

Cadena de Valor

Los avances en el transporte y la tecnología de la información han hecho del mundo un lugar más pequeño y han permitido crear un entorno de negocios en el que la competencia es más intensa. Ante esto, existe un énfasis hacia la calidad total para cualquier empresa como punto de diferenciación y nicho para obtener una ventaja competitiva. La calidad no se puede alcanzar si no entendemos qué es lo que se requiere para alcanzarla; debemos contar con parámetros definidos por nuestros clientes con base a lo que ellos consideran como calidad. Muchas veces, nos dejamos guiar en nuestra percepción del producto o servicio y no enfocamos la atención hacia lo que realmente importa: el cliente.

La cadena de valor nos permite entender los puntos en nuestros procesos que debemos mejorar para dar a los clientes no sólo la calidad en el producto o servicios sino brindarles un valor agregado que les permita crear un lazo de lealtad hacia nuestra empresa.

Antes de poder entrar a la función principal de la cadena de valor, es importante entender qué es el valor y cómo lo perciben los consumidores. El valor es la percepción de los beneficios asociados con un bien o servicios en relación con lo que los compradores están dispuestos a pagar por ellos. La decisión de comprar un bien o servicio se basa en una evaluación realizada por el cliente de los beneficios que percibió en relación con su precio; estos juicios de relación costo-beneficio son los que llevan a los clientes a una satisfacción o insatisfacción.¹ Nuestro fin último es lograr que los clientes perciban valor de nuestros productos pero ¿cómo logramos esto?

La ventaja competitiva suele ser un punto decisivo para lograr atraer a clientes, pero no podemos hablar de ella sin antes tener en mente la cadena de valor; ésta es la principal partida para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. El concepto de cadena de valor se propuso como una herramienta de análisis de la eficiencia empresarial, considerando todas las actividades o funciones desarrolladas dentro de la organización.²

Siendo un sistema, la empresa está formada por muchos subsistemas que se deben integrar adecuadamente para lograr obtener el mejor desempeño posible. Cuando cada área actúa por sí sola buscando intereses personales, el sistema de la empresa se

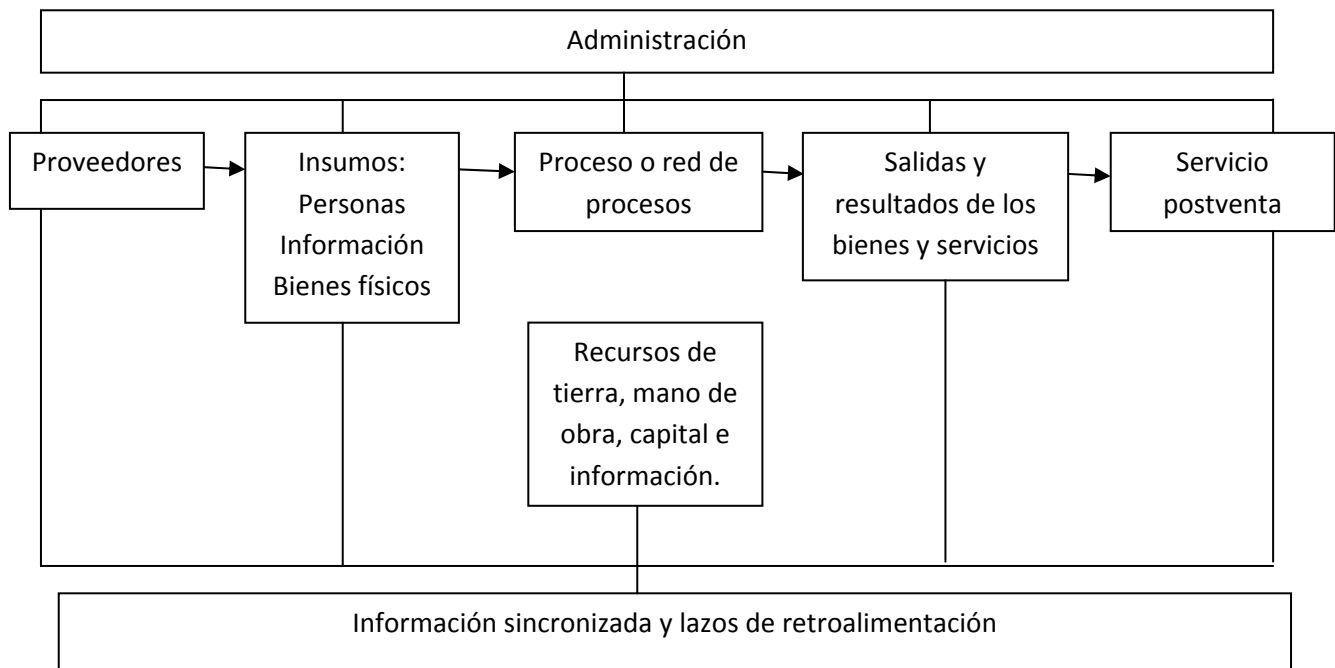
¹ Collier, David A. Evans, James R. *Administración de operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*. Cengage Learning 2ª Edición. 2009.

