

ESTRATEGIA COMPETITIVA

VENTAJA COMPETITIVA Y LA CADENA DE VALOR

19/05/2011

Octavo Nivel

Integrantes

- Juan P. García
- Juan Fernando Barba

NCR: 3945

Bibliografía:

Porter, Michael E. "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento superior"
Pagina 45-59

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>



Marco teórico:

Introducción

Ventaja competitiva

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar a las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte

Objetivos:

- Conocer las características más relevantes de la ventaja competitiva y la cadena de valor.
- Aplicar la cadena de valor en un ejemplo para entenderle de mejor manera.
- Conocer cuando se aplican, cuál es su propósito y que alcance tiene.

La cadena de valor y la ventaja competitiva

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo.

Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución física de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. En este capítulo, introduzco la cadena de valor como la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores.

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que yo llamo sistema de valor, ilustrado en la Fig. 2-1. 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 solo entregan un producto sino que también puede 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. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no solo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino como encaja la empresa en el sistema de valor general.

Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren, reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. 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 solo a un segmento particular en el sector industrial 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 ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja competitiva. El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva.

Finalmente, competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de las interrelaciones. Una empresa puede explotar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

Empiezo describiendo la cadena de valor y sus partes componentes.

Cada cadena de valor de una empresa esta compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar como una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña. También muestro como las actividades en la cadena de valor de una empresa están eslabonadas unas a otras y a las actividades de sus proveedores, canales y compradores, y como estas uniones afectan la ventaja competitiva.

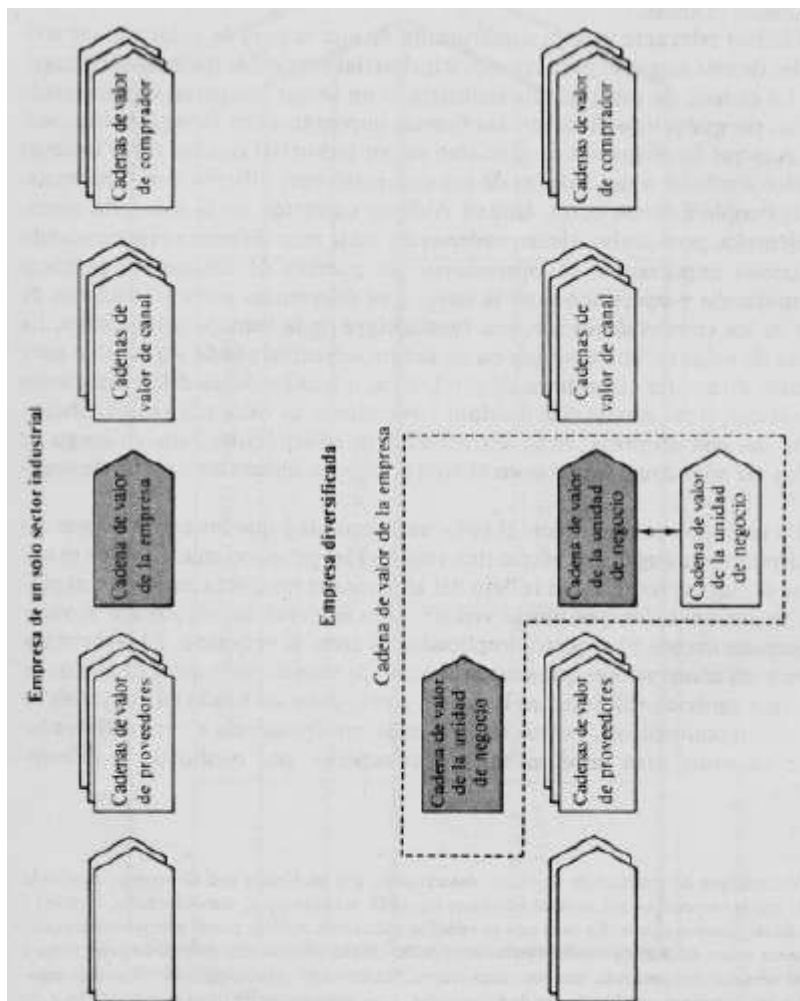
Luego describo como el panorama de las actividades de una empresa afecta la ventaja competitiva a través de su impacto en la cadena de valor. Los capítulos subsecuentes ilustraran en detalle como la cadena de valor puede ser usada como herramienta estratégica para analizar puestos de costos relativos, diferenciación y el papel del panorama competitivo en el logro de la ventaja competitiva.

La cadena de valor.

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, mostrada en la Fig. 2-2.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular (la unidad de negocio). La cadena de valor de una industria o un sector industrial es demasiado amplia, porque puede oscurecer las fuentes importantes de la ventaja competitiva. Aunque las empresas en el mismo sector industrial pueden tener cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, difieren con frecuencia. Tanto People Express como United Airlines compiten en la industria aérea, por ejemplo, pero ambos tienen cadenas de valor muy diferentes representando diferencias importantes en operaciones de puertas de embarque, políticas de tripulación y operaciones en la nave. Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. La cadena de valor de una empresa en un sector industrial puede variar algo para artículos diferentes en su línea de productos, o compradores diferentes, áreas geográficas, o canales de distribución. Las cadenas de valor para estos subconjuntos de una empresa están sin embargo, estrechamente relacionadas, y pueden ser solo comprendidas en



En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. 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.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las *actividades de valor* y del *margen*. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluye un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen del proveedor y del canal son parte del costo total dado al comprador.

Cada actividad de valor emplea *insumos comprados*, *recursos humanos* (mano de obra y administración), y algún tipo de *tecnología* para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la *información*, como los datos del comprador (orden de entrada), parámetros de desempeño (pruebas), y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de valor también pueden crear 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, listadas a lo largo de la base de la Fig. 2-2, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en las cinco categorías genéricas mostradas en la Fig. 2-2. 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 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.

Por tanto, las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. 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. Como se desempeña cada actividad de valor también determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.³

Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva. 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. Igualmente, el comportamiento de los costos de las actividades no puede ser comprendido sin examinar simultáneamente los costos de los insumos usados para lograrlos. Además, el valor agregado no realza las uniones entre una empresa y sus proveedores, lo que puede reducir el costo o aumentar la diferenciación.

Identificación de las actividades de valor.

