

LA CADENA DE VALOR

Original del profesor Joaquín Garralda Ruiz de Velasco del IE Business School.
Versión original de 5 de mayo de 1999. Última revisión, 22 de febrero de 2013.
Editado por IE Business Publishing, María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.
©1999 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

La cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa.

Se puede decir que la primera herramienta desarrollada para sistematizar y facilitar el análisis estratégico, tuvo su origen alrededor de los años 60, en la "Escuela de Harvard" de pensamiento estratégico, y es conocida por las siglas "DAFO" (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en castellano y SWOT en inglés¹.

En su aplicación práctica en la empresa, los inconvenientes que se encuentran cuando se utiliza este método analítico, ya mencionados en su Nota técnica, son fundamentalmente dos:

- a) La dificultad a la hora de clasificar algunos acontecimientos bajo un epígrafe u otro;
- b) y, su falta de sistemática para buscar los hechos que deben incluirse en uno u otro.

Las herramientas analíticas desarrolladas posteriormente, trataban de paliar estos inconvenientes, siendo una de las más conocidas la debida al profesor Michael Porter, que se denomina "el análisis estructural de un sector", esquema analítico competitivo coloquialmente conocido como "las 5 fuerzas" (también desarrollado en otra Nota Técnica). El énfasis de este método analítico, se pone en la vertiente exterior de la empresa, facilitando la identificación sistemática de las "amenazas" y "oportunidades" que se buscaban en el método DAFO.

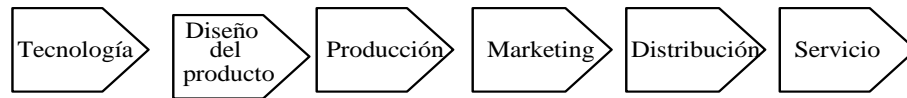
Con el esquema de la cadena de valor, se va un poco más allá en la línea de paliar los inconvenientes mencionados más arriba, ya que se persigue facilitar un proceso sistemático del análisis interno de la empresa - las "fortalezas" y "debilidades" - desde una perspectiva estratégica.

Básicamente, la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la "Ventaja Competitiva" de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa.

En consecuencia, según el criterio que utilicemos a la hora de subdividir y ordenar las actividades de la empresa, podremos definir distintos tipos de "cadenas de valor" para una misma empresa. Dentro de los distintos tipos que se reproducen en libros y artículos, no se puede decir que exista una "cadena de valor" que sea superior al resto, sino que cada una de las "cadenas" tiene sus ventajas e inconvenientes, haciendo que unas sean más adecuadas que otras para aplicarlas a unos u otros contextos.

¹ El funcionamiento y utilidad de esta herramienta analítica, se describe en la Nota Técnica DG01/346.

FIGURA 1



TEMAS RELEVANTES

Fuente	Funcionalidad	Integración	Precios	Canales	Garantía
Sofisticación	Características físicas	Mat. Primas	Public/ promoc	Integración	Rapidez
Patentes	Estética	Capacidad	Fuerza de Ventas	Almacenes	Cautivo/ indep
Elecciones de Product/proceso	Calidad	Localización	Envasado	Inventarios	Integración
		Aprovisionam.	Marca	Transporte	Precios
		Producc.de comp.			
		Ensamblado			

Fuente: McKinsey "Business System"

Las dos "cadenas" tipo que son más conocidas y que han marcado el desarrollo de este concepto, son: la desarrollada por la empresa de consultoría estratégica McKinsey (figura 1) y la elaborada por el profesor Porter de la Universidad de Harvard (figura 2).

LA CADENA DE VALOR DE MCKINSEY

El enfoque de la cadena de McKinsey, tiene una perspectiva que es una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector. En cierta medida, este enfoque se corresponde mejor con el nombre inicial que utilizó la citada consultora para definirla: "el sistema de negocio". Se puede detectar rasgos de esta imprecisión en las fronteras del análisis en los subepígrafes denominados "integración" que aparecen en las distintas columnas de los temas relevantes (en los "eslabones": producción, distribución y servicio). Por supuesto, que este subepígrafe no esté incluido en los otros eslabones, no quiere decir que esas actividades siempre deban estar integradas en las operaciones de la empresa.

Hay empresas que algunas de las actividades indicadas las tienen integradas dentro de su operativa, mientras que otras las tienen subcontratadas. Decidirse por una u otra alternativa, tiene distinto reflejo en varios aspectos: las inversiones necesarias; la flexibilidad productiva; el control de las operaciones; la apropiabilidad de la imagen; y los costes a la hora de realizar la actividad. Por tanto, la elección de "hacer o comprar" depende de los recursos disponibles y de la importancia de esa actividad para que la empresa sea más competitiva.

