



Telos

ISSN: 1317-0570

wileidys.artigas@urbe.edu

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín
Venezuela

Quintero, Johana; Sánchez, José

La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico

Telos, vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 377-389

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico

The Value Chain: A Strategic Thought Tool

Johana Quintero y José Sánchez***

Resumen

El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades es la Cadena de Valor, la cual identifica el valor para los clientes, fuente confiable de la ventaja competitiva. El Pensamiento estratégico bajo la perspectiva del Enfoque del Morrisey (1985) es intuitivo y está muy ligado al arte, tiene que ver con el punto de vista del estratega de los negocios. Esto permitió concluir que el desempeño superior se logrará a través de la cadena de valor, práctica que desde el punto de vista competitivo que contiene un carácter estratégico fundamental.

Palabras clave: Actividades de valor, ventaja competitiva, estrategia, costos.

Abstract

The most utilized analysis instrument to determine strategic implications for the improvement of value chain activities is the value chain, which identifies client value, and is a reliable competitive advantage source. Strategic Thought under the perspective of the Morrisey Focus (1985) is intuitive and is very close to an art, and has to do with the strategic point of view in business. This permits us to conclude that superior performance will be achieved through the chain of value, a practice that from the competitive point of view contains a fundamental strategic character.

Key words: Activities of value, competitive advantage, strategist, costs.

Recibido: Septiembre 2005 • Aceptado: Junio 2006

* Coordinadora Maestría Informática Educativa. E-mail: Johann_quintero@cantv.net.

** Coordinador Maestría Gerencia de Mercadeo, Licenciado en Administración, Miembro del Comité Académico. E-mail: josegsanchezm@cantv.net

Introducción

El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: el del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente. Él ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia; ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera (GERSTEIN, 1988).

Cambiar el punto de vista propio es esencial para el desarrollo del pensamiento estratégico. El punto de partida más lógico quizá sea la definición de la estrategia en sí (GERSTEIN, 1988).

La estrategia puede verse de dos modos, relacionados entre sí pero hasta cierto punto diferente: en primer lugar, cabe verla como un conjunto de “intenciones” a menudo expresadas en forma de un plan estratégico. Este se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, metas y objetivos, y de los programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente competitivo previsto. El segundo modo de ver la estrategia es más “conductista”. Específicamente, la estrategia se considera allí como una pauta de asignación de recursos (GERSTEIN, 1988).

Convertir las decisiones estratégicas en un comportamiento eficaz en el mercado implica desarrollar programas en casi todas las áreas de operación de la empresa: operaciones, el corazón del proceso de producción; mercadotecnia y ventas; logística interna; logística externa; servicio; desarrollo de productos; desarrollo de procesos o del sistema de producción; capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos, y finanzas (GERSTEIN, 1988).

La cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial.

Desde el punto de vista estratégico igualmente, la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas. En consecuencia es normal que las cadenas de valor de las compañías rivales difieran, tal vez considerablemente, una condición que complica la tarea de evaluar las posiciones de costo relativas de los rivales.

La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico

Por ejemplo, las compañías en competencia pueden diferir en su grado de integración vertical. La comparación de un rival totalmente integrado, requiere un ajuste de las diferencias en la esfera de acción de las actividades desempeñadas, obviamente los costos internos para un fabricante que produce la totalidad de sus partes y componentes serán mayores que los de un productor y que compra las partes y los componentes necesarios a proveedores externos y que sólo desempeña las operaciones de ensamble.

Así mismo, hay una razón legítima para esperar diferencias en la cadena de valor, en el costo entre una compañía que busca una estrategia de costo bajo / precio bajo y un rival posicionando en el extremo superior del mercado con un producto de calidad y prestigio que poseen características sobresalientes.

Los proveedores o los aliados de los canales hacia delante pueden tener estructuras de costo excesivamente elevadas o márgenes de utilidad que sitúan en peligro la competitividad de costos de una compañía, incluso cuando los costos de las actividades que se desempeñan internamente son competitivos.

Según lo señalado por Porter (1986) el concepto de “cadena de valor” permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

El sitio Web gestiopolis.com (2005), indica que para Porter las metas señalan qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la Cadena de Valor.

1. Generalidades del pensamiento estratégico

Jiménez, S. y Peralta, M., (2004), acotan que el pensamiento estratégico tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables.

Según vaneduc.edu.ar, el pensamiento estratégico es vincular y dialéctico, en el sentido hegeliano de dicha categoría, va desde la acción al concepto para marcar el rumbo, el sentido, la dirección que se quiere tomar acorde con la visión prefijada.

Por lo cual es intuitivo y está muy ligado al arte. La dialéctica de Hegel o el contrapunto en las fugas de la música de Bach, son fruto de un pensamiento estratégico, así como el posicionamiento del Imperio Británico en el siglo XIX o el liderazgo indiscutible de los Estados Unidos en el concierto mundial actual.

