

4. ANÁLISIS INTERNO GENÉRICO: LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

4.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO⁹

La herramienta para el análisis interno de cada unidad estratégica de análisis que Porter propone es la cadena de valor. Las fortalezas y las debilidades de la unidad no pueden ser comprendidas viendo a la unidad de análisis como un todo; para poder aislarlas es preciso examinar todas y cada una de las actividades para desempeñar la función de producción, en un sentido amplio, actividad, de forma sistemática, para analizar, en cada eslabón de esa cadena de valor, el desempeño en términos comparativos al desempeño del resto de la empresa con unidades actuando en el sector, la posibilidad de lograr ventajas competitivas, bien sea por coste más bajo, bien sea por diferenciación. El valor del producto es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar a la empresa por lo que ésta les proporciona. Crear valor para los compradores, de modo que el valor generado exceda el costo de conseguirlo, es la meta de cualquier estrategia genérica, tanto si ésta está basada en lograr coste bajo como si lo está en buscar la diferenciación.

El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción discretas pero relacionadas; cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto; en la cadena de valor las funciones de producción se definen como actividades.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias:

- Logística Interna
- Operaciones
- Logística Externa
- Mercadotecnia y ventas
- Servicio

Hay cuatro categorías genéricas de actividades de apoyo:

- Aprovisionamientos

⁹ Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, CECSA, México, 1987, páginas 51 a 78

- Desarrollo de tecnología
- RRHH
- Recursos financieros e Infraestructuras
- Dirección y Administración

Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor como la mostrada en la figura.

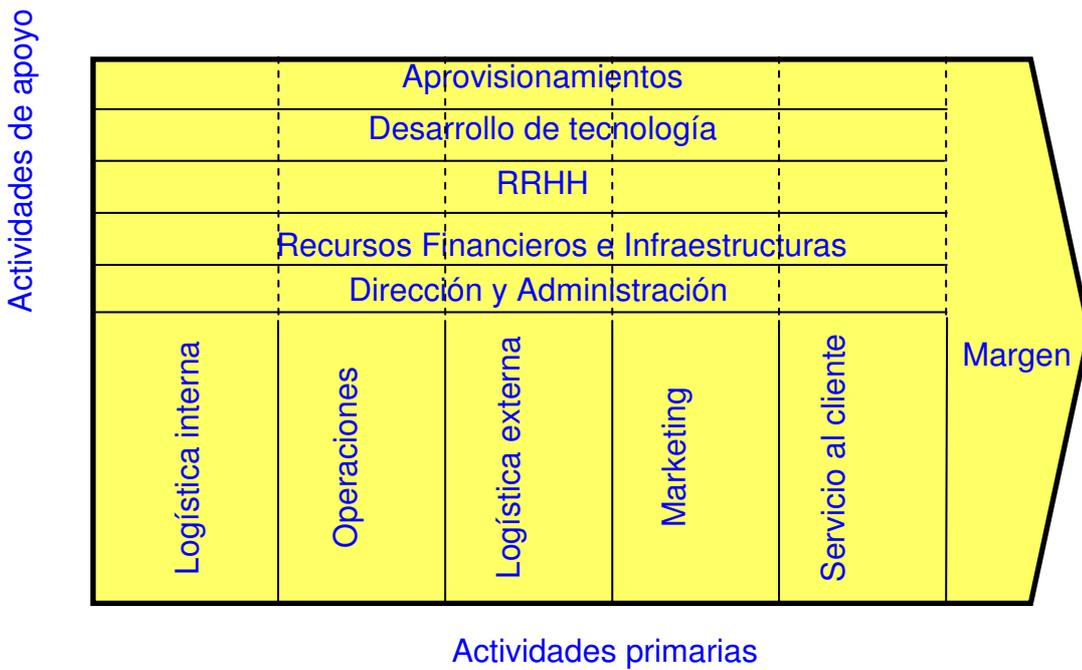


Figura 17. La cadena de valor (adaptada de M.E. Porter Ventaja Competitiva, CECSA, México, 1987,)

Donde empieza la cadena de valor de la actividad termina la cadena de valor de sus sectores proveedores y donde termina la cadena de valor de la actividad comienza la de sus clientes.



Figura 18. Cadenas de valor de proveedores y clientes (elaboración propia)

Todo lo que hace una empresa en su proceso productivo, entendido en el sentido más amplio, debería quedar incluido dentro de alguna de las actividades primarias o de apoyo. Cada categoría genérica de la cadena de valor puede dividirse en actividades elementales. Las funciones amplias y diversas como operaciones o marketing deben ser subdivididas en actividades para que puedan servir para el análisis; el grado apropiado de desagregación depende de la economía de las actividades y del propósito para el que se analiza la cadena de valor.

La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. No sólo el desempeño distintivo respecto de la competencia en cada actividad es fuente de ventaja competitiva, también las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que permiten identificar ventajas competitivas.

El propio Porter sugiere que el nivel de desagregación de eslabones de su propuesta es insuficiente para poder hacer un diagnóstico del perfil competitivo de cada concurrente. Un ejemplo de desarrollo de la cadena de Porter, que proponemos siguiendo su idea, puede ser el siguiente:

Actividades primarias:

Logística interna

- logística interna

Producción

- organización de la producción
- gestión de la calidad
- costes de producción

Logística externa

- logística externa

Marketing

- sistemas de información de los mercados
- conocimiento de la competencia
- planificación
- estructura de la cartera de clientes
- política de productos
- política de precios
- canales de distribución

- redes de ventas
- publicidad, promoción y patrocinios
- marketing directo
- sistemas para lograr la fidelidad de los clientes

Servicio al cliente

- servicio al cliente

Actividades de apoyo:

Aprovisionamientos

- coste de primeras materias
- coste de materiales auxiliares
- seguridad de aprovisionamientos clave

Estructura y Dirección

- valores compartidos, cultura de empresa
- estructura organizativa
- flexibilidad
- estilo de dirección
- comunicación corporativa
- comunicación interna

Administración

- contabilidad analítica
- control de gestión
- gestión de la tesorería

Sistemas

- sistemas de toma de decisiones y control
- sistemas de tratamiento de la información

Recursos financieros e infraestructuras

- recursos financieros
- tamaño
- ubicación

"Know-how"

- curva de experiencia
- I+D, innovación en productos
- tecnología, innovación en procesos

Recursos humanos

- auto-renovación
- gestión del capital intelectual: selección, formación y evaluación
- productividad