I

Principios de la Ventaja Competitiva

Escaneado con CamScanner

2

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 constribuir 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 físico 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 cómo 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 existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato 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 sólo entregan un producto sino que también pueden 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 necesi-

Escaneado con CamScanner

dades del comprador. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo 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 sólo 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.

Este capítulo describe el papel fundamental de la cadena de valor al identificar las fuentes de ventaja competitiva. Empiezo describiendo la cadena de valor y sus partes componentes. Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña. También muestro cómo 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 cómo estas uniones afectan la ventaja competitiva. Luego describo cómo 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 ilustrarán en detalle cómo 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

Escaneado con CamScanner

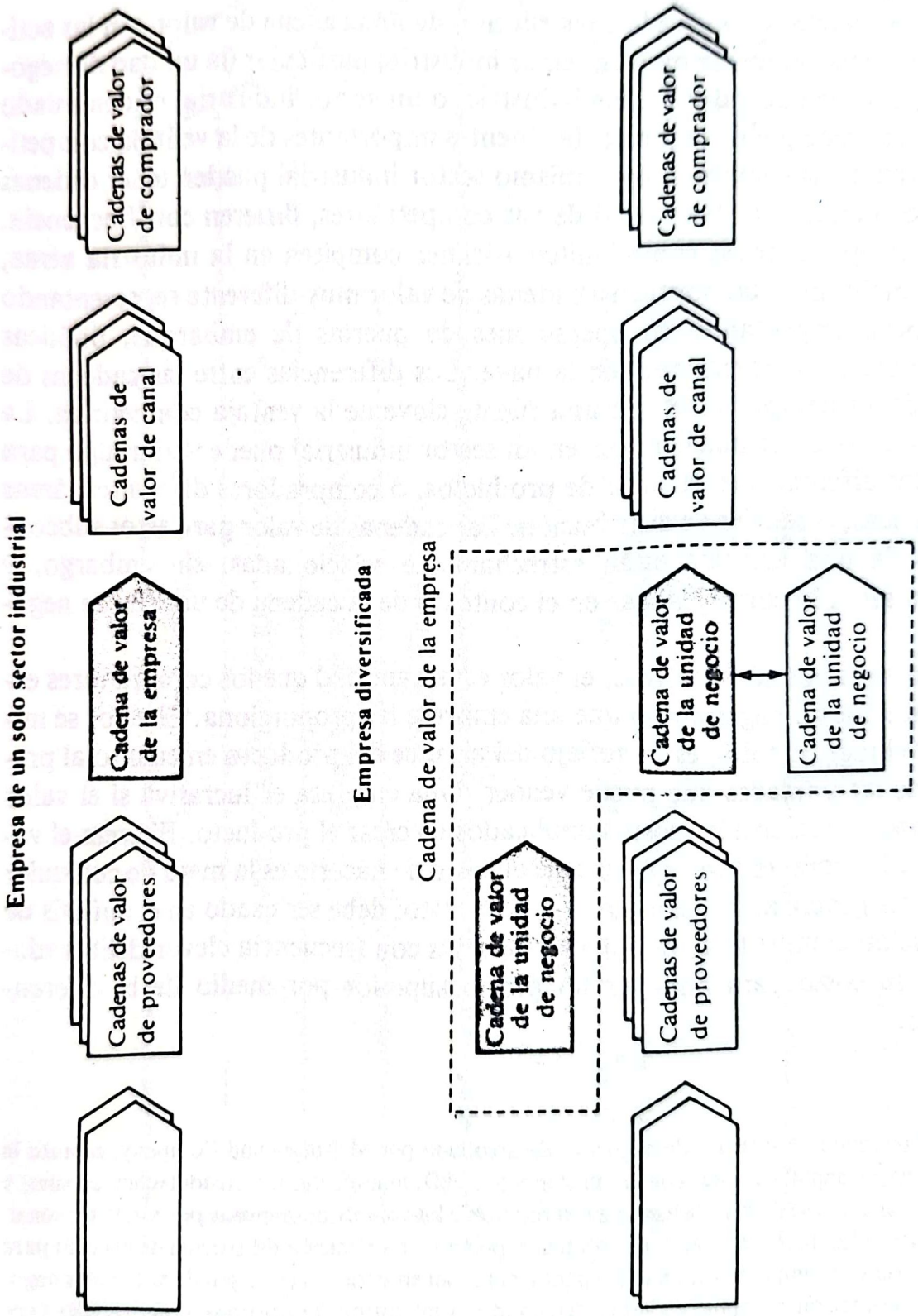


Fig. 2-1 El sistema de valor.

Escaneado con CamScanner

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.[1]

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 diferente 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 estrechamente relacionadas, sin embargo, y pueden ser sólo comprendidas en el contexto de la cadena de unidad de negocios.[2]

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.

---

[1] El concepto de sistemas de negocios, desarrollado por McKinsey and Company, captura la idea de que la empresa es una serie de funciones (ej. I&D, manufactura, mercadotecnia, canales) y que analizar cómo se desarrolla cada una en relación a los competidores puede proporcionar consideraciones útiles. McKinsey también enfatiza el poder de redefinición del sistema de negocio para obtener ventajas competitivas, una idea importante. Sin embargo, el concepto de sistema de negocio trata las funciones amplias en vez de actividades, y no distingue entre tipos de actividades y cómo están relacionadas. El concepto no está unido específicamente a la ventaja competitiva ni al panorama competitivo. Las descripciones más completas del concepto de sistema de negocios son Gluck (1980) y Bauron (1981). También ver Bower (1973).

[2] La noción de la unidad de negocios estratégica, como una entidad relevante para la formulación estratégica, está bien aceptada, y el resultado del trabajo de muchos académicos y consultores. No obstante que las unidades de negocios son con frecuencia mal definidas, es un problema que se expone en el análisis de la cadena de valor, al que regresaré más tarde.

