actividades más representativas que despliegan las empresas en el día a día. La aplicación de ésta herramienta es completamente universal, y no se circunscribe solamente dentro de las grandes empresas extranjeras y/o nacionales, motivo por el que, la Dirección de la Carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí ha emprendido en un proyecto de investigación titulado "Identificación y Análisis de la Cadena de Valor de los negocios agroindustriales que aportan mayoritariamente al PIB de la provincia de Manabí. Periodo 2008-2011" con la colaboración de los docentes y estudiantes de los últimos niveles de la carrera, a efectos de demostrar también, la utilidad del análisis de la cadena de valor como factor fundamental para el desarrollo de la agroindustria en Manabí.

Palabras claves: Fortalezas de las empresas, Benchmarking, actividades de producción, encadenamientos de producción, subcadenas de producción.

Janeth Moreira de Vélez, Mg. Gp.

Magíster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Docente Investigadora y Directora de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.
ymoreira@utm.edu.ec

ABSTRACT

The analysis of the value chain is a modern tool, useful to identify strengths and weaknesses in the activities of the companies, because their actions based on a detailed internal analysis of the various "activity centers", and within each of them, of the most representative companies that deploy in the day. The application of this tool is completely universal, and not limited only within large foreign companies and / or national, why, the Directorate of Career Management Faculty of Management and Economics at the Technical University Manabí has embarked on a research project entitled "Identification and Analysis of the value chain of business that provide mostly agribusiness GDP of the province of Manabí. Period 2008-2011" with the collaboration of teachers and students of the last levels of the race in my charge, in order to also demonstrate the usefulness of the analysis of the value chain as a key factor for the development of agribusiness in Manabí

Keywords: Strengths of companies, Benchmarking, production activities, production chains, production substrings



INTRODUCCIÓN

Mediante el empleo de la Cadena de Valor, se analiza actividad por actividad, logrando identificar cuáles actividades se realizan de forma apropiadas, e incluso mejor que la competencia (fortaleza de la empresa), así como se puede deducir también aquellas actividades que se efectúan incorrectamente, de forma menos eficiente de lo que lo realiza la competencia (debilidad de la empresa). Generalmente, hacemos benchmarking cuando nos referimos a la comparación de las actividades de la empresa analizada con una empresa líder del sector, o en su defecto, con la principal competidora de la organización, objeto de análisis.

Previo al análisis de la Cadena de Valor como factor relevante para el desarrollo de las empresas, sean estas públicas y/o privadas, grandes, medianas, micro y pequeñas empresas, se hace necesario proporcionar algunos conceptos fundamentales de lo que representa el "valor" dentro de las actividades de producción y comercialización de una empresa, definiendo al valor como "la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio". Este se mide como $p \times q = \text{ingreso total}$. Resulta lógico entonces suponer que el objetivo de la empresa es generar un valor superior al costo de producirlo, dado que éste (el valor) considera el costo total de producir el producto o servicio más un margen.

DESARROLLO:

Una vez definido el concepto de "valor", podemos empezar manifestando que el análisis de la Cadena de Valor (Michael Porter, 1985) "es una forma estructurada y sistemática de estudiar las actividades internas de una organización con el objeto de evaluar cómo contribuyen a la mejora de su ventaja competitiva".

Otra definición que se adapta a nuestra realidad, tiene que ver con el conjunto de actividades que se realizan durante el proceso productivo de una empresa y a través de las cuales se le incorporan atributos deseables al producto o servicio; cada actividad dentro de la cadena incorpora una

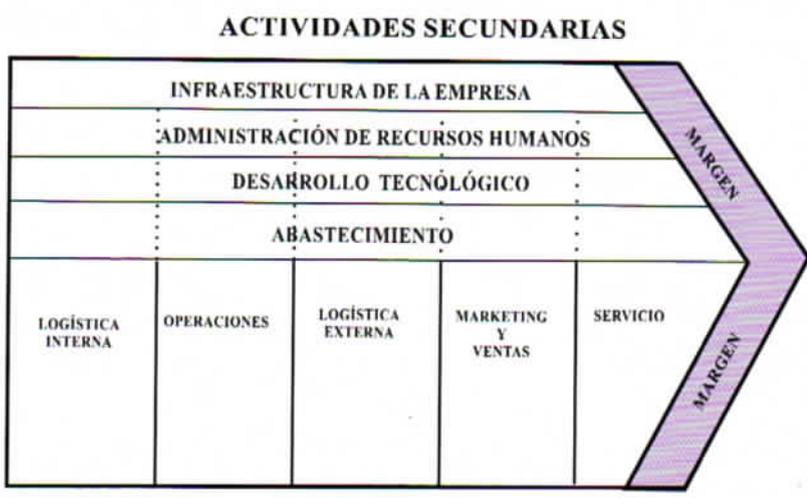
parte del valor asociado al producto final, haciendo énfasis de nuevo que, si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el costo de las distintas actividades, la empresa generará un margen de beneficio por su actividad. Dichas actividades a las que hacemos referencia, se pueden clasificar como:

* **Actividades Primarias.**- Son aquellas actividades orientadas a la recepción de materia prima, realización de procesos de producción,

distribución, marketing y servicios post-venta.