El procedimiento a seguir para la utilización de esta herramienta de análisis, es ir incluyendo dentro de las "columnas" definidas en la figura, aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa a analizar. Lógicamente, habrá que destacar aquellos aspectos que son distintos de la forma en que los resuelven, o definen, los competidores, y que conducen a una posición ventajosa en costes o a una mayor diferenciación de nuestra empresa.

Como ejemplos de una mejor posición en costes, están: las economías de escala en producción debidas a una elevada dimensión productiva; una localización privilegiada parece acceder a unos recursos más baratos como puede ser el coste de la energía, una vía de transporte muy eficiente o el coste de la mano de obra; o una red de distribución que la utilicemos para una amplia gama de productos.

Como ejemplos de diferenciación: unos reputados científicos o diseñadores fieles a la empresa; una sólida imagen de marca; o un personal de servicio postventa motivado y bien formado.

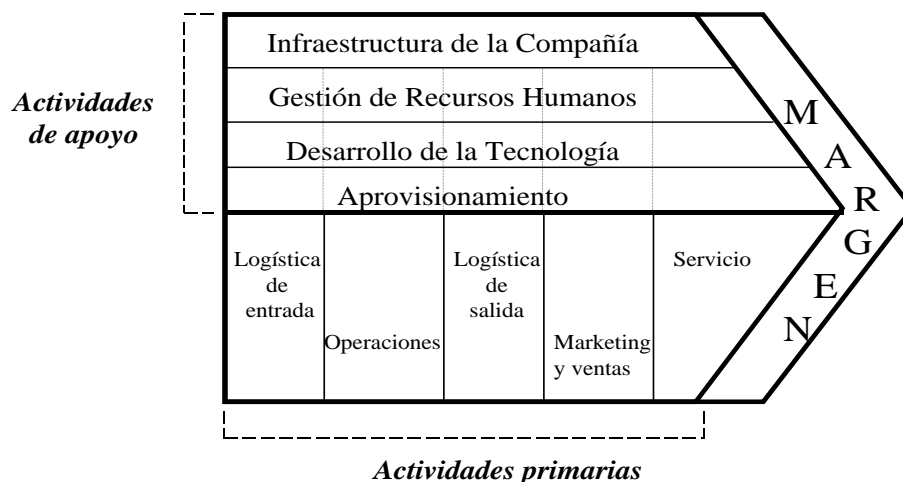
Según en qué sectores, algunos "eslabones son más críticos que otros, y es en aquellas actividades críticas que se hagan diferentes a la competencia, las que condicionan positiva o negativamente nuestra posición competitiva en el sector.

En definitiva, se comparan las distintas "arquitecturas" de las cadenas de valor de los distintos competidores, para determinar los matices de la sostenibilidad y relevancia de la Ventaja Competitiva de las empresas del sector.

LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

El enfoque de la cadena del profesor Porter (figura nº 2), tiene una perspectiva más interna, centrándose en la empresa. Como aspectos diferenciadores, se puede señalar que la de Porter incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría que denomina las actividades de apoyo; y que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, a través de los "eslabones" que denomina "logística de entrada" y "logística de salida".

FIGURA 2



Esta cadena de valor, si bien es más rigurosa en su conceptualización, es también más compleja a la hora de su aplicación. En ella se representan los distintos tipos de actividades que, según Porter, configuran el valor; ahora bien, estas actividades en principio rara vez coinciden con la clasificación que hace la contabilidad o la estructura organizativa de la empresa, factores que dificultan su identificación.

Los dos parámetros clave que utiliza Porter para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico, son: que utilicen la misma tecnología; y que los factores que condicionen el coste de la realización de la actividad, sean los mismos.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa. Comenzando por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor. Esta identificación no es tan sencilla como puede parecer, el problema reside en cómo definir esas actividades, hasta qué nivel de desagregación se ha de llegar, qué actividades seleccionar, etc. La solución no es fácil, en principio se deben agrupar actividades con la misma "tecnología" y similar comportamiento de los costes, haciendo especial énfasis - a la hora

de desagregación y análisis - en aquellas actividades que representan una parte importante de los costes, y en aquellas que tienen un alto impacto en la diferenciación.