Los pensadores sobre estos estudios dividen la estrategia en tres niveles de decisión, llamados comúnmente estratégico o gran estrategia, estratégico operacional y táctico, en los cuales el comportamiento humano es distinto dado que los

valores funcionales de los cuadros que los componen pertenecen a distintos arquetipos. Esto no quiere decir que sean compartimentos estancos, por el contrario, los tres niveles necesitan interactuar para que el sistema funcione armoniosamente y se puedan alcanzar los objetivos deseados. La existencia de los tres niveles y su liderazgo por los conductores de los mismos es vital para alcanzar los objetivos propuestos.

Es un proceso de razonamiento aplicado a sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo. Este tipo de razonamiento pretende reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje (Loehle, 1996; Wells, 1998).

En el mismo orden de ideas, (Chiavenato, 2002) define la planeación estratégica como un proceso de adaptación organizacional amplio que implica toma de decisiones y evaluación, con el fin de responder a preguntas básicas tales como por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción.

Según el autor tiene cinco características fundamentales:

- Se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.
- Se orienta hacia el futuro; su horizonte temporal es a largo plazo.
- Implica la organización como totalidad.
- Es un proceso de construcción de consenso.
- Es una forma de aprendizaje organizacional.

Una de las herramientas de pensamiento estratégico más comúnmente utilizadas en procesos de planificación, es la que se conoce como cadena de valor.

2. Cadena de valor

El concepto lo popularizó Porter (1986), en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo.

Mayo (2005), expresa que el análisis de la cadena de valor, es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere,

pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

Frances, A. (2001), señala: La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor esta conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

3. Elementos de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El portal electrónico inei.gov.pe señala, que estas actividades nunca son independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, quienes crean la necesidad de coordinar dichas actividades en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos (Gráfico 1).

El criterio para identificar las actividades del negocio son:

1. Cada actividad tenga distinto fundamento económico.
2. Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia.

Gráfico 1.



Fuente: Porter (1986).

3. Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total.

Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

a. **Logística de entrada:** conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.

b. **Operaciones:** compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).

c. **Logística de salida:** constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).

d. **Comercialización y ventas:** integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).

e. **Servicio:** constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, mantenimiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

a. **Compras:** conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.

b. **Desarrollo de la tecnología:** compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.

c. **Dirección de recursos humanos:** integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.

d. **Infraestructura institucional:** conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

4. Generadores de valor y de costos

Generadores

Porter (1986) lo define como un conjunto de factores en la cadena de valor que tienen incidencia especial sobre los costos o sobre el valor generado, en las actividades de la cadena de valor.

Estos pueden ser:

- Generadores de Costos
- Generadores de Valor

a) **Generadores de Costos:** Son las causas estructurales de costo de una actividad, en la cadena de valor de una organización y pueden estar más o menos bajo el control de la empresa.

Algunos generadores de costo de la cadena de valor podrían ser: las economías de escala, el aprendizaje, el patrón de uso de capacidad de capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, vínculos entre unidades organizacionales, grado de integración, el timing o la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales, entre otras.

b) **Generadores de Valor:** Son las razones fundamentales dentro de la cadena de una organización de porque una actividad es única (exclusiva). En esta se encuentran los siguientes generadores de valor: las políticas empresariales, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas, entre otros.

5. Ventaja competitiva

Por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa.

Esta superioridad, es por lo tanto, relativa establecida en referencia al competidor mejor situado y puede resultar de una multiplicidad de factores. De manera general estos, se pueden reagrupar en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporcionen. La ventaja competitiva puede ser externa o interna.

Una ventaja competitiva se denomina “externa” cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso.

Este tipo da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva es “interna” cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa.

Así como lo señala Porter (1986), las ventajas competitivas pueden ser de bajo costo o de diferenciación (valor):

a) **De costos:** están asociadas con la capacidad de ofrecer un producto al costo mínimo para los clientes (precio, costos de traslado, de espera, de molestias, entre otros).

b) **De valor:** Basadas en la oferta de un producto con atributos únicos, apreciables por los clientes, que lo distinguen de la competencia (dada por la diferencia de empaque, financiamiento, diseño, servicio postventa, estilo, asistencia técnica).

6. Sistema de valor

La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor (Porter 1986).

De acuerdo al concepto de cadena de valor descrito por Porter (1986), extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa esta inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que se describen como genérica:

a) **Las Cadenas de Valor de los Proveedores:** Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

b) **Las Cadenas de Valor de los Canales:** Son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente.

Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo.

c) **Las Cadenas de Valor de los Compradores:** Que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Mayo (2004), define el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente recibe los costos vistos por él; al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

De esta manera, la competitividad de costos de una compañía depende no solo de los costos de las actividades que desempeña internamente (su propia cadena del valor), sino también de los costos en las cadenas de valor de sus proveedores y aliados de los canales hacia delante; y comparativamente pueden analizarse las respectivas cadenas de las inmensas competidoras en un determinado sector industrial.

En dicho análisis comparativo de costos estratégicos interempresariales, se emplea la técnica del benchmarking de los costos de las actividades claves. Así, el benchmarking del desempeño de las actividades de una compañía con respecto a sus rivales y de las mejores prácticas de otras compañías proporciona una evidencia sólida de su competitividad de costos.

7. Formulación de estrategias a partir de la cadena de valor

La cadena de valor se extiende desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. Las tareas de cada uno de los eslabones que conforman esta cadena está bien definida, por ejemplo, el fabricante tiene la función de la calidad y la innovación en el producto, el mayorista tiene en su haber la consolidación y distribución eficiente de los productos, el detallista de la comercialización del producto y así sucesivamente. La manera en que cada uno de estos integrantes se desenvuelva repercutirá en el adecuado o inadecuado funcionamiento de la cadena.

Una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe optar por una estrategia que permita el cumplimiento de la misión de la misma teniendo en cuenta, además, la evolución del entorno. Porter (1986) enuncia, sobre la base de la ventaja competitiva detec-

tada, cuáles son las estrategias básicas a considerar siempre que dicha sea defendible, y que será por lo tanto el punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán diferentes sobre la base de la ventaja competitiva, que bien puede ser basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costo, o basada en un elemento de diferenciación y por tanto en términos de precio.

De esta forma, Porter (1986) considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia según el objetivo considerado: todo el mercado o un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva de que dispone la empresa: Una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.

Estas estrategias son:

1. **Liderazgo o dominación a través de los costos.** (El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
2. **Diferenciación.** (El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente).
3. **Concentración.** (El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación).

El tema central de esta estrategia es que las empresas que elijan la misma deben centrar todos sus esfuerzos en mantener los costos bajos en relación con sus competidores aunque esto no significa que menosprecian otras áreas tales como calidad y servicios. El bajo nivel de costos supone una defensa frente a las cinco fuerzas competitivas en varios aspectos.

El nivel de costos es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. Una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores solo pueden ejercer su poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente.

El nivel de costos bajos es también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el costo de los insumos. Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costos bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en cuanto a economías de escala o de ventajas de costo. Finalmente, una posición competitiva en costos normalmente posiciona a la empresa favorablemente frente a productos sustitutivos de los competidores en el sector.

Porter (1986), sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo en costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido.

La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico

Esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que la diferencien de la oferta de los competidores. Así, una diferencia acertada permite obtener beneficios superiores siempre que el mercado esté dispuesto a pagar un precio superior. Esta estrategia implica además inversiones importantes en el marketing operacional con el objetivo de dar a conocer al mercado las cualidades distintivas del producto.

A diferencia de la estrategia del liderazgo en costos, en la que puede haber una sola empresa líder en costos en una industria, en el caso de la estrategia de la diferenciación, en una misma industria puede haber muchas empresas diferenciadoras puesto que cada una de ellas puede hacer énfasis en un atributo que difiera de los de sus rivales.

La diferenciación requiere ciertos intercambios con los costos. Las empresas que opten por esta estrategia tienen que invertir más en investigación que los líderes en costos. Sus diseños de producto deben ser mejores. Para fabricar sus productos tienen que utilizar materias primas de más calidad y generalmente más caras. Tienen que invertir más en servicio al cliente. Además tienen que estar dispuestos a renunciar a cierta participación de mercado. A pesar de que todo el mundo reconoce la superioridad del producto y de los servicios, muchos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar más por ellos.

La estrategia de concentración dentro de la empresa se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo específico de compradores, sin pretender dirigirse al mercado total. El objetivo es asignarse un segmento de mercado restringido y satisfacer las necesidades propias de este segmento.

Esta estrategia implica diferenciación o liderazgo en costos pero únicamente con respecto al segmento de mercado escogido. Permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento a que se dirige pero que son débiles con respecto al mercado total.

Se debe decir que la elección de una u otra estrategia implican riesgos de naturaleza diferentes y formas de organización diferentes también. Su implantación necesita de recursos y es fundamental la relación empresa - entorno para el logro de los resultados esperados.

Consideraciones finales

La complejidad de una economía global, la velocidad del cambio tecnológico, los riesgos de un mercado abierto y los recursos limitados de una empresa llevan a buscar alianzas que se traduzcan en Ventajas Competitivas

La Gerencia de las organizaciones pueden llegar a considerar diversas opciones estratégicas para lograr una competitividad de costos, dichas acciones se orientan a la eliminación de una desventaja de costo vinculada con la ubicación en la cadena de valor en donde se originan la diferencias de costo puede ser esta forma emprender acciones como: la negociación de precios más favorables con los proveedores o colaborar con estos para lograr costos más bajos, o integrarse hacia atrás para

tener el control de los insumos comprados, tratar de utilizar insumos sustitutos de precios más bajos, emplear sistemas de entrega “justos a tiempo” que disminuyen entre otros los costos de inventario, o tratar de compensar la diferencia reduciendo los costos en otras partes de la cadena entre otras opciones estratégicas.