La identificación de las actividades de valor 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 (ejemplo, gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la Fig. 2-2. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

- Logística Interna. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación 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 realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva, dependiendo del sector industrial. Para un distribuidor, la logística interna y externa son lo más crítico. Para una empresa que proporciona el servicio en sus instalaciones, como un restaurante o un minorista, la logística externa puede casi no existir y ser las operaciones, la categoría vital.

Para un banco metido en préstamos empresariales, mercadotecnia y ventas son una clave para la ventaja competitiva a través de la efectividad de llamar los funcionarios y la forma en que los préstamos se empaquetan y valoran. Para un fabricante de copadoras de alta velocidad, el servicio representa una fuente clave de ventaja competitiva. Sin embargo, en cualquier empresa todas las categorías de las actividades

primarias estarán presentes hasta cierto grado y jugarán algún papel en la ventaja competitiva.

ACTIVIDADES DE APOYO.

Abastecimiento. El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones 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. Por ejemplo, las provisiones de laboratorio y los servicios independientes de pruebas son insumos comúnmente comprados en el desarrollo de tecnología, mientras que la contabilidad de la empresa es un insumo comúnmente comprado con la infraestructura. Como todas las actividades de valor, el abastecimiento emplea una "tecnología", como los procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación, y sistemas de información.

El abastecimiento tiende a esparcirse en toda la empresa. Algunos artículos, como la materia prima, se compran por el tradicional departamento de compras, mientras que otros artículos son comprados por los gerentes de planta (ej. máquinas). Gerentes de oficina (ej. ayuda temporal), vendedores (ej. comidas y alojamiento) y aun por el jefe ejecutivo (ej. consultoría estratégica). Uso el término abastecimiento en lugar de compras porque la connotación usual de compra es demasiado estrecha entre los administradores. La dispersión de la función de abastecimiento con frecuencia oscurece la magnitud de las compras totales y significa que muchas compras reciben poco escrutinio.

Una actividad de abastecimiento dada puede asociarse normalmente con una actividad de valor específica o con las actividades que apoya, aunque con frecuencia el departamento de compras sirve a muchas actividades de valor y las políticas de compras se aplican en toda la empresa. El costo de las actividades de abastecimiento por sí mismas representan con frecuencia una porción pequeña, si no insignificante, de los costos totales, pero con frecuencia tienen un gran 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 comprados, así como a otras actividades asociadas con el recibo y uso de los insumos, y a la interacción con proveedores. En la fabricación de chocolate y servicios eléctricos, por ejemplo, el abastecimiento de los granos de cocoa y de combustible, respectivamente, es con mucho el determinante más importante de la posición de costos.

Desarrollo de Tecnología. Cada actividad de valor representa tecnología, sea 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 el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El maquinado, por ejemplo, implica metalurgia, electrónica y mecánica.

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. Llamo a esta categoría actividades de desarrollo tecnológico en vez de investigación y desarrollo porque

I&D tiene una connotación muy estrecha para la mayoría de los gerentes. El desarrollo de tecnología tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. Sin embargo, ocurre clásicamente en muchas partes de una empresa, aunque no se reconozca explícitamente. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor, incluyendo áreas como tecnología de telecomunicaciones para el sistema de entrada de pedidos, o la automatización de la oficina para el departamento de contabilidad. No solamente se aplica a las tecnologías directamente unidas al producto final. El desarrollo de tecnología también toma muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio. El desarrollo de tecnología que 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 algunas. En el acero, por ejemplo, la tecnología del proceso de la empresa es el factor único más importante en la ventaja competitiva.

Administración de Recursos Humanos. La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respaldada tanto a las actividades primarias como a las de apoyo (ej. contratación de ingenieros) y a la cadena de valor completa (ej. negociaciones laborales.) Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Además, sus costos acumulativos son rara vez bien comprendidos, así como tampoco los intercambios en sus diferentes costos, tales como el salario, comparado con el costo de reclutar y entrenar, debido a la rotación.

La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores industriales sostiene la clave de la ventaja competitiva. El líder mundial, el despacho contable Arthur Andersen, por ejemplo, obtiene una importante ventaja competitiva de su enfoque de reclutar y entrenar decenas de miles de personal profesional. Arthur Andersen compró un campus antiguo de un colegio cerca de

Chicago y ha invertido fuertemente en codificar su práctica y en traer regularmente personal de alrededor del mundo a su colegio para entrenamiento en la metodología de la empresa. El tener una metodología profundamente comprendida en toda la empresa no solo logra compromisos más efectivos, sino que facilita grandemente el servicio de clientes nacionales o multinacionales.

Infraestructura de la Empresa. La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo de si 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 las empresas diversificadas, las actividades de infraestructura se dividen clásicamente entre la unidad de negocio y los niveles de corporación (ejemplo, el financiamiento se hace con frecuencia a un nivel de corporación, mientras que la administración de calidad se hace

al nivel de unidad de negocio). Muchas actividades de infraestructura ocurren, sin embargo, tanto en el nivel de unidad de negocio como corporación.

TIPOS DE ACTIVIDAD.

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

- *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, registro de vendedores, etc.
- *Aseguramiento de calidad*. Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El aseguramiento de calidad *no* es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

Toda empresa tiene actividades de valor directo, indirecto y de aseguramiento de calidad. Los tres tipos no solo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo. En el desarrollo de tecnología, por ejemplo, los equipos reales de laboratorio son actividades directas, mientras que administración de la investigación es una actividad indirecta.

El papel de las actividades indirectas y de aseguramiento de calidad con frecuencia no se comprende bien, haciendo la distinción entre los tres tipos de actividad importantes para diagnosticar la ventaja competitiva. En muchos sectores industriales, las actividades indirectas representan una porción grande y rápidamente creciente del costo y pueden jugar un importante papel en la diferenciación a través de su efecto en las actividades directas. A pesar de esto, las actividades indirectas se amontonan con frecuencia con las actividades directas cuando los administradores consideran a sus empresas, aunque con frecuencia las dos tienen economías muy diferentes. Con frecuencia hay compromisos entre las actividades directa e indirecta —más gastos en mantenimiento baja los costos de máquina—. Las actividades indirectas también se agrupan juntas con frecuencia en cuentas "general" o "carga", oscureciendo su costo y contribución para la diferenciación.

Definición de la cadena de valor

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. Comenzando con la cadena genérica, se identifican sus actividades individuales. Cada categoría genérica, puede subdividirse en actividades discreta, como se muestra en la figura 2- 3. Un ejemplo de una cadena completa (cadena de valor de un fabricante de copadoras) se incluye en la figura 2- 4.