Escaneado con CamScanner

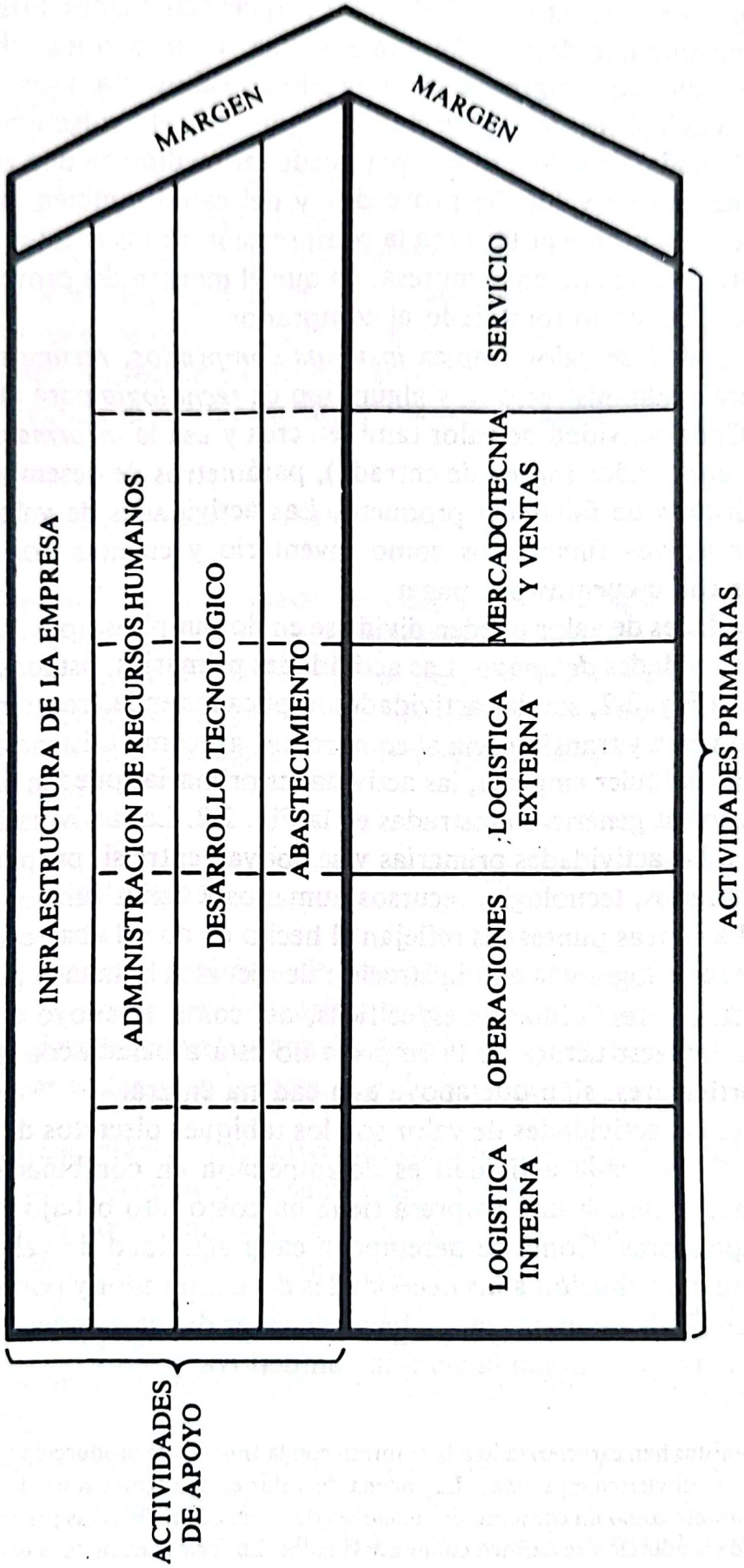


Fig. 2-2 La cadena de valor genérica.

Escaneado con CamScanner

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 incluyen 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. Cómo cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo 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]

---

[3] Los economistas han caracterizado a la empresa con la función de producción que define cómo las entradas se convierten en salidas. La cadena de valor es una teoría sobre la empresa que considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción discretas pero relacionadas, si las funciones de producción se definen como actividades. La formulación de la cadena de valor se enfoca en la manera en qué aquellas actividades crean el valor y qué determina su costo, dando a la empresa una latitud considerable en la determinación de cómo estas actividades están configuradas y combinadas.

Escaneado con CamScanner

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 indu-

Escaneado con CamScanner

cirlos 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 premisas, 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 a los funcionarios y la forma en que los préstamos se empaquetan y valoran. Para un fabricante de copiadoras 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 jugaran algún papel en la ventaja competitiva.

Actividades de Apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra en la Fig. 2-2. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. En el desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica. Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitoreo continuo del desempeño de los proveedores.

Abastecimiento. El abastecimiento se refiere a la *función* de comprar insumos 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

Escaneado con CamScanner

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 aún 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 frabricación 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 ó 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,

Escaneado con CamScanner

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. Las implicaciones competitivas del conjunto de tecnologías en la cadena de valor se tratan en el Cap. 5.

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. Respalda 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 persona' profesional. Arthur Andersen compró un campo 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 sólo hace los 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, planeación, 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. Dependien-

Escaneado con CamScanner

do 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.[4] 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.

La infraestructura de la empresa se considera algunas veces sólo como "general", pero puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva. En una compañía operadora de teléfonos, por ejemplo, la negociación y el mantener relaciones continuas con los cuerpos reguladores pueden estar entre las actividades más importantes para la ventaja competitiva. Similarmente, la administración apropiada de los sistemas de información puede contribuir significativamente a la posición de costos, mientras que en algunos sectores industriales la alta gerencia juega un papel vital en el trato con el comprador.

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.
- *Seguro de calidad.* Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El seguro de calidad *no* es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad, como se discutirá en el Cap. 4.

Toda empresa tiene actividades de valor directas, indirectas y de seguro de calidad. Los tres tipos no sólo 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.

---

[4] También puede haber actividades de infraestructura en el nivel de sector o grupo.

Escaneado con CamScanner

El papel de las actividades indirectas y de seguro de calidad no se comprende bien con frecuencia, haciendo la distinción entre los tres tipos de actividad importante 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 tratos 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.