² Luna, Isidoro R. *PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo*. Análisis Económico. 2009. Vol.24, Edición 57. P199-216.

derrumba y no cumple con su finalidad. No les brinda a los clientes lo que quieren sino que reflejan sus objetivos personales creando una disfuncionalidad. La integración de la cadena de valor es el proceso de administrar la información o los bienes y servicios para asegurar que se dispondrá de ellos en el lugar correcto, en el momento oportuno, al mejor costo, en la cantidad adecuada y con la atención de más alta calidad.

Una cadena de valor se puede ver como una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes y servicios de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que los crean para entregarlos a los clientes.³ Todo comienza con los proveedores que entregan la materia prima para comenzar el proceso de producción; estos insumos los transformamos en un producto final con valor agregado mediante procesos o redes de actividades de trabajo que reciben apoyo como mano de obra, dinero, etc., para finalmente entregarlos a los clientes. El éxito en esto es realmente el diseño y la administración de todos los aspectos incluyendo las decisiones que se toman a corto y largo plazo.

A continuación, se presenta una figura que muestra las áreas involucradas en el correcto manejo de la cadena de valor:⁴



³ Ballou, Ronald H. *Logística: administración de la cadena de suministros*. Pearson Prentice Hall 5ª Edición. 2004.

⁴ Collier, David A. Evans, James R. *Administración de operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*. Cengage Learning 2ª Edición. 2009.

A partir de esta imagen, logramos observar que la retroalimentación debe estar presente en todo momento. Gracias a la retroalimentación, logramos entender qué estamos haciendo bien y mal y cómo podemos mejorar cada actividad. Desde el proveedor, los materiales que escogemos y las personas son un factor crítico; si no contamos con la materia prima de calidad o la necesaria, el producto final nunca podrá brindar un valor agregado al cliente.

El último paso en la figura es el servicio postventa; una cualidad que nos puede separar de nuestra competencia es el seguimiento que le damos al cliente. Si llegara a existir algún tipo de problema, el personal debe estar adecuadamente capacitado para ayudar y complacer al cliente. Gracias al servicio postventa, logramos recibir mucha retroalimentación también; no sólo nos importa el control y retroalimentación interna sino que buscamos el aspecto externo también. El cliente sabe qué quiere y que no le gustó; debemos tomar el tiempo necesario para entender estas exigencias y hacer que su sugerencias se vean reflejados en nuestros procesos.

La cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa que requieren de un costo y que agregan valor. Estas actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo:⁵

- Actividades Primarias: son las que tratan directamente con la creación del producto y son:
 1. Logística de entrada de materias primas: tanto el medio de transporte que utilizamos como el tiempo que nos toma en entrar la materia prima a nuestra empresa implican un costo. Este costo se verá reflejado después en el precio de venta de nuestro producto; si logramos minimizar este costo, es posible dedicar más tiempo a otros procesos sin generar gastos adicionales.
 2. Transformación de las materias primas (producción)
 3. Logística de salida (distribución)
 4. Comercialización de las ofertas (proceso de ventas)
 5. Servicios anexos
- Actividades de apoyo: aquí entramos a las áreas de apoyo que no intervienen directamente con nuestro producto pero que aportan mucho a la calidad y la imagen de la empresa:
 1. Mercadotecnia
 2. Recursos Humanos
 3. Tecnología de la información
 4. Finanzas

⁵ Gustavo Osorio Villa. *Cadena de Valor*. www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc

En la medida en que la empresa desarrolle mejores actividades que sus competidores, logrará obtener una ventaja competitiva. El punto de partida para mejorar nuestra cadena de valor la podemos encontrar en la coordinación de las actividades de los distintos departamentos. Pequeñas diferencias hacen grandes resultados; desde la correcta adecuación de las oficinas para fomentar un clima organizacional que permita la motivación de los empleados y un ambiente cómodo y de confianza hacia los clientes, estaremos aportando algo adicional a nuestra cadena de valor.

En un estudio realizado, se identificaron tres principales áreas en dónde podemos mejorar al interior la cadena de valor:⁶

1) Mejora de procesos: implica ganancias de eficiencia en la transformación de los insumos en productos, gracias al desarrollo o la adopción de una tecnología o un sistema de producción superior.

2) Mejora de productos: consiste en el desarrollo de productos nuevos, más sofisticados o de mayor calidad, que aporten más utilidad o satisfacción al consumidor.

3) Mejora funcional: adoptar nuevas funciones, para tardar menos tiempo en entrega, distribución, montaje etc.; esto se verá reflejado no sólo en los costos sino en el producto final.

Debemos tener claro que la cadena de valor implica todo lo que realizamos para poder darle al cliente el producto final. Tanto los procesos, las personas, los insumos como servicios postventa afectan en la percepción por parte del cliente hacia nuestro producto. Son pequeñas acciones que al final benefician nuestra empresa y debemos tomar en cuenta. Para finalizar, es importante que tengamos siempre presente los siguientes puntos:⁷

- La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas: implica creatividad e innovación para poder ver nuestros procesos de maneras distintas.
- El costo o desempeño de las actividades directas que afectan la producción, se pueden mejorar brindando mayores esfuerzos por las actividades como mercadotecnia, recursos humanos etc. Si contratamos a personal capaz de manejar adecuadamente nuestra maquinaria por ejemplo, veremos una diferencia en costos y en el producto final.
- Las actividades que desempeñamos dentro de la empresa pueden reducir la necesidad de mostrar, explicar o darle servicio posterior a un producto

⁶ Luna, Isidoro R. *PYMES y cadenas de valor globales*. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. Análisis Económico. 2009. Vol.24 Edición 57. P199-216.

⁷ Krajewski, Lee. Malhotra, Manoj. Ritzman, Larry. *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*. Pearson Prentice Hall 8ª Edición. 2008.

en el campo. Si el producto es muy complejo y no esta adecuadamente hecho para el cliente, tendremos que invertir para que se entienda. Cuando realizamos algo a la medida del cliente, nos podemos ahorrar estos pasos.

BIBLIOGRAFIA

1. Ballou, Ronald H. *Logística: administración de la cadena de suministros*. Pearson Prentice Hall 5ª Edición. 2004.
2. Collier, David A. Evans, James R. *Administración de operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*. Cengage Learning 2ª Edición. 2009.
3. Gustavo Osorio Villa. *Cadena de Valor*. www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc.
4. Krajewski, Lee. Malhotra, Manoj. Ritzman, Larry. *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*. Pearson Prentice Hall 8ª Edición. 2008.
5. Luna, Isidoro R. *PYMES y cadenas de valor globales*. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Análisis Económico*. 2009. Vol.24 Edición 57. P199-216.