Las actividades relevantes no se pueden definir si no se las asila con tecnología y economías independientes. Hay que subdividir las funciones globales, como manufactura y mercadotecnia en actividades. Para ello resultan de gran utilidad el flujo de los productos, de los pedidos o del papel. Puede proseguirse la división hasta alcanzar el nivel de actividades, cada vez mas estrechas que son discretas hasta cierto

punto. Por ejemplo, las maquinas de una fabrica podrían catalogarse como actividades individuales. Así pues, el número de actividades personales a menudo es muy grande.

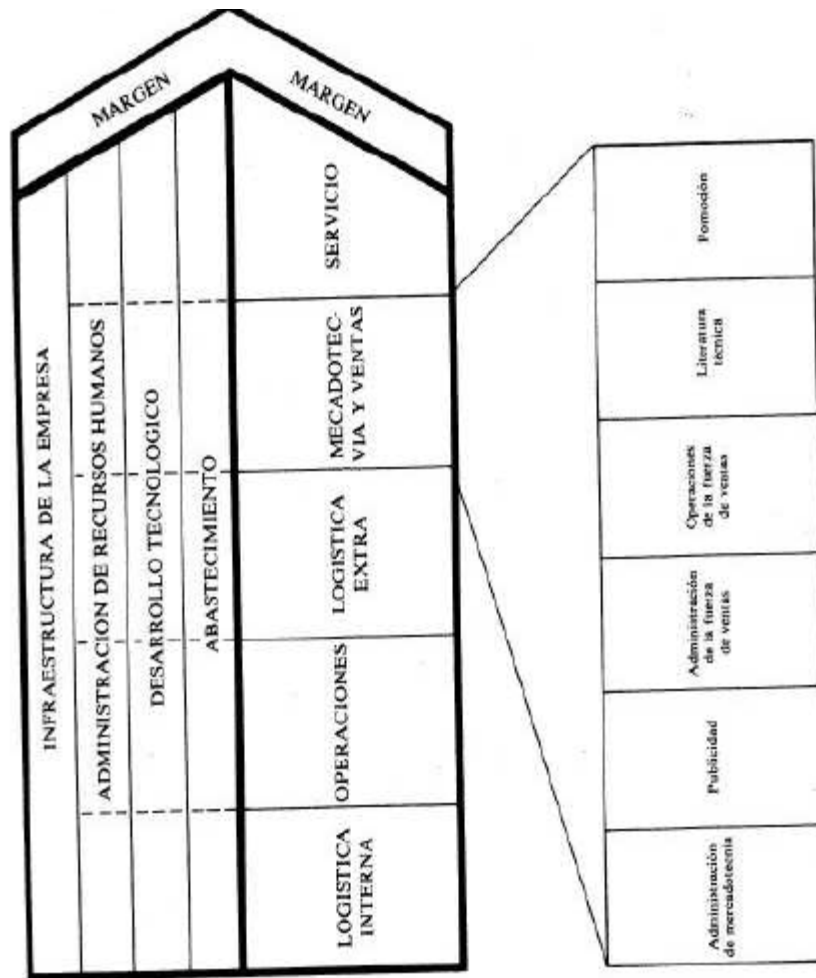
El grado idóneo de separación se basa en la economía de las actividades y en el propósito con que se analiza la cadena de valor.

Según el principio básico, habrá que aislar y separar las actividades que: 1) presenten una economía distinta, 2) puedan afectar a la diferenciación, o 3) representen una proporción significativa o creciente de costos. Con la cadena de valor se efectúan separaciones cada vez mas sutiles de algunas actividades, a medida que el análisis descubre las diferencias importantes para la ventaja competitiva o porque están regidas por una economía semejante.

Para seleccionar la categoría correcta donde ubicar una actividad se requiere un buen juicio, y ello puede ser muy revelador. Así, el procesamiento de pedidos podría clasificarse como parte de la logística de salida o de la mercadotecnia. En una distribuidora, la función del procesamiento de pedidos es mas bien una función mercado lógica. Por su parte, la fuerza de ventas a menudo desempeña funciones de servicio. Las actividades de valor deberían asignarse a las categorías que mejor representan su aportación a la ventaja competitiva. Por ejemplo, el procesamiento de pedidos debería clasificarse en mercadotecnia, si es una forma importante de interactuar con los clientes. Por otra parte, si el manejo del material de entrada y el del material de salida emplean las mismas instalaciones y personal, probablemente haya que combinarlos en una sola actividad y clasificarlos en la categoría donde la función tenga el máximo impacto competitivo.

Con frecuencia se obtiene la ventaja competitiva redefiniendo las funciones de las actividades tradicionales: Vetco, proveedor de equipo para campos petroleros, se sirve de la educación del cliente como herramienta de mercadotecnia y como un medio de crear costos del cambio.

Todo cuanto haga una empresa ha de captarse en una actividad primaria o de soporte. Las clasificaciones de las actividades de valores son arbitrarias y han de escogerse para que den una idea muy cabal del negocio. La categorización de las actividades en las industrias de servicios de servicios a menudo causa confusión, porque al menudo las operaciones, la mercadotecnia y el servicio después de la venta están interrelacionados. La ordenación de las actividades debería seguir el flujo del proceso, pero es una tarea discrecional. Muchas veces las organizaciones realzan actividades similares, cuyo orden debería mejorar la claridad intuitiva de la cadena de valor para los ejecutivos.



Nexos de la cadena de valor

Las actividades relacionadas con los valores son las estructuras básicas de la ventaja competitiva, pero la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra. Por ejemplo, con la compra de hojas cortadas de acero de alta calidad se simplifica la manufactura y se reduce el desperdicio. En una cadena de restaurantes de comida rápida, la utilización de la capacidad se ve afectada por la sincronización de las campañas promocionales.

La ventaja competitiva a menudo nace de los nexos entre las actividades, lo mismo que las acciones individuales.

Los nexos pueden originar una ventaja competitiva en dos formas: mediante la optimización y la coordinación. Con frecuencia reflejan un compromiso entre las actividades para obtener el mismo resultado. Por ejemplo, el costo de los servicios puede disminuirse con un diseño más caro del producto, con una especificación más rigurosa de los materiales o con una inspección más meticulosa del proceso.

Es necesario optimizar los nexos que reflejan su estrategia si se quiere alcanzar la ventaja competitiva.