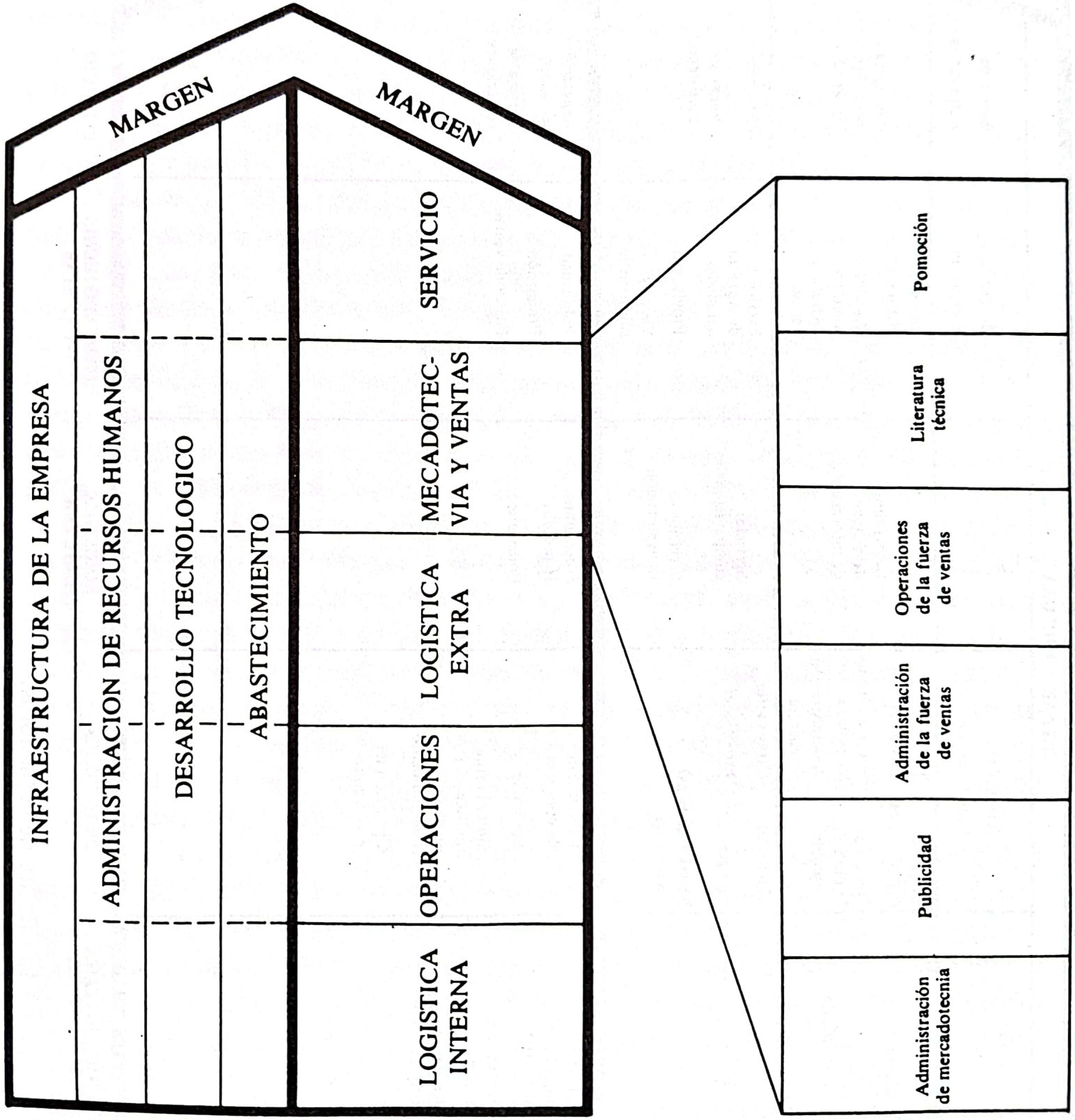
Las actividades de seguro de calidad también están prevalecientes en casi todas las partes de una empresa, aunque casi nunca se les reconoce como tales. Las pruebas e inspección están asociadas con muchas actividades primarias. Las actividades seguro de calidad fuera de las operaciones son con frecuencia menos aparentes aunque igualmente prevalecientes. El costo acumulado de las actividades de seguro de calidad puede ser muy grande, como ha demostrado la atención reciente al costo de calidad. Las actividades de seguro de calidad afectan con frecuencia al costo o la efectividad de otras actividades, y la manera en que se desempeñan otras actividades afecta a su vez la necesidad de, y, los tipos de las actividades de seguro de calidad. La posibilidad de simplificar o eliminar la necesidad de las actividades de seguro de calidad a través del desempeño mejor de otras actividades está en la raíz de la noción de que la calidad puede ser "libre".

Definición de la cadena de valor

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas, como se ilustra para una categoría genérica en la Fig. 2-3. Un ejemplo de la cadena de valor completa se muestra en la Fig. 2-4, la cadena de valor de un fabricante de copiadoras.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aíslen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. Cada máquina en una fábrica, por ejemplo, podría ser tratada como una actividad separada. Así, el número de actividades potenciales es con frecuencia muy grande.