* **Actividades Secundarias o de Apoyo.**- Son actividades centradas en facilitar las labores de los centros de actividades primarias. En este segundo grupo se incluye todo lo concerniente a infraestructura (acciones de administración y dirección de la empresa), talento humano, desarrollo tecnológico y abastecimiento. La Figura 1 puede ilustrar de mejor forma lo expresado:

Figura 1: La Cadena de Valor de la empresa



ACTIVIDADES PRIMARIAS:

a) Logística interna:

Incluye a todas las actividades asociadas al recibo, almacenamiento y distribución interna de insumos: manejo de vehículos, retorno a los proveedores, control de inventarios.

b) Operaciones:

Aquellas actividades que modifican los insumos hasta transformarlos en el producto final o servicio: maquinado, empaque, mantención, pruebas, entre otros.

c) Logística externa:

El conjunto de actividades asociadas al almacenamiento y distribución física de los productos o servicios a los compradores: proceso de pedidos, manejo de flotas, recepción y procesamiento de rechazos, entre otros.

d) Marketing y ventas:

Las actividades asociadas al dar a conocer el producto o servicio a los compradores y facilitar la venta del mismo: publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones con los canales de distribución, entre otros.

e) Servicio post-venta:

Las actividades asociadas a dar apoyo a los compradores en relación al producto o servicio adquirido: instalación, mantención, reparación, entrenamiento, entre otros.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

a) Infraestructura:

Actividades de gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y gestión de calidad.

b) Administración de recursos humanos:

Selección, promoción, colocación; evaluación, recompensas, desarrollo ejecutivo y las relaciones sindicatos/empresa.

c) Desarrollo tecnológico:

"Know How", actividades de I+D, procedimientos, e insumos y actividades de innovación y fomento de la tecnología, necesarios en toda actividad de la cadena de valor.

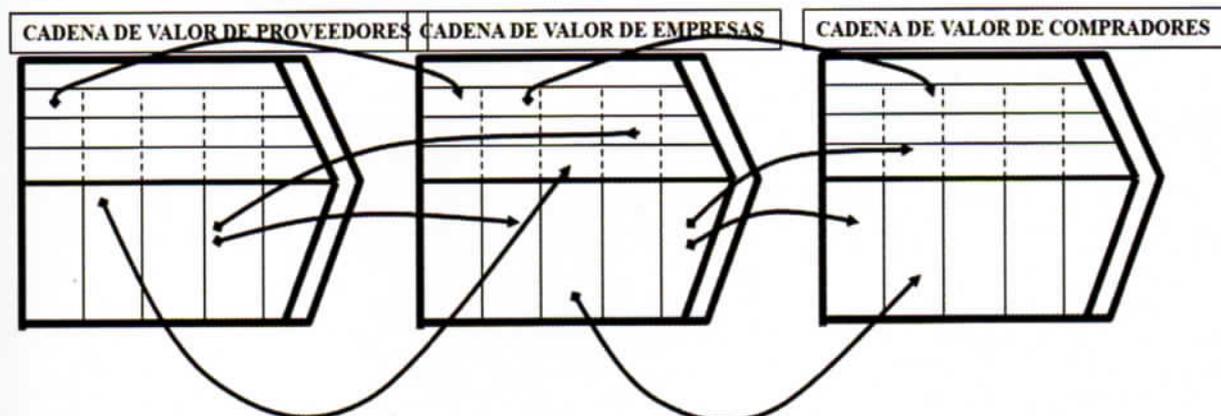
d) Abastecimiento:

La compra de materias primas,

suministros y otros artículos de consumo y bienes.

La Cadena de Valor puede contener otros "encadenamientos" o "subcadenas", o ser parte de otras cadenas de valor de algún sector industrial o de una cadena diversificada, tal como lo muestra la Figura 1.1:

Figura 1.1 Otros "encadenamientos" o "subcadenas"



La Cadena de Valor comprende la elaboración de una matriz por cada uno de los nueve (9) distintos "centros de actividad" de la empresa, debiendo incluirse las actividades competitivas más importantes que se efectúan en cada uno de los centros, tal como se muestra en la Figura 1.2 donde se presenta un modelo de matriz de análisis de una actividad primaria:

Figura 1.2 Matriz de Análisis de Actividades Primarias (Logística Interna)