Los nexos a veces reflejan también la necesidad de coordinar las actividades. Así, la entrega puntual puede exigir coordinar las actividades de las operaciones, la logística de salida y el servicio (por ejemplo, la instalación). La capacidad de coordinar los nexos reduce a menudo el costo o mejora la diferenciación; por ejemplo, con una mejor coordinación se reduce la necesidad de inventario en toda la empresa. Los nexos significan que el costo o la diferenciación no son resultado meramente de los esfuerzos por abatir los costos o mejorar el desempeño en cada actividad. Gran parte del cambio reciente de la filosofía ante la manufactura y la calidad- bajo el fuerte influjo de los métodos japoneses- es un reconocimiento de la importancia de los nexos.

Abundan los nexos y algunos son comunes a muchas firmas. Los más ordinarios son los que existen entre las actividades de soporte y las primarias, representados por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico. Por ejemplo, el diseño del producto repercute en los costos de manufactura de un producto; los métodos de adquisición inciden en la calidad de los insumos y por tanto, también en los costos de producción, en los costos de inspección y en la calidad del bien.

Más sutiles son los nexos de las actividades primarias. Así, con una inspección mas adecuada de las piezas recibidas se reduce la inversión en el aseguramiento de la calidad durante el proceso de producción, mientras que son un mantenimiento mas satisfactorio se aminora el tiempo ocioso de una maquina. Un sistema interactivo de recepción de pedidos reduce el tiempo que el vendedor de pedidos reduce el tiempo que el vendedor debe dedicar a cada cliente, pues puede colocar mas rápidamente los pedidos y no tiene que dar seguimiento a las solicitudes de información ni a los problemas. Una inspección más exhaustiva de los bienes terminados suele mejorar la confiabilidad de los productos en el campo, disminuyendo así los costos de mantenimiento. Por ultimo, las entregas frecuentes a los compradores reducen el inventario y las cuentas por cobrar. Los nexos que intervienen en actividades de distinta categoría o tipo son a menudo los mas difíciles de reconocer.

Los nexos entre las actividades de valor provienen de varias causas generales, entre las cuales figuran las siguientes:

- Una misma función puede efectuarse en diversas formas. Por ejemplo, las especificaciones pueden cumplirse comprando suministros de gran calidad, especificando una tolerancia exacta en el proceso de manufactura o efectuando una inspección completa de los productos terminados.
- El costo o la realización de actividades directas mejora poniendo mayor empeño en las actividades indirectas. Por ejemplo, una mejor programación (actividad indirecta) aminora el tiempo de viaje de los vendedores o el tiempo del vehículo de reparto (actividades directas); un mantenimiento mas adecuado mejora la tolerancia alcanzada por las maquinas.
- Las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento a un producto en el campo. Por ejemplo, con una inspección completa pueden aminorarse considerablemente los gastos en el campo.
- Las funciones de aseguramiento de la calidad pueden llevarse a cabo varias formas. Por ejemplo, la inspección de productos terminados sustituye a la de suministros recibidos.

Aunque los anexos de la cadena de valor son esenciales para la ventaja competitiva, muchas veces son sutiles y pasan inadvertidos. Así, quizás no sea evidente la importancia de que la adquisición afecte a los costos de manufactura y a la calidad. Lo mismo sucede con el nexo existente entre procesamiento de pedidos, técnicas de programación de la manufactura y utilización de la fuerza de ventas. Identificar los nexos es un proceso de buscar como una actividad de valor afecta a otras o es afectada por ellas. Un punto de partida son las causas genéricas de los nexos expuestas antes. También la separación de la adquisición y del desarrollo tecnológico para relacionarlos con actividades primarias concretas contribuye a destacar los nexos entre las actividades primarias y de apoyo.

Para aprovechar los nexos casi siempre se requiere información o flujos de ella que permitan realizar la optimización o la coordinación, de ahí la importancia de los sistemas de información para lograr ventajas competitivas. Los recientes avances en esta tecnología empiezan a crear nuevos anexos y a mejorar la capacidad de seguir usando los viejos. Además, a menudo se requiere una optimización o coordinación que cruce las fronteras tradicionales de la organización. Por ejemplo, los costos más altos en la empresa manufacturera pueden reducir la inversión en el caso de la empresa de ventas o de servicios. Esa relación inversa quizá pueda medirse con un sistema de información y control. Así, administrar los nexos es una función mucho más compleja que gerenciar las actividades de valor propiamente dichas. Ante la dificultad de reconocer los nexos y administrarlos, la capacidad de hacerlo es a menudo una fuente sustentable de ventaja competitiva.

Nexos verticales

No solo existen nexos en la cadena de valor de una compañía, sino también entre su cadena y las de sus proveedores y canales. A estos últimos, que se llaman nexos verticales, se parecen los de la cadena de valor: la forma en que efectúan las actividades del proveedor o del canal incide en el costo o el desempeño de las actividades organizacionales (y a la inversa). Los proveedores producen un bien o servicio que la compañía emplea en su cadena de valor; la de ellos también influye en otros puntos de contacto de la compañía. Así, las actividades relacionadas con la adquisición y la logística de entrada interactúan con el sistema de recepción de pedidos del proveedor, mientras su personal de ingeniería de aplicación colabora con el de desarrollo tecnológico y de manufactura de la empresa. Las características del producto del proveedor, lo mismo que otros puntos de contacto con la cadena de valor de la empresa, pueden influir de modo significativo en sus costos y diferenciación. Por ejemplo, los envíos frecuentes del proveedor pueden atenuar las necesidades de inventarios de la empresa, el empaque adecuado de los productos del proveedor puede disminuir el costo de manejo y su inspección puede hacer innecesario contratar a una compañía que la realice.