Escaneado con CamScanner



Escaneado con CamScanner

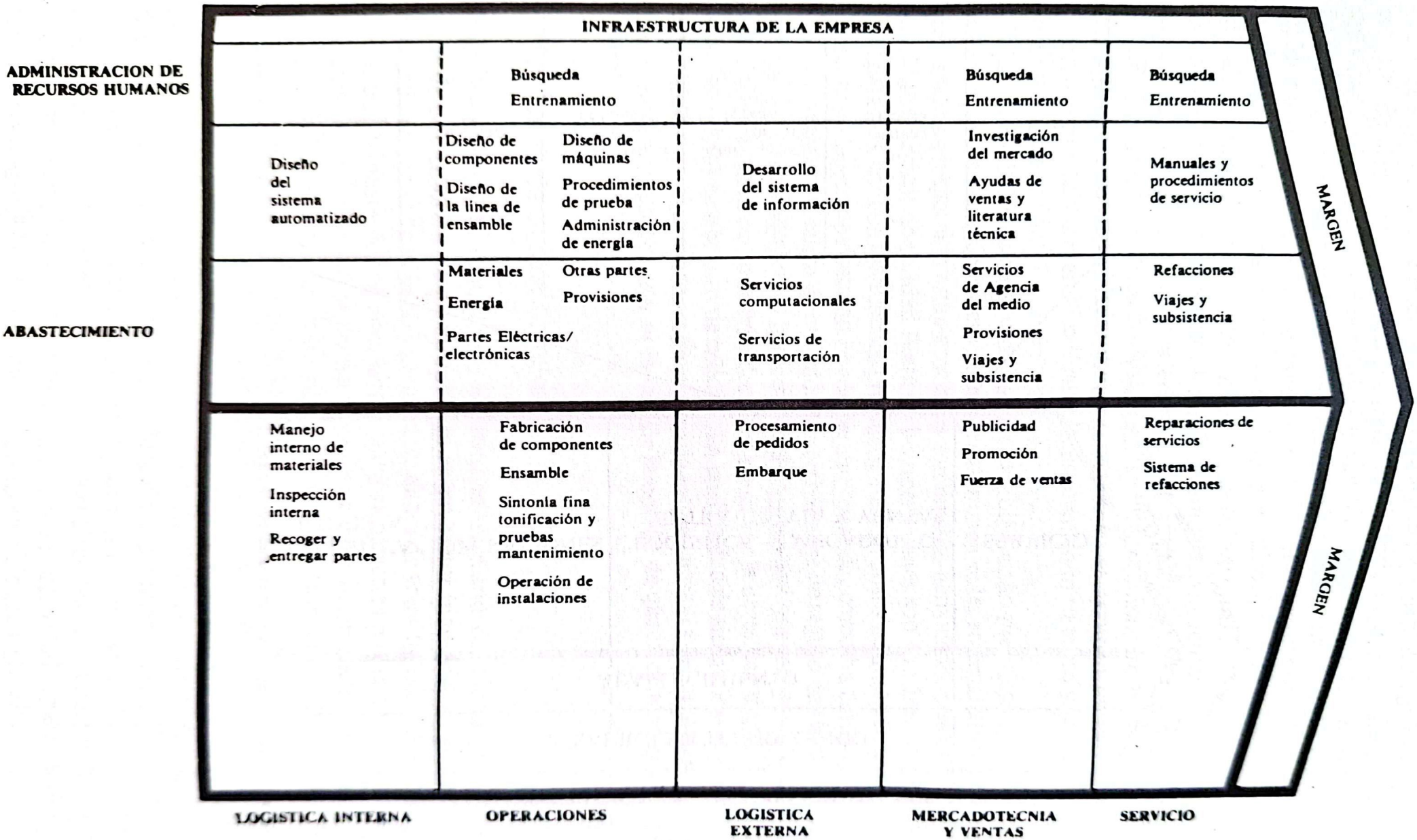


Fig. 2-4 Cadena de valor para un fabricante de copiadoras.

Escaneado con CamScanner

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. Aunque volveré a esta cuestión en capítulos posteriores, el principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo. Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva; otras actividades están combinadas porque no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.

La selección de la categoría apropiada para poner una actividad puede requerir de juicio y puede ser ilustrativa por derecho. El procesamiento de pedidos, por ejemplo, podría ser clasificado como parte de la logística externa o como parte de mercadotecnia. En un distribuidor, el papel del procesamiento de pedidos es más que nada una función de mercadotecnia. Igualmente, la fuerza de ventas con frecuencia desempeña actividades de servicio. Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procesamiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Similarmente, si el manejo interno de materiales y el manejo externo de materiales usan las mismas instalaciones y personal, entonces ambos deberán ser probablemente combinados en una actividad de valor y clasificados en donde la función tenga el mayor impacto competitivo. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales —Vetco, un proveedor de equipo de campo petrolero, usa el entrenamiento al cliente como una herramienta de mercadotecnia y como una forma de construir costos intercambiables, por ejemplo.

Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. Las actividades de etiquetación en los sectores industriales de servicio con frecuencia ocasionan confusión debido a que operaciones, mercadotecnia y apoyo después de la venta están estrechamente relacionadas. El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del juicio. Con frecuencia las empresas desempeñan actividades paralelas, cuyo orden debería ser elegido de forma que aumenten la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores.

Eslabones dentro de la cadena de valor

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sis-

Escaneado con CamScanner

tema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. Por ejemplo, la compra de hojas de acero precortadas de alta calidad puede simplificar la manufactura y reducir el desperdicio. En una cadena de comida rápida, el tiempo de las campañas promocionales puede influir el uso de la capacidad. La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Por ejemplo, un producto más costoso en el diseño, especificaciones de materiales más restringidas o una mayor inspección dentro del proceso pueden reducir los costos de servicio. Una empresa debe optimizar esos eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio (ej. instalación). La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, puede reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa. Los eslabones implican que el costo de una empresa o la diferenciación no es simplemente el resultado de esfuerzos para reducir el costo o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individualmente. Mucho del cambio reciente en la filosofía hacia manufactura y hacia calidad —fuertemente influenciada por la práctica japonesa— es un reconocimiento de la importancia de los eslabones.

Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas. Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias, representados por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico. El diseño del producto normalmente afecta el costo de fabricación del producto, por ejemplo, mientras que las prácticas de abastecimiento con frecuencia afectan la calidad de los insumos comprados y, por tanto, de los costos de producción, de los costos de inspección y de la calidad del producto. Eslabones más sutiles son aquellos entre las actividades primarias. Por ejemplo, la inspección aumentada de las partes de entrada puede reducir los costos de seguro de calidad, más tarde, en el proceso de producción, mientras que un mejor mantenimiento con frecuencia reduce el tiempo perdido en una máquina. Un sistema interactivo de entrada de pedidos puede reducir el tiempo de vendedor requerido por comprador, debido a que los agentes colocan los pedidos más rápidos y quedan liberados de la necesidad de seguir con encuestas y problemas. Una inspección más completa de los bienes acabados con frecuencia mejora la confiabilidad de los productos en el campo, reduciendo los costos de servicio. Finalmente, las entregas frecuentes de los compradores pueden reducir el inventario y las cuentas por cobrar. Los eslabones que impli-

Escaneado con CamScanner

can actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas las siguientes:

- *La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas.* Por ejemplo, conformarse a las especificaciones puede lograrse a través de insumos comprados de alta calidad, especificando tolerancias cercanas en el proceso de manufactura o la inspección 100% de los bienes acabados.
- *El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas.* Por ejemplo, una mejor programación (una actividad indirecta) reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de vehículos (actividades directas); o un mejor mantenimiento mejora las tolerancias logradas por las máquinas.
- *Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo.* Por ejemplo, la inspección 100% puede reducir sustancialmente los costos de servicio en el campo.
- *Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras.* Por ejemplo, la inspección de recibo es un sustituto para la inspección de bienes acabados.

Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La importancia del abastecimiento cuando afecta el costo de manufactura y su calidad puede no ser obvia, por ejemplo. Tampoco lo es el eslabón entre procesamiento de pedidos, prácticas de programación de la manufactura y uso de la fuerza de ventas. La indentificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras. Las causas genéricas de los eslabones discutidos arriba proporcionan un punto de inicio. La disgregación de abastecimiento y desarrollo tecnológico para relacionarlos a actividades primarias específicas ayuda a resaltar los eslabones entre las actividades de apoyo y las primarias.

La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones. Los desarrollos recientes en la tecnología de sistemas de información están creando nuevos eslabones y aumentando la capacidad de lograr los anteriores. La explotación de los eslabones también requiere con frecuencia la optimización o coordinación que corta a través de las líneas organizacionales convencionales. Los costos más altos en la organización de la manufactura, por ejemplo, pueden tener como re-

Escaneado con CamScanner

sultado costos más bajos en las ventas o servicios de la organización. Estos intercambios no pueden ser medidos en los sistemas de información y control de una empresa. La administración de los eslabones es así una tarea organizacional más compleja que la administración de las mismas actividades de valor. Dada la dificultad de reconocer y administrar los eslabones, la capacidad de hacerlo se basa con frecuencia en una fuente *sostenida* de ventaja competitiva. El papel específico de los eslabones en costo y diferenciación se discutirá con más detalle en los Caps. 3 y 4.

Eslabones verticales

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones, que llamo eslabones verticales, son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor —la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa (y viceversa)—. Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto. Las actividades de abastecimiento y logística interna de una empresa interactúan con el sistema de entradas de pedidos del proveedor, por ejemplo, mientras que el personal de ingeniería de aplicaciones del proveedor trabaja con las actividades de desarrollo de tecnología y manufactura de una empresa. Las características del producto de un proveedor, así como sus otros puntos de contacto con la cadena de valor de una empresa, pueden afectar significativamente los costos y diferenciación de una empresa. Por ejemplo, los embarcos frecuentes de proveedores pueden reducir las necesidades de inventario de una empresa, el empaque apropiado de los productos del proveedor puede rebajar el costo de manejo, y la inspección de proveedor puede evitar la necesidad de la inspección de entrada en una empresa.

Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva. Es con frecuencia posible beneficiar tanto a los proveedores como a la empresa al influir la configuración de las cadenas de valor de los proveedores para que juntos optimicen el desempeño de las actividades, o mejorando la coordinación entre las cadenas de la empresa y de los proveedores. Los eslabones de proveedor significan que las relaciones con los proveedores *no es un juego que sume cero* en el cual uno gana sólo a costillas del otro, sino una relación en que ambos pueden ganar. Al concordar la entrega de chocolate de barra a un productor de confiterías en carros tanques en lugar de en barras sólidas, por ejemplo, una empresa de chocolate ahorra el costo de moldeado y empaque, mientras que el fabricante de dulces baja el costo del manejo interno y derretido. La división de los beneficios de coordinar u optimizar los

Escaneado con CamScanner

eslabones entre una empresa y sus proveedores es una función del poder de saldo de los proveedores y se refleja en los márgenes de los proveedores. El poder de saldo de los proveedores es parcialmente estructural y parcialmente una función de las prácticas de compra de una empresa.[5] Así, *tanto* la coordinación con los proveedores como un fuerte saldo para capturar el sobrante son importantes para la ventaja competitiva. Uno sin el otro pierde oportunidades.

Los eslabones de canal son similares a los eslabones de proveedor. Los canales tienen cadenas de valor a través de las que pasa el producto de una empresa. La marca de canal sobre el precio de venta de una empresa (a lo que llamo valor de canal) representa con frecuencia una gran parte del precio de venta para el usuario final —representa tanto como un 50% o más del precio de venta en muchos productos de consumo, como el vino—. Los canales ejecutan actividades como ventas, publicidad y despliegue que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa. También hay muchos puntos de contacto entre las cadenas de valor de la empresa y de los canales, como fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa. Como con los eslabones de proveedor, la coordinación y una optimización conjunta con los canales puede bajar el costo o aumentar la diferenciación. Los mismos puntos que existieron con los proveedores para dividir las ganancias de la coordinación y la optimización conjunta también existen con los canales.

Los eslabones verticales, como los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa, se ignoran con frecuencia. Aún si se reconocen, la propiedad independiente de los proveedores o canales o una historia de una relación adversa pueden impedir la coordinación y la optimización conjunta requerida para explotar los eslabones verticales. Algunas veces los eslabones verticales son más fáciles de lograr con socios coaligados o con unidades de negocios hermanas que con empresas independientes, aunque esto no se asegura. Como con los eslabones dentro de la cadena de valor, el explotar los eslabones verticales requiere de información y de sistemas de información modernos que están creando muchas nuevas posibilidades. Discutiré el papel del proveedor y de los eslabones de canal en la ventaja competitiva más ampliamente en los Caps. 3 y 4.

La cadena de valor del comprador

Los compradores también tienen cadenas de valor, y el producto de una empresa representa el insumo comprado para la cadena del comprador. La comprensión de las cadenas de valor de los compradores industriales, comerciales e institucionales es intuitivamente fácil por sus similitudes con esto a una empresa. La comprensión de las cadenas de valor caseras es menos intuitiva,

---

[5] Para una discusión de algunos de los aspectos estructurales ver *Estrategia Competitiva*, Caps. 1 y 6.

Escaneado con CamScanner

pero sin embargo, es importante. El hogar (y los consumidores individuales en él) abarcan un amplio rango de actividades, y los productos comprados por esas casas se usan conjuntamente con este arroyo de actividades. Un auto se usa para ir al trabajo y para ir de compras y a pasear, mientras que un producto de comida se consume como parte del proceso de preparar y comer los alimentos. Aunque es muy difícil construir una cadena de valor que abarque todo lo que hace y tiene una casa y sus ocupantes, es muy posible construir una cadena para aquellas actividades que son relevantes sobre cómo se usa un producto en particular. Las cadenas no necesitan ser construidas para cada casa, pero cadenas para hogares representativos pueden proporcionar una herramienta importante para ser usada en el análisis de diferenciación, a ser discutido en detalle en el Cap. 4.