Para una facilitar el análisis de las actividades, se incluye en el Anexo 1 unas definiciones y algunos ejemplos.

No sólo se deben identificar las actividades clasificándolas en un epígrafe marcado por la cadena de valor, también es necesario tratar de descubrir las interrelaciones entre las distintas actividades, porque su influencia mutua puede tener una importancia estratégica. Se puede definir "interrelación" como la manera en que el desarrollo de una actividad de valor, condiciona el coste o el resultado de otra.

Estas interrelaciones pueden influir sobre la ventaja competitiva de dos formas: bien a través de su optimización; o bien de su coordinación. Es interesante estudiar la primera, cuando existe una situación en la que los costes incurridos para la mejora de una actividad, producen la disminución de los costes necesarios para realizar otra. El ejemplo más sencillo es el que se produce por la interrelación entre las actividades de desarrollo tecnológico, aprovisionamiento, logística interna y operaciones.

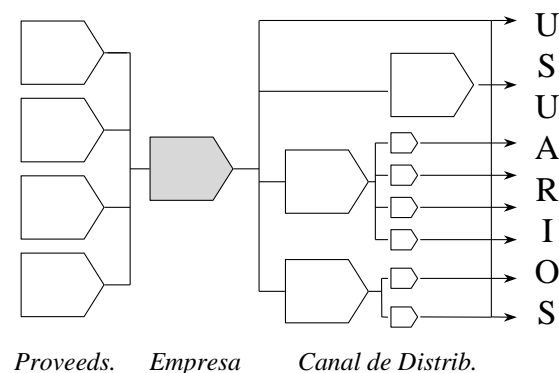
Se puede tomar la decisión de realizar un diseño del producto más sofisticado (y por tanto más costoso), junto con unas exigencias mayores en las compras de inputs y en los controles de calidad (más actividad y por tanto más coste), si como contrapartida, se produce un descenso importante en el coste del servicio postventa, que sea mayor que los nuevos costes incurridos.

La evaluación de este tipo de interrelaciones es importante, entre otros casos, cuando el perjuicio para el cliente por la tardanza en la reparación es alto, o cuando el coste del servicio de mantenimiento es una parte importante de la cuenta de resultados.

Para lograr esa optimización de las interrelaciones, nótese como la decisión ha de tomarse desde una perspectiva global, ya que es muy difícil que cada uno de los departamentos implicados decidan unilateralmente la medida, ya que - desde su perspectiva - sólo ven un incremento de costes.

Las interrelaciones también pueden poner de relieve la necesidad de coordinar actividades para lograr objetivos que aumenten la diferenciación frente a nuestros compradores o una reducción de costes. Un ejemplo de esta forma de interrelación, es la elevada coordinación que debe existir entre actividades, para asegurar a un cliente una entrega "just in time", sin que los costes de inventarios lo hagan excesivamente caro, y que por tanto pase a ser un cliente no rentable.

FIGURA 3



EL SISTEMA DE VALOR

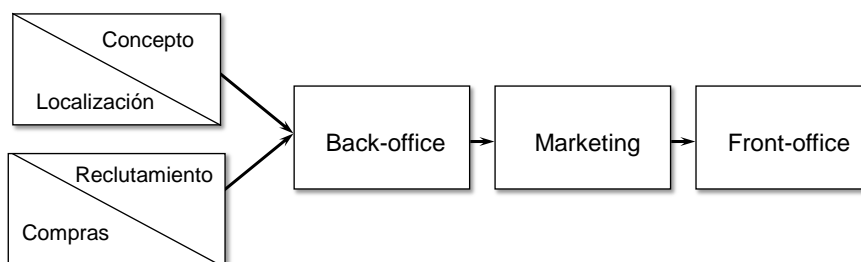
En la figura 3, Porter complementa su “Cadena de Valor” con el esquema que denomina el “Sistema de Valor”, que busca clarificar la creación del valor dentro del sistema considerando los distintos agentes que lo componen. La utilización de este esquema es interesante porque sirve para identificar la importancia relativa de cada uno de los agentes dentro del valor total para el consumidor final, así como de referencia para establecer tendencias respecto al cambio de la importancia estratégica relativa de cada uno de los agentes.

LA CADENA DE VALOR PARA EL SECTOR SERVICIOS

Uno de los inconvenientes comunes a los dos formatos de cadenas de valor comentados, es su dificultad o imprecisión a la hora de aplicarlas en el sector servicios. Para ayudar a resolver este problema, se presenta aquí una variante de la cadena de valor (figura 4), desarrollada en equipo por los profesores del Instituto de Empresa, que permite realizar con más precisión y comodidad, el análisis de la ventaja competitiva de las empresas que compiten en el sector servicios.