Los nexos entre la cadena de valor de los proveedores y la de la empresa brindan oportunidades para que mejore su ventaja competitiva. A veces es posible beneficiar a ambos influyendo en la configuración de la cadena de los proveedores para optimizar simultáneamente la ejecución de las actividades o mejorando la coordinación entre la compañía y proveedores. Los nexos de los proveedores significan que la relación con

ellos no son un juego de suma cero donde uno gana a costa del otro, sino una relación donde todos ganan. Si una compañía industrial acepta entregarle en carros- tanque grandes cantidades de chocolate a una fabrica de confituras, se ahorrara el costo del moldeado y el empaquetado; por su parte, el fabricante disminuye el costo del manejo interno y de la fusión. Los beneficios de coordinar u optimizar los nexos entre una firma y sus proveedores se dividirán según el poder negociador de estos últimos se reflejaran en sus márgenes de utilidad. Ese poder depende en parte de la estructura y en parte de los métodos de compra de la firma. Así pues, tanto la coordinación con los proveedores como una negociación firme para quedarse con el despojos inciden en la ventaja competitiva. La oportunidad se perderá si no se combinan

Los nexos con los canales se asemejan a los que se tienen con los proveedores. Los canales cuentan con cadenas de valores por donde pasan el producto. A menudo su sobre precio respecto al precio de venta (valor de canal) representa una proporción considerable de este último para el usuario final: equivale hasta el 50% o más en muchos bienes de consumo, como el vino. Los canales llevan a cabo actividades de venta, publicidad y exhibición, que pueden reemplazar o complementar las actividades de la empresa. Existen muchos puntos de contacto entre la cadena de valor de ella y de los canales en actividades como la fuerza de ventas, la recepción de pedidos y la logística de salida. Al igual que con los nexos, la coordinación y optimización conjunta con ellos puede reducir el costo o aumentar la diferenciación. Cuando se dividen las ganancias de la coordinación y de la optimización conjunta surgen los mismos problemas mencionados al hacer referencia a los proveedores.

Suele prescindirse de los nexos verticales, como los que existen dentro de la cadena de valor, y aun cuando sean reconocidos, la propiedad independiente de los proveedores o de los canales o los antecedentes de una relación hostil pueden impedir la coordinación y optimización conjunta sin las cuales no pueden aprovecharse. Algunas veces son mas fáciles de conseguir con socios de coalición o con unidades de negocios de la empresa que con compañías independientes.

Como en el caso de los nexos dentro de la cadena de valor, la utilización de los nexos verticales requiere información; los modernos sistemas de información han venido creando muchas posibilidades.

Cadena de valor del cliente

También los compradores poseen su cadena de valor; y el producto de una empresa representa para ella un suministro comprado. Es intuitivamente fácil de entender las cadenas de los clientes industriales, comerciales e institucionales debido a sus semejanzas con las de la empresa. Es menos fácil entender las de las familias, pero no por ello deja de ser importante. Las familias (y los consumidores individuales de ellas) realizan una gran diversidad; los productos que adquieren los emplean junto con este flujo de actividades. El automóvil sirve para ir al trabajo y también para ir de compras o divertirse; por lo contrario, un producto alimenticio se consume en el proceso de preparar una comida y de ingerirla. Pese a la dificultad de construir una cadena de valor que abarque todo lo que hacen las familias y sus miembros, si puede constituirse una de las actividades relevantes a la manera de usar un producto en particular. No es

preciso construir cadenas para cada familia; no obstante las que las representan son una herramienta muy útil para analizar la diferenciación.

La diferenciación de una firma proviene de la manera en que su cadena de valor se relacione con la del cliente. Y depende de cómo se utilice el producto físico en la actividad donde se emplea (por ejemplo, una máquina usada en el proceso de ensamblado) y en todos los demás puntos de contacto entre ambas cadenas. Así, en las partes optoelectrónicas, el producto se incorpora el equipo del cliente – punto obvio de contacto-, pero la compañía también colabora estrechamente con él al diseñarlas, ofreciéndole asistencia técnica continua, detección de problemas, procesamiento de pedidos y entrega. Estos puntos de contacto son una causa potencial de diferenciación. La “calidad” es un punto de vista demasiado estrecho de lo que hace única a una compañía pues se centra en el producto y no en la amplia gama de actividades de valor que repercuten en el cliente.

En conclusión, la diferenciación se obtiene esencialmente al crear valor para el mediante el impacto de la compañía con su cadena de valor. Se genera valor cuando ella le ofrece una ventaja competitiva: reduce el costo o mejora el desempeño del cliente. Y este debe percibirlo si queremos que se le premie con un precio alto; en otras palabras, hay que comunicar el valor a los clientes mediante la publicidad y la fuerza de ventas. La forma de dividirlo entre la empresa (utilidades mas grandes o mas satisfacción con el dinero) y el cliente (precio elevado) se refleja el margen de ganancia de la compañía y depende de la estructura de la industria.

ALCANCE COMPETITIVO Y LA CADENA DE VALOR

El alcance o ámbito competitivo ejerce un efecto potente sobre la ventaja competitiva, porque moldea la configuración y la economía de la cadena de valor.

Tiene cuatro tipos que inciden en ella.

- Alcance del segmento. Son las variedades producidas y los clientes atendidos.
- Alcance vertical. Medida en que las actividades no las realizan empresas independientes, sino que se llevan a cabo dentro de la empresa
- Alcance geográfico. Regiones, países o grupos de países donde una empresa compite aplicando una estrategia coordinada.
- Alcance de la industria. Diversidad de industrias conexas donde la empresa compite aplicando una estrategia coordinada.

Un alcance amplio permite aprovechar los beneficios de efectuar más actividades en el ámbito interno. Además, admite explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que atienden carios segmentos, zonas geográficas o industrias afines. Por ejemplo, una fuerza de ventas puede vender los productos de dos unidades de negocio o utilizar un nombre común de marca en todo el mundo. Pero compartir e integrar suponen costos que pueden nulificar sus beneficios.

Un alcance corto permite adaptar la cadena para atender un segmento, una región geográfica o una industria y lograr un costo mas bajo o darle un servicio especial al mercado meta. En la integración mejora la ventaja competitiva cuando se compran actividades que las firmas independientes realizan mejor o a menos costo. La ventaja

competitiva de un alcance corto se basa en las diferencias entre las variedades de productos, los compradores o las regiones de una industria según la cadena de valor más idónea para servirles, o de acuerdo con las diferencias de recursos y habilidades o las firmas independientes que les permitan realizar mejor sus actividades.

Lo ancho o estrecho del alcance esta evidentemente supeditado a los competidores. En algunas industrias, una gran alcance requiere atender solo a toso los segmentos de productos y clientes dentro de ellas. En otras industrias, exige la integración vertical y competir en toros sectores afines. Pueden combinarse ambas modalidades de alcance, pues hay muchas formas de segmentar un sector industrial y multitud de tipos de interrelaciones geográficas atendiéndolo a nivel mundial.