La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor a la cadena de valor de sus compradores. Esto es una función de la manera en que se usa el producto físico de la empresa en la actividad particular del comprador en que se consume (ejemplo, máquina usada en el proceso de ensamble) así como *todos* los otros puntos de contacto entre la cadena de valor de una empresa y la cadena del comprador. Muchas de las actividades de la empresa interactúan con algunas actividades del comprador. En partes optoelectrónicas, por ejemplo, el producto de una empresa es ensamblado en el equipo del comprador —un punto de contacto obvio— pero la empresa también trabaja estrechamente con el comprador en el diseño de la parte, proporciona una ayuda técnica continua, libera problemas, procesa los pedidos y entrega. Cada uno de estos puntos de contacto es una fuente potencial de diferenciación. La "calidad" es un punto de vista demasiado estrecho de lo que hace única a una empresa, debido a que enfoca la atención en el producto en lugar de en el conjunto más amplio de actividades de valor que impactan al comprador.

Así, la diferenciación se deriva fundamentalmente de la creación de un valor para el comprador a través del impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador. El valor es creado cuando una empresa crea una ventaja competitiva para su comprador, disminuye el costo de su comprador o aumenta su desempeño.[6] El valor creado para el comprador debe ser percibido por éste si se quiere recompensar con un precio premio, sin embargo, lo que significa que las empresas deben comunicar sus valores a los compradores a través de medios como publicidad y la fuerza de ventas. Cómo este valor se divide entre la empresa (precio superior) y el comprador (mayores utilidades o más satisfacción por su dinero) se refleja en el margen de una empresa y es una función de la estructura del sector industrial. La relación entre la cadena de valor de

[6] A diferencia de una empresa, que puede medir el valor en términos de precio o utilidad, la medida del valor de un consumidor es compleja y se relaciona a la satisfacción de necesidades. Ver el Cap. 4.

Escaneado con CamScanner

comprador y la cadena de valor de una empresa para la creación y mantenimiento de la diferencia se describirá en detalle en el Cap. 4.[7]

Panorama competitivo y la cadena de valor

El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor. Hay cuatro dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor:[8]

- *Panorama de segmento.* Las variedades de producto producidas y los compradores servidos.
- *Grado de integración.* El grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar de por empresas independientes.
- *Panorama geográfico.* El rango de regiones, condados, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada.
- *Panorama industrial.* El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.[9] Por ejemplo, una fuerza de ventas compartida puede vender los productos de dos unidades de negocios, o una marca común puede emplearse en todo el mundo. Compartir e integrar tienen costos, sin embargo, que pueden nulificar los beneficios.

Un panorama más angosto puede permitir ajustar la cadena a servir a un segmento objetivo en particular, un área geográfica o un sector industrial para lograr menores costos o servir al objetivo en una forma única. El panorama angosto en la integración también mejora la ventaja competitiva a través de las compras de las actividades de la empresa que las empresas independientes ha-

---

[7] Los mismos principios que determinan la diferenciación de una empresa pueden usarse para analizar la amenaza de sustitución, como se discute en el Cap. 8.

[8] El término panorama de la empresa se usa en la teoría económica para reflejar la frontera entre las actividades que una empresa desempeña internamente y aquellas que obtiene en las transacciones comerciales —ejemplo, integración vertical (ver, por ejemplo, Coase [1937, 1972])—. Algún trabajo reciente ha empezado a examinar el grado de la diversificación de la empresa como un punto en el panorama (ver Teece [1980]). El panorama competitivo se usa aquí para referirse a una concepción más amplia del panorama de las actividades de una empresa, abarcando cubrir un segmento del sector industrial, integración, mercados geográficos servidos y la competencia coordinada en los sectores industriales relacionados.

[9] Las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados son analíticamente las mismas. Ver. Caps. 7 y 9.

Escaneado con CamScanner

cen mejor o más baratas. La ventaja competitiva del panorama estrecho radica en las *diferencias* entre las variedades de los productos, compradores o regiones geográficas dentro de un sector industrial en términos de la cadena de valor que mejor se presta a servirlos, o las diferencias en recursos y habilidades de empresas independientes que les permiten desempeñar mejor las actividades.

La amplitud o estrechez del panorama está claramente relacionado a los competidores. En algunos sectores industriales, un panorama amplio implica sólo servir al amplio rango de segmentos de productos y compradores dentro del sector industrial. En otros, puede requerir tanto la integración vertical y competir en sectores industriales relacionados. Ya que hay muchas maneras de segmentar un sector industrial y muchas formas de interrelaciones e integración, pueden combinarse los panoramas amplio y estrecho. Una empresa puede crear la ventaja competitiva ajustando su cadena de valor a un segmento de producto y explotando las interrelaciones geográficas sirviendo mundialmente a ese segmento. También puede explotar las interrelaciones con las unidades de negocios en los sectores industriales relacionados. Discutiré estas posibilidades con más detalle en el Cap. 15.

Panorama 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 minicomputadoras 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, tema del Cap. 7.

Grado de integración

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 sí, por ejemplo, o contratar un servicio en lugar de mantener una organización de servicio. Similarmente, los canales

Escaneado con CamScanner

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 número 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 más 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. Ha discutido los factores que se refieren a esta cuestión en *Estrategia Competitiva*. La cadena de valor permite que una empresa indentifique 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.

Panorama 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 copiadoras 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 sólo 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

Escaneado con CamScanner

fuentes de ventaja competitiva de una estrategia global y los impedimentos de usar algunas se discuten en *Estrategia Competitiva* y en otros lugares.[10] Los mismos principios se aplican a la coordinación nacional o regional de las cadenas de valor.

Panorama industrial

Las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en sectores industriales relacionadas son muy amplias. Pueden involucrar a cualquier actividad de valor, incluyendo tanto las primarias (ejemplo, una organización compartida de servicio) como las de apoyo (ejemplo, tecnología conjunta desarrollada o abastecimiento compartido de insumos comunes). Las interrelaciones entre las unidades de negocios son similares en concepto a las interrelaciones geográficas entre las cadenas de valor.