LOGÍSTICA INTERNA							
ACTIVIDADES COMPETITIVAS	PERFIL COMPETITIVO					IMPORTANCIA	POSICIÓN COMPETITIVA
	1	2	3	4	5		
LLEGADA Y ALMACENAMIENTO DE MATERIALES			X			20 %	60
CONTROL DE INVENTARIOS				X		30 %	120
CONTROL DE VEHÍCULOS DE APROVISIONAMIENTO	X					10 %	10
CONTROL DE CALIDAD DE MERCADERÍA ENTRANTE					X	40 %	200
TOTAL						100 %	390

Nótese que la matriz de análisis de las actividades de logística interna (actividad primaria) comprende actividades desde la llegada de materiales hasta el posterior control de calidad. A cada actividad se le identifica su perfil competitivo (nivel de excelencia con que se ejecuta dicha actividad); un puntaje de 1 representa un fuerte punto de debilidad, mientras que un nivel de 5 es considerado un punto fuerte. En el caso del ejemplo de la figura 1.2, la primera actividad competitiva, está

representada por la llegada y almacenamiento de materiales y se le asignó un puntaje de 3 que representa un nivel competitivo neutro.

Luego, jerarquizamos en orden de importancia las actividades más importantes y en una escala de 1 a 100 se le asigna el peso que se considera tiene cada actividad objeto de análisis. La suma de los pesos de cada actividad competitiva dentro de cada centro de actividad objeto de análisis no debe superar ni ser menor al 100%.

Por último, establecimos su posición competitiva, que resulta de la ponderación del puntaje que se le asignó a cada actividad dentro del perfil competitivo con el peso que se le asignó en orden de importancia de dicha actividad. Los valores que se obtienen en esta variable pueden oscilar entre 100 y 500. Lo ideal sería que este resultado fuese lo más elevado posible; por simple deducción, a la empresa le conviene que la mayor parte de sus centros de actividad obtengan puntuaciones eleva-



dos en sus posiciones competitivas totales, indicador por demás evidente de la fortaleza de la empresa en el sector donde opera o respecto de su principal empresa competidora.

El análisis de la Cadena de Valor culmina con la evaluación del potencial competitivo global, que se destaca en la Figura 1.3 donde aparece el Potencial Competitivo Global de la Cadena de Valor, que se lo efectúa a través de la elaboración de una matriz donde se ubica en el primer

bloque, la posición competitiva de cada uno de los 9 centros de actividad que fueron evaluados con anterioridad. En la segunda columna, se sitúa la importancia competitiva, que se obtiene asignando pesos relativos que oscilan con valores de 1 a 100, cuya suma de las diversas ponderaciones no debe ser ni inferior ni superior al 100%. En el tercer bloque, se coloca la posición competitiva ponderada, que se obtiene de multiplicar las diferentes posiciones competitivas de cada centro de

actividad por la importancia competitiva que se le ha dado a través del peso asignado. Finalmente, se suman todos los valores, a efectos de conocer la posición competitiva total de la organización (dichos valores oscilan entre 10000 a 50000), mientras más elevados los valores, mucho mejor, y cuyo resultado nos ofrece el grado de fortaleza y/o debilidad de la empresa frente a su principal empresa competidora o dentro del sector en el que desarrolla sus actividades.

Figura 1.3 Matriz de Potencial Competitivo Global de la Cadena de Valor

POTENCIAL COMPETITIVO GLOBAL			
CENTROS DE ACTIVIDAD	POSICIÓN COMPETITIVA	IMPORTANCIA COMPETITIVA	POSICIÓN COMPETITIVA PONDERADA
LOGÍSTICA INTERNA	390	10 %	3.900
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	350	10 %	3.500
LOGÍSTICA EXTERNA	315	5 %	1.575
VENTAS	410	25 %	10.250
SERVICIO POST-VENTA	275	10 %	2.750
INFRAESTRUCTURA	350	5 %	1.750
RECURSOS HUMANOS	395	15 %	5.925
DESARROLLO TECNOLÓGICO	365	10 %	3.650
ABASTACIMIENTO	350	10 %	3.500

CONCLUSIÓN:

Es necesario que las empresas pequeñas adopten en su gestión la Cadena de Valor, sabiendo de antemano que pertenecemos a un mundo globalizado y competitivo. La Cadena de Valor se convierte en una herramienta eficaz que ayuda en la disminución de costos desde el inicio hasta el fin en todo los procesos lo que permite rentabilidad y productividad, sin que el consumidor de un bien o servicio lo pague, pero si lo perciba.

BIBIOGRAFÍA

Porter, Michael (1986-2008) "Estrategia Competitiva" 1era y 25ava edición, Harvard Business school, traducción complejo Editorial continental, México

Troya Jaramillo, Alfonso (2009) " La planeación Estratégica en la empresa Ecuatoriana", corporación editorial Nacional <http://www.funiber.org.ec/> Notas técnicas y documentos de FUNIBER