Alcance 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. Por ejemplo, la cadena de valor requerida para servir a compradores de mini computadoras sofisticadas con capacidades de servicio interno es diferente de la requerida para servir a pequeños negocios usuarios. Necesitan mucha ayuda de ventas, exigencias menores en el desempeño del hardware, software amigable al usuario y capacidad de servicio.

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. La cadena de valor de General Motors para autos grandes es diferente de la de autos pequeños, por ejemplo, pero muchas actividades de valor se comparten. 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.

Alcance vertical.

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 si, por ejemplo, o contratar un servicio en lugar de mantener una organización de servicio. Similarmente, 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 numero de actividades de comprador. En el caso extremo, una empresa entra completamente en el sector industrial de comprador.

Cuando uno ve el punto de integración desde la perspectiva de la cadena de valor, se hace aparente que las oportunidades de integración son mas ricas de lo que se reconoce con frecuencia. La integración vertical tiende a ser considerada en términos de productos físicos y reemplazando a las relaciones de proveedores completas en lugar de en términos de actividades, pero puede abarcar ambos. Por ejemplo, una empresa puede confiar en las aplicaciones de ingeniería de un proveedor y en su capacidad de servicio, o puede desempeñar estas actividades internamente. Así, hay muchas opciones referentes a qué actividades de valor desempeña internamente una empresa y

qué actividades de valor compra. Los mismos principios se aplican a la integración de canal y comprador.

Si la integración o no integración (desintegración) baja los costos o aumenta la diferenciación, depende de la empresa y de la actividad implicada. He discutido los factores que se refieren a esta cuestión en Estrategia Competitiva. La cadena de valor permite que una empresa identifique más claramente los beneficios potenciales de la integración, resaltando el papel de los eslabones verticales. La explotación de los eslabones verticales no requiere de la integración vertical, pero la integración permite algunas veces que los beneficios de los eslabones verticales se logren con mayor facilidad.

Alcance geográfico.

El panorama geográfico puede permitir que una empresa comparta o coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas. Canon desarrolla y fabrica copadoras principalmente en Japón, por ejemplo, pero las vende y les da servicio por separado en muchos países. Canon obtiene una ventaja en el costo compartiendo el desarrollo tecnológico y fabricando en lugar de desempeñar estas actividades en cada país. Las interrelaciones también son comunes entre las cadenas de valor distintas parcialmente que sirven a las regiones geográficas en un solo país. Por ejemplo, los distribuidores de servicio de comida como Monarch y SISCO tienen muchas unidades de operación grandemente diferentes en áreas metropolitanas importantes que comparten la infraestructura de la empresa, abastecimiento y otras actividades de apoyo de valor.

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, sin embargo. Las fuentes de ventaja competitiva de una estrategia global y los impedimentos de usar algunas se discuten en Estrategia Competitiva y en otros lugares. Los mismos principios se aplican a la coordinación nacional o regional de las cadenas de valor.

ALCANCE INDUSTRIAL

Son numerosas las interrelaciones que se dan entre las cadenas de valor necesarias para competir en industrias conexas. Puede consistir en cualquier actividades relacionadas con valores, tanto primarias (una organización de servicios compartidos) como de apoyo (desarrollo tecnológico conjunto o adquisición compartida de suministros comunes). El concepto de interrelaciones entre unidades de negocios se parecen al de interrelaciones geográficas entre las cadenas de valor.

Las interrelaciones entre unidades de negocios a veces influyen profundamente en la ventaja competitiva, ya que al reducir el costo o al mejorara la diferenciación. Así, un sistema logístico compartido permitirá a la compañía obtener economías de escala, mientras que una fuerza compartida de ventas que ofrezca productos afines podrá mejorar su eficacia con el cliente y, por lo mismo, facilitar la diferenciación. No en todas las interrelaciones se obtiene la ventaja competitiva. Compartir las actividades

genera costos que es preciso compensar con beneficios, pues las necesidades de algunas unidades de negocios quizá no sean iguales respecto a una actividad de valor.

COALICIONES Y ALCANCE

Una empresa puede conseguir los beneficios de una integración más amplia en su interior o bien celebrar coaliciones con otras para obtener algunos o todos ellos. Las coaliciones son convenios a largo plazo que trascienden las operaciones del mercado, pero sin que lleguen a convertirse en fusiones. He aquí algunos ejemplos, licencias tecnológicas, contratos de suministros, acuerdos de mercadotecnia y empresas conjuntas. Por medio de las coaliciones se alarga el alcance sin ampliar la organización, para lo cual se firma un contrato con otra a fin de que realice las actividades de valor (un contrato de abastecimiento) o se asocia con ella para compartir actividades (una empresa conjunta de mercadotecnia). Así, pues, hay dos tipos fundamentales de coalición; las verticales y las horizontales.

Las coaliciones permiten compartir actividades sin necesidad de entrar en nuevos segmentos de la industria, en nuevas regiones geográficas ni en industrias conexas. Además, son un medio de lograr las ventajas de costos o diferenciación de los nexos verticales sin recurrir a la integración, sino más bien superando las dificultades de coordinar firmas totalmente independientes. Dado que suponen relaciones a largo plazo, debe ser posibles coordinarse más estrechamente con un socio que con una firma independiente, aunque se incurra en costos. En ocasiones los problemas para lograr este tipo de convenios y una coordinación permanente entre los socios fuertes impiden las coaliciones o anulan sus beneficios.

Los socios conservan su independencia y surgen discusiones sobre como repartir los beneficios de la coalición. Por tanto, su relativo poder negociador es esencial al decidir como dividir las ganancias y determina el efecto que la coalición tendrá en la ventaja competitiva. Por ejemplo, un socio fuerte puede apropiarse de las ganancias de una organización compartida de mercadotecnia. La función de las coaliciones en la ventaja competitiva se explica en mi libro dedicado a la estrategia global por su predominio en el ámbito internacional.