Las interrelaciones entre las unidades de negocios pueden tener una poderosa influencia en la ventaja competitiva, ya sea bajando el costo o aumentando la diferenciación. Un sistema de logística compartida puede permitir que una empresa coseche economías de escala, por ejemplo, mientras que una fuerza de ventas compartida que ofrece productos relacionados puede mejorar la efectividad del agente con el comprador y, por tanto, aumentar la diferenciación. Todas las interrelaciones no llevan a la ventaja competitiva. No todas las actividades se benefician compartiendo. También hay siempre costos al compartir las actividades que deben ser sobrepuestos por los beneficios, debido a que las necesidades de diferentes unidades de negocio pueden no ser las mismas con respecto a la actividad de valor. Describiré las interrelaciones entre las unidades de negocios y sus implicaciones tanto para la estrategia empresarial como para la estrategia de unidad de negocio en los Caps. 9-11.

Coaliciones y panorama

Una empresa puede perseguir los beneficios de un panorama más amplio internamente, o entrar en *coaliciones* con empresas independientes para lograr algunos o todos los beneficios comunes. Las coaliciones son tratos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones de mercado normales, pero que no llegan a ser mezcla directa. Ejemplos de coaliciones incluyen licencias de tecnología, acuerdos de mercado y riesgos compartidos. Las coaliciones son maneras de ampliar el panorama sin ampliar la empresa, contratando a una empresa independiente para que desempeñe las actividades de valor (ejemplo, un acuerdo de aprovisionamiento) o acordando con una empresa in-

[10] Ver Porter (1985).

Escaneado con CamScanner

dependiente el compartir actividades (ejemplo, riesgos compartidos en mercadotecnia). Hay así dos tipos básicos de coaliciones —coaliciones verticales y coaliciones horizontales.

Las coaliciones pueden permitir compartir las actividades sin la necesidad de entrar a nuevos segmentos del sector industrial, áreas geográficas o sectores industriales relacionados. Las coaliciones son también un medio de lograr las ventajas de costo o diferenciación de los eslabones verticales sin una integración real, sino resolviendo las dificultades de coordinación entre empresas puramente independientes. Debido a que las coaliciones implican relaciones a largo plazo, debería ser posible el coordinar más estrechamente con un socio de coalición que con una empresa independiente, aunque no sin algún costo. Las dificultades en lograr los acuerdos de coalición y en la coordinación continua entre los socios puede bloquear las coaliciones o nulificar sus beneficios.

Los socios de coalición permanecen independientes y existe la pregunta de cómo los beneficios de la coalición se dividirán. El poder de negociación relativo de cada socio de coalición es así central para cómo se comparten las ganancias, y determina el impacto de la coalición en la ventaja competitiva de la empresa. Un socio de coalición fuerte puede apropiarse de todas las ganancias de una organización compartida de mercado a través de los términos del acuerdo, por ejemplo. El papel de las coaliciones en la ventaja competitiva se discute en mi libro sobre estrategia global, porque son particularmente prevalecientes en competencia internacional.[11]

Panorama competitivo y definición de negocio

La relación entre el panorama competitivo y la cadena de valor proporciona la base para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las unidades de negocios estratégicamente distintas están aisladas al ponderar los beneficios de integración y desintegración y al comparar la fuerza de las interrelaciones al servir a los segmentos relacionados, áreas geográficas, o sectores industriales con las diferencias en las cadenas de valor que mejor se ajustan para servirles por separado. Si las diferencias en áreas geográficas o producto y en los segmentos de comprador requieren cadenas de valor muy distintas, entonces los segmentos definen a las unidades de negocios. Al revés, los fuertes y amplios beneficios de la integración o de las interrelaciones geográficas o de sector industrial amplían las fronteras de una unidad de negocio. Fuertes ventajas en la integración vertical amplían los límites de una unidad de negocios para que abarquen las actividades hacia arriba y abajo, mientras que las ventajas débiles hacia la integración implican que cada etapa es una unidad de negocios distinta. Similarmente, las fuertes ventajas hacia la coordinación mundial de las cadenas de valor implican que la unidad de negocios relevante es global,

[11] Porter, op. cit. También ver Porter, Fuller y Rawlinson (1984).

Escaneado con CamScanner

mientras que las fuertes diferencias de país o regiones que necesitan cadenas muy distintas implican fronteras geográficas más angostas para la unidad de negocios. Finalmente, las fuertes interrelaciones entre una unidad de negocios y otra, puede significar que deban unirse en una. Las unidades de negocios apropiadas pueden entonces definirse comprendiendo la cadena de valor óptima para la competencia en diferentes arenas y cómo se relacionan estas cadenas. Regresaré a este punto después de haber discutido los principios de la segmentación del sector industrial en el Cap. 7.

La cadena de valor y la estructura del sector industrial

La estructura del sector industrial tanto conforma la cadena de valor de una empresa como es un reflejo de las cadenas de valor colectivas de los competidores. La estructura determina las relaciones de saldo con compradores y proveedores que se reflejan tanto en la configuración de la cadena de valor de una empresa como la manera en que se dividen los márgenes con los compradores, proveedores y socios de coalición. La amenaza de sustitución para un sector industrial influye las actividades de valor deseadas por los compradores. Las barreras de entrada mantienen el mantenimiento de varias configuraciones de cadenas de valor.

El conjunto de las cadenas de valor de la competencia es, a su vez, la base para muchos elementos en la estructura del sector industrial. Las economías de escala y el aprendizaje de propietario, por ejemplo, surgen de la tecnología empleada en las cadenas de valor de los competidores. Los requisitos de capital para competir en un sector industrial son el resultado del capital colectivo requerido en la cadena. Igualmente, la diferenciación en los productos del sector industrial resulta de las maneras en que los productos de las empresas son usados en las cadenas de valor de los compradores. Así, muchos elementos de la estructura del sector industrial pueden ser diagnosticados analizando las cadenas de valor de competidores en un sector industrial.

