

LA CADENA DEL VALOR

Esta concepción de la estructura empresarial, propuesta por Michael E. Porter, parte de la premisa de que:

Toda empresa no es mas que una "cadena" de acciones, decisiones, actividades y tareas, interrelacionadas entre sí, que tienen un propósito fundamental: crear "valor" para los consumidores, usuarios y/o clientes que integran su mercado.

La justificación de esta "definición" de la empresa radica en que:

- Primero:** Los consumidores, usuarios o clientes sólo adquieren los productos y servicios que les ofrecen un cierto **valor** ya que, por sus características y funciones, les ofrecen **beneficios** que les permiten satisfacer determinadas **necesidades**.
- Segundo:** Si una empresa no es capaz de ofrecer un determinado nivel de "valor" al mercado, sus productos o servicios no serán adquiridos.
- Tercero:** Entre los productos y servicios que compiten en la misma categoría, el mercado preferirá aquel que les ofrezca un mayor nivel de "valor".

Porter se refiere al concepto de **valor** de la siguiente manera:

- **“En un entorno competitivo, el valor representa la suma en dinero que un comprador está dispuesto a pagar por lo que le entrega un proveedor.”**

Como puede verse, el concepto de "valor" se encuentra en la base misma de la participación de mercado de la empresa, de su capacidad para generar ingresos por la vía de las ventas y, en consecuencia, de la propia subsistencia de la organización. Podemos afirmar, sin duda alguna, que en una empresa todo depende del valor que genera y entrega a sus mercados. De ahí la importancia de esta visión de la empresa como una "cadena del valor".

Porter señala que:

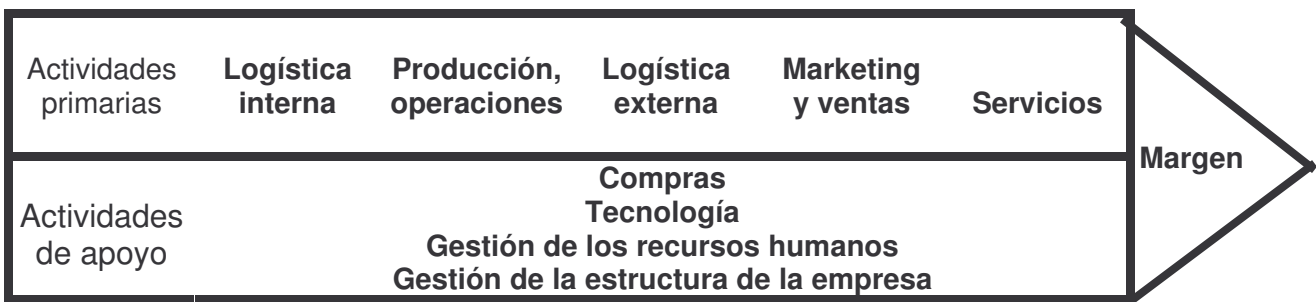
- **“Cada empresa es un conjunto de actividades que se realizan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos o servicios.”**

- “La cadena del valor desagrega la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.”
- “La cadena del valor no es una colección de actividades independientes, si no un sistema de actividades interdependientes.”

Al momento de desagregar la empresa en sus funciones vitales, la **cadena del valor** divide las actividades que se realizan en la organización en dos grandes grupos:

Las actividades primarias	Tienen como objetivo transformar una serie de insumos o <i>inputs</i> (materias primas, materiales, energía, trabajo humano, productos, etcétera) con el propósito de convertirlos en productos o servicios y que, además, se ocupan de la eficaz entrega del producto o de la prestación del servicio al consumidor o usuario.
Las actividades de apoyo	Tienen como propósito servir de soporte, facilitar, eficientizar y coordinar las actividades primarias.

La representación clásica de la cadena del valor propuesta por Porter es la siguiente, aunque en este caso, contrario a la propuesta original de Porter, hemos invertido la posición de los dos grupos de actividades colocando en la parte superior las actividades primarias.



En esencia, cada una de las actividades que se realizan en la empresa "añade" valor a los insumos que recibe desde el exterior de la organización o de otras áreas de la organización, hasta "completar" el valor que se entrega al mercado.

Ahora bien, lo importante de esta concepción es que su campo de aplicación se ha ido ampliando y hoy en día se la considera como el instrumento clave en actividades como las siguientes:

- Procesos de identificación de ventajas competitivas por la vía de lograr la diferenciación de los productos o servicios de la empresa o mediante el liderazgo en costes.
- Procesos orientado a centrar el foco de la gestión en las áreas y actividades realmente importantes.
- Procesos de mejora de las actividades de la organización (costes, calidad percibida, logística, etcétera).
- Procesos de reducción de costes.
- Y similares.