ALCANCE COMPETITIVO Y DEFINICION DEL NEGOCIO

La relación entre alcance competitivo y la cadena de valor sienta las bases para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las unidades estratégicamente bien diferenciadas se aíslan ponderando los beneficios de la integración y la desintegración y comparando la fuerza de las interrelaciones al atender segmentos, regiones geográficas o industrias afines con las diferencias de las cadenas de valor más idóneas para hacerlo por separado. Si las diferencias de las regiones o de los segmentos de productos y clientes requieren cadenas muy especiales, los segmentos definirán las unidades de negocios. Por el contrario, los beneficios sólidos y generales de la integración o las interrelaciones geográficas o industriales amplían las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las ventajas firmes de la integración vertical ensanchan las fronteras de una unidad de negocios para que abarquen las actividades ascendentes o descendentes, mientras que las ventajas débiles significan que cada etapa es una unidad individual de negocios. En cambio las ventajas firmes de la coordinación mundial de las cadenas de valor significan que la unidad de negocios es global, mientras que las sólidas diferencias regionales o de país que requieren cadenas distintas implican fronteras geográficas de las unidades de negocios. Finalmente, cuando existen interrelaciones estrechas entre dos unidades de negocios, conviene

fusionarlas en una sola. Así pues, se definirá la unidad apropiada si se conoce la cadena optima de valor para competir en diversos ámbitos y la forma en que las cadenas se relacionan entre si.

LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

La estructura de la industria moldea la cadena de valor y refleja las de la competencia. Rige las relaciones de negociación con los clientes y proveedores que inciden en la configuración de la cadena de una empresa y en la manera en que los márgenes de utilidad se dividen entre compradores, proveedores y socios de la coalición. La amenaza de sustitución en una industria influye en las actividades de valor deseado por el cliente. Las barreras contra la entrada afectan la sustentabilidad de varias configuraciones de la cadena de valor.

Las cadenas de valor de la competencia a su vez constituyen el fundamento de muchos elementos de la estructura de la industria. Por ejemplo, las economías de escala y el aprendizaje patentado nacen de la tecnología utilizada en las cadenas de valor de los rivales. Las necesidades de capital para competir en una industria son resultado del capital colectivo requerido en la cadena. La diferenciación de los productos del sector industrial se debe a la forma en que se emplean en las cadenas de valor de los clientes. En conclusión, muchos elementos de la estructura de una industria pueden diagnosticar analizando las cadenas de los competidores en un sector.

LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla, tema en que se centraran los capítulos siguientes. Pero la cadena también puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizacional. Esta última agrupa actividades en unidades como mercadotecnia o producción. Esto se basa en que las actividades presentan semejanzas que conviene aprovechar integrándolas en un departamento, y los departamentos a su vez redistinguen de otros conjuntos de actividades por sus diferencias. Esta separación de actividades afines es lo que los teóricos de la organización denominan "diferenciación". La separación de las unidades se acompaña de la necesidad de coordinarlas, lo que reconoce como "integración". Así pues, hay que establecer mecanismos de integración para garantizar que se lleve a cabo la coordinación requerida. Con la estructura organizacional se equilibran los beneficios de la separación e integración.

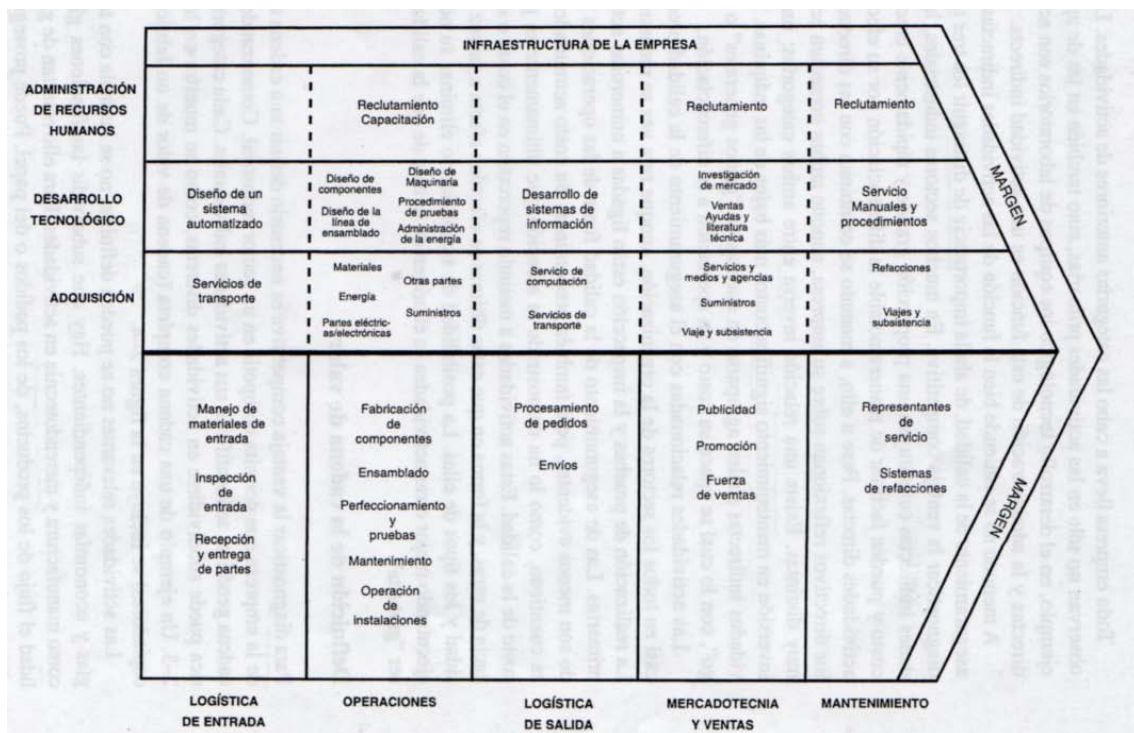
La cadena de valor ofrece un medio sistemático de dividir la empresa en actividades individuales, y por lo tanto podemos servirnos de ella para estudiar como están y podrían agruparse. Las fronteras organizacionales a veces no se trazan alrededor de los grupos de actividades que guardan mayores semejanzas desde el punto de vista económico. Además, las unidades como el departamento de compras y el de investigación y desarrollo suelen contener solo una pequeña parte de las actividades similares que se llevan a cabo.