Por otra parte, el desarrollo de la capacidad para desempeñarse mejor que los rivales, es a través de las actividades de la cadena de valor, las cuales son decisivas desde el punto de vista competitivo, es una fuente confiable de la ventaja competitiva, lo cual contiene a esta práctica un carácter estratégico fundamental. En línea con lo anteriormente expuesto, la evaluación sistemática de si la posición total de una compañía es poderosa o débil en relación con sus rivales cercanos, es un paso esencial en el análisis de la situación de la compañía.

Para Porter (1986), el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Para las empresas debe ser una meta crear valor para los compradores que exceda el costo de su producción y debe ser usado en el análisis de la ventaja competitiva, al igual que el costo, ya que muchas veces las empresas elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación, y esta no debe ser la vía.

Aunque no hay un consenso pleno alrededor de todas las reflexiones de Porter (1986), teóricos como Thompson (2001), Francés (2003), David (2004) coinciden en algo básico: competitividad, calidad total, reingeniería, desarrollo organizacional, planeación y administración estratégica, entre otros, se orientan a gestar una ventaja competitiva: a conquistar en la percepción de un mercado meta la convicción de que la empresa ofrece la mejor relación valor a precio.

La ventaja competitiva que detenta una empresa adquiere su poder de mercado, no sólo por la presencia de un elemento diferenciador, sino también por la presencia eventual de una diferencia de costos unitarios. Los trabajadores cada vez más se especializan, adquieren mayor experiencia, hacen mejores cosas; consecuentemente los costos bajan

Según Kotter (2004), autor de reconocido prestigio, el valor recibido por el cliente es la diferencia entre los valores positivos y negativos que proporciona un producto y para demostrarlo lo hace basándose en aquellos factores que determinan el valor añadido para el cliente.

Entre los valores positivos están: el valor que proporciona el producto, el valor de los servicios, el valor del personal que ha intervenido en la producción y en la realización de los servicios y el valor de la imagen de la empresa o marca del producto.

Los valores negativos son el precio, ya que toda adquisición de un producto o servicio representa el desembolso de determinada suma de dinero, el tiempo empleado, la energía y los llamados “costos psíquicos”.

Bajo esta perspectiva se supone que el cliente tiende a elegir el producto cuya suma de valores positivos sea mayor considerando el total de los valores negativos que él mismo tiene.

La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico

Esto supone que la estrategia adoptada debe estar encaminada a ofrecer al cliente una suma mayor de valores positivos que de valores negativos. Para lograrlo es necesario conocer a profundidad el segmento o los segmentos sobre los que la empresa actúa y cómo los clientes definen el valor. Sobre esta base, el análisis de la cadena de valor de la empresa permitirá una gestión más eficiente de aquellos elementos considerados fuente de ventaja competitiva y concentrar recursos para eliminar las debilidades detectadas. Por otro lado, el análisis de la cadena de valor del cliente permitirá adecuar la oferta de la empresa a las necesidades y expectativas del mismo, incrementado así el valor del producto o servicio para el cliente.

Referencias Bibliográficas

- Frances, A. (2001). **Estrategias para la Empresa en la América Latina**. Ediciones IESA Caracas.
- Gerstein, Marc S. (1988). Encuentro con la tecnología. **Estrategias y cambios en la era de la información**. Addison Wesley Iberoamericana, México, HILL, CH. JONES, G. “Administración Estratégica”. Un Enfoque Integrado. Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición. Bogota. Abril 2001.
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/emplcadval.pdf. Consultado el 7 /07/2005.
- www.inei.gob.pe/web/metodologias/attach/lib606/CAP4-8.htm. Consultado el 11/07/2005.
- www.vaneduc.edu.ar/uai/comuni/conexion/conexion-6/pensamiento-estrategico1.htm. Consultado el 10/07/2005.
- Jiménez, S. y Peralta, M. (2004). **Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado**. Pautas y lineamientos generales No. 1, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Kotter, P. (2004). **Fundamentos de Mercadotecnia**. Prentice-Hall.
- Porter, M. (1986). **Ventaja Competitiva**. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Thompson, A. Strickland III, A. (2000). **Administración Estratégica**. Conceptos y Casos. Editorial McGraw-Hill. 11ª. Edición. México.
- Weffer, H. (2004). **Planificación Estratégica**. cuaderno de trabajo de EAD URBE.