La cadena de valor y la estructura organizacional

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla, es el tema que dominará en los capítulos que siguen. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento; al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias. Esta separación de actividades

Escaneado con CamScanner

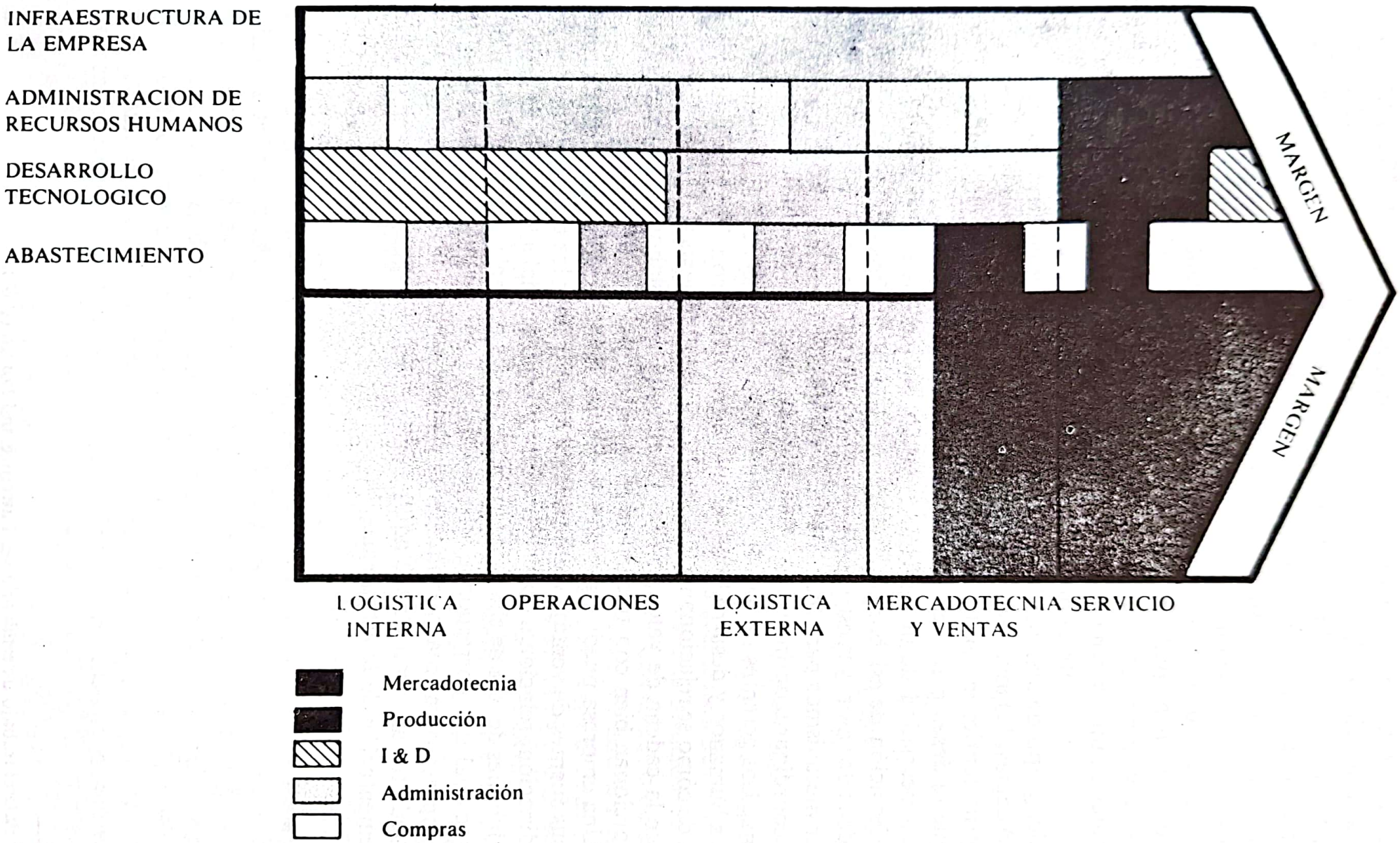


Fig. 2-5 Estructura organizacional y la cadena de valor.

Escaneado con CamScanner

parecidas es lo que los teóricos organizacionales llaman "diferenciación". Con la separación de las unidades organizacionales viene la necesidad de coordinarlas, llamado usualmente "integración". Así, los mecanismos integradores deben establecerse en una empresa para asegurar que la coordinación requerida se lleve a cabo. La estructura organizacional balancea los beneficios de la separación e integración.[12]

La cadena de valor proporciona una manera sistemática para dividir a una empresa en sus actividades discretas, y así puede ser usada para examinar cómo están y cómo deben ser agrupadas las actividades en una empresa. La Fig. 2-5 muestra una cadena de valor con una estructura organizacional típica superpuesta. Las fronteras organizacionales no se dibujan con frecuencia alrededor del grupo de actividades que son los más similares en términos económicos. Además, las unidades organizacionales como los departamentos de I&D y compras contienen con frecuencia sólo una fracción de las actividades similares que se desempeñan en una empresa.

La necesidad de integración entre las unidades organizacionales es una manifestación de eslabones. Hay con frecuencia muchos eslabones dentro de la cadena de valor, y la estructura organizacional falla con frecuencia en proporcionar mecanismos para coordinarlos u optimizarlos. La información necesaria para coordinar u optimizar los eslabones casi nunca es recopilada a través de la cadena. Los gerentes de las actividades de apoyo como administración de recursos humanos y desarrollo de tecnología no tienen con frecuencia una vista clara de cómo se relacionan a la posición competitiva general de la empresa, algo que la cadena de valor resalta. Finalmente, los eslabones verticales no se proporcionan bien con frecuencia en la estructura organizacional.

Una empresa puede ser capaz de dibujar fronteras de unidad más a tono con sus fuentes de ventaja competitiva y proporcionar los tipos apropiados de coordinación, relacionando su estructura organizacional a la cadena de valor y los eslabones dentro de ella y con los proveedores o canales. Una estructura organizacional que corresponde a la cadena de valor mejorará la capacidad de una empresa para crear y mantener la ventaja competitiva. Aunque este tema no puede tratarse con detalle aquí, sigue siendo un aspecto importante de la implementación de la estrategia.

---

[12] Para el trabajo de seminario ver Lawrence and Lorsch (1967).

Escaneado con CamScanner