FIGURA 4

Cadena de Valor: Sector Servicios



Los “eslabones” no siguen un diseño lineal, pero con ello se trata de dar una visión más cercana a las actividades de servicio, de las que se distinguen dos principales: las del “front office” – aquellas que se hacen en unión con el cliente (una característica básica de un servicio) –; y las del “back office” que son aquellas que mejor se pueden “industrializar” porque tienen un carácter repetitivo y no tienen que hacerse para un cliente en su globalidad sino que puede ser una parte del servicio total que demanda.

Se diferencia “concepto/localización”, ya que una decisión clave en un servicio, es su definición y el lugar donde se interactúa para “hacer a medida” el servicio con el cliente, es decir dónde se le recaba la información necesaria y dónde se le suministra el servicio. Variando los lugares, podemos tener un mismo servicio en el domicilio o en una tienda a la que se desplace el cliente, y los datos se le pueden recoger por teléfono, en una visita o por internet. Los distintos costes y percepción de “servicio” que implica una u otra configuración, son clave para aspectos como el margen y la fidelidad del cliente.

También se destaca el eslabón conjunto Reclutamiento/Compras ya que pueden ser elementos clave de la ventaja competitiva. En el sector servicios, evidentemente, tener una posición ventajosa para reclutar a los mejores es un elemento clave, por ello algunas empresas dedican mucho esfuerzo en asegurarse un acceso privilegiado al talento como puede ser las actividades de presentaciones en Universidades, unos sistemas de selección sofisticados que involucren

mucho al equipo directivo, cursos que sirvan de filtro, etc. Por otro lado, en las empresas de distribución tener una mejor capacidad negociadora en las compras por el volumen o un acceso exclusivo a una fuente de suministro – material o personal - puede ser un elemento clave en la ventaja competitiva.

En una versión anterior de esta Cadena de Valor, las actividades de Reclutamiento no estaban expresamente indicadas, pero a la vista de su importancia parece más ilustrativo que en vez de reflejarlas como una de las actividades del “Back-office”, situarlas en este eslabón que les da un mayor protagonismo en el análisis estratégico.

Una decisión fundamental en una empresa de servicios, es la interacción entre el back office y el front office, la satisfacción del cliente depende de ello. Un vendedor del front office que con gran espíritu de servicio, trata de resolver el problema especial del cliente, no puede evitar la frustración del cliente cuando el back office no responde en los plazos, especificaciones o precios que el vendedor le había asegurado que lograría. La estrategia de la empresa en lo concerniente a flexibilidad de la oferta y estandarización del servicio, es clave para mantener la reputación de la empresa y una cuenta de resultados positiva.

En definitiva, se incluyen en esta cadena de valor, aquellos parámetros que pueden ser fuente de la ventaja competitiva, si bien es necesario insistir que en el sector servicios, la estrecha coordinación entre las actividades es más veces la base de la ventaja, que la realización muy diferenciadora o muy barata, de una actividad individual.

CONCLUSION

Como conclusión, y utilizando las palabras del profesor Porter: *"la ventaja competitiva de una empresa, proviene del conjunto de actividades discretas que la empresa realiza en el diseño, producción, marketing, entrega, y apoyo de su producto o servicio"*. Cada una de estas actividades, pueden contribuir a mejorar la posición competitiva de menores costes o de reforzar las bases para una mayor diferenciación. Por tanto la cadena de valor es la herramienta que nos ayuda a realizar un análisis sistemático y riguroso de esas actividades, desagregando la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes con el fin de comprender mejor el comportamiento de los costes y de las fuentes - existentes y potenciales - de diferenciación. Una empresa mejora su ventaja competitiva por medio de realizar esas actividades estratégicas más barato o mejor que sus competidores.

En los enfoques estratégicos actuales, en los que se da más énfasis a la perspectiva interna de la empresa como fuente de la ventaja competitiva, se puede utilizar las filas “actividades de apoyo” del esquema de Porter, como sustentadoras de las claves competitivas.

CUADRO RESUMEN DE LAS DOS CADENAS COMPARADAS CADENA DE VALOR DE MCKINSEY

<u>VENTAJAS</u>	<u>INCONVENIENTES</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ Sencilla de realizar.▪ Base del diagnóstico de la Ventaja Competitiva y de su evolución comparativa.▪ Ayuda a establecer prioridades.▪ Se comunica con facilidad a la organización	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de rigor.▪ Difícil : Concepto/diseño.▪ Fronteras de la empresa difusas.