La necesidad de integración entre las unidades organizacionales es una manifestación de los nexos. A menudo existen muchos dentro de la cadena de valor, y en muchas ocasiones la estructura organizacional no ofrece mecanismos para coordinarlos u optimizarlos. La información necesaria para ello rara vez se recaba en cadena. Los gerentes encargados de las actividades de apoyo, como la administración de recursos humanos y el desarrollo tecnológico, algunas veces no tienen una idea clara de cómo se relacionan con la posición competitiva global de su empresa, lo cual si resalta la

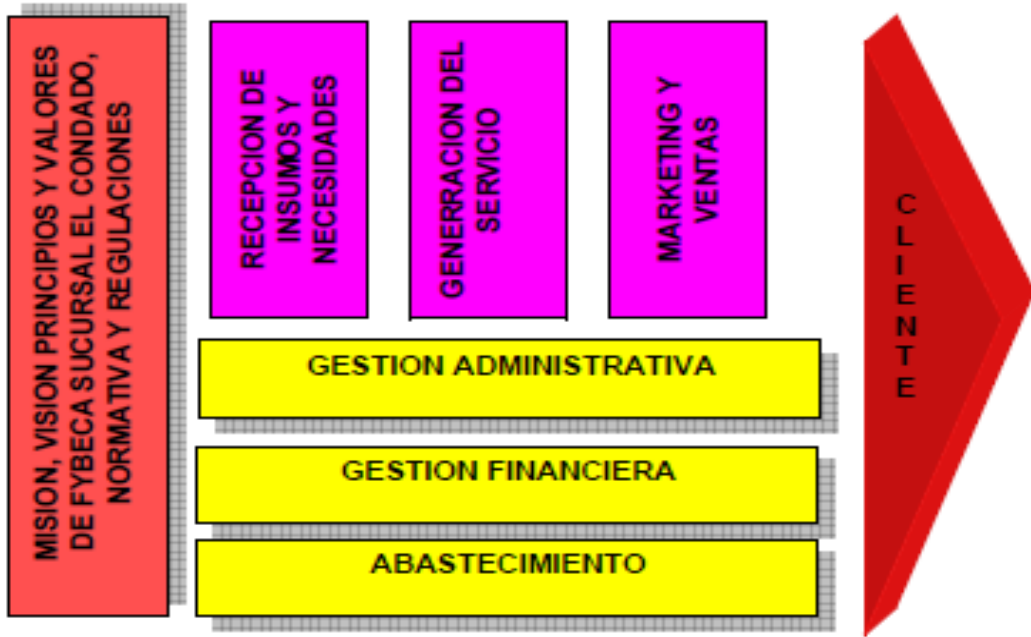
cadena de valor. Finalmente, con frecuencia los nexos verticales no reciben suficiente importancia en la estructura organizacional.

Una campaña debe ser capaz de trazar las fronteras de las unidades mas en armonía con sus fuentes de ventaja competitiva y asegurar los tipos apropiados de coordinación, para lo cual relacionara su estructura organizacional con la cadena de valor y los nexos en su interior y con los proveedores o canales. Si una estructura corresponde a la cadena, mejorara la capacidad para crear y mantener la ventaja competitiva. No podemos estudiar este tema a fondo ahora, pero queremos subrayar su importancia en la elaboración de la estrategia.

Ejemplo:



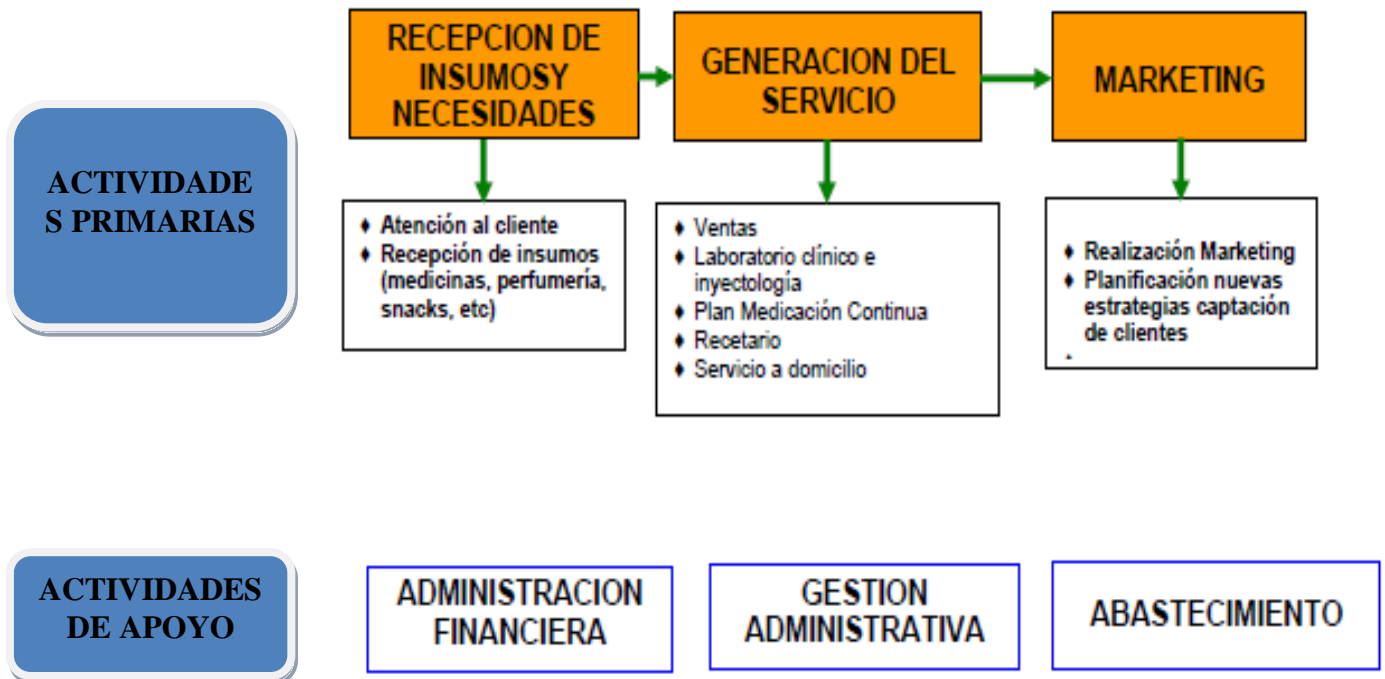
CADENA DE VALOR DE FYBECA (SUCURSAL EL CONDADO)



Actividades que se desarrollan dentro de la actividad Abastecimiento:



DETALLE DE CADA UNO DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR:



Conclusiones:

La cadena del valor refleja la historia, estrategia y éxito en implementación de una empresa.

Una diferenciación importante es que es que la cadena del valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva.

La cadena del valor se puede ajustar a un segmento específico; esto puede producir costos más bajos o diferenciación.

Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión.

Las coaliciones implican coordinación o compartir la cadena del valor con socios de coalición que amplían el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

El nivel relevante para la construcción de una cadena del valor son las actividades de una empresa para un sector industrial en particular (la unidad del negocio).