CADENA DE VALOR DE PORTER

<u>VENTAJAS</u>	<u>INCONVENIENTES</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ Rigurosa.▪ Base del diagnóstico de la Ventaja Competitiva.▪ Fuente de ideas para actuar estratégicamente<ul style="list-style-type: none">- Coordinación- Más allá de las fronteras de la empresa.- El Margen está explícito	<ul style="list-style-type: none">▪ Compleja.▪ Difícil encontrar la información en la empresa con estos criterios.▪ Se comunica con dificultad a la organización.

ANEXO 1

Las actividades que pueden ser fuente de la ventaja competitiva de una empresa, Porter las clasifica en: Actividades Primarias y Actividades de Apoyo.

A) Actividades Primarias

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la elaboración del producto.

Dentro de estas actividades podemos distinguir:

- 1.- *Logística de entrada*: Actividades asociadas con la recepción, inventario, y la distribución interna de los inputs del producto. Ejemplos: el traslado interno, almacenaje intermedio, control de inventarios de materias primas, planificación de los horarios de recepción de vehículos y devolución a proveedores.
- 2.- *Operaciones*: Actividades asociadas con la transformación de los inputs en el producto final. Ejemplos: ajuste de la maquinaria, ensamblado, mantenimiento del equipo, controles, impresión, empaquetado, y operaciones dentro de las instalaciones.
- 3.- *Logística de salida*: Actividades asociadas con la recogida del producto final, su inventario y su distribución física a los compradores. Ejemplos: almacenamiento del producto terminado, acarreamiento del producto, operaciones de transporte para su entrega, procesamiento de las órdenes de pedido y planificación de las entregas.
- 4.- *Marketing y Ventas*: Actividades asociadas con la provisión de medios que permitan a los compradores adquirir el producto y persuadirles de que lo hagan. Ejemplos: promociones, fuerza de ventas, selección del canal, relaciones con el canal y política de precios.
- 5.- *Servicio*: Actividades asociadas con la provisión de servicios para mantener, o aumentar el valor del producto. Ejemplos: instalación, reparación, oferta de material de enseñanza y ajuste "in situ" del producto.

B) Actividades de Apoyo

- 1.- *Aprovisionamiento*: El aprovisionamiento se refiere a la *función* de compra de los inputs utilizados en toda la cadena de valor de la empresa, no al valor de los inputs comprados. La función está diseminada por toda la compañía y el criterio para especificarla, es que utiliza la misma "tecnología", como son los procedimientos para relacionarse con los proveedores, las reglas de calificación y el sistema de información de las compras. El coste de esta actividad de aprovisionamiento puede ser insignificante, pero su efecto sobre el coste o la calidad del producto puede ser clave. La mejora de las prácticas de aprovisionamiento puede mejorar el coste y calidad de la compra de inputs, así como también el coste de la realización de otras actividades como por ejemplo la logística interna, operaciones y relaciones con compradores.
- 2.- *Desarrollo tecnológico*: Cada actividad de valor tiene incluida una "tecnología", sea ésta "know-how", unos procedimientos determinados o una tecnología incluida en el equipo del proceso; por tanto, según este enfoque, el abanico de tecnologías que utiliza una empresa es muy amplio, pero a la hora de definir esta actividad de apoyo, incluimos en ella todas aquellas actividades que están relacionadas con los esfuerzos para mejorar el producto y el proceso. Lógicamente esta agrupación es más amplia que la actividad del departamento de I&D.
- 3.- *Gestión de los Recursos Humanos*: Es el conjunto de actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribución de todo tipo de personal. Esta actividad apoya a otras actividades primarias y de apoyo y a la empresa global, por lo que la dispersión de estas actividades puede llevar a unas políticas inconsistentes que encarecen el

coste de la actividad agregada. También es corriente que no se analicen los costes agregados de unas políticas inconexas, como por ejemplo puede ser la comparación del ahorro en la nómina por salarios bajos, frente al coste de formación producido por una mayor rotación.

- 4.- *Infraestructura de la Empresa*: Dentro de este apartado incluimos actividades como la dirección general, la planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, relaciones con las administraciones públicas y la gestión de la calidad. Si la empresa está diversificada, muchas de estas actividades están divididas (o repetidas) entre la unidad de negocio y la corporación. ■ ■ ■