

Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?

Por [Matias Riquelme](#)

Actualizado: Jul 9, 2020

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma **empresa**.

Las preguntas que nos hacemos cuando estudiamos esta teoría son: ¿Cómo es posible crear valor en base a los inputs de la cadena de valor? ¿Cómo podemos aumentar el margen de nuestra actividad comercial?. Parecen preguntas comunes y corrientes, pero son la esencia de la vida empresarial en el mundo.

Las industrias manufactureras **crean valor** ya que transforman las materias primas en productos de necesidad para las personas. Una empresa minorista de retail ofrece una amplia variedad de productos, concepto con el cual crea **valor** para el consumidor ya que ofrece todo en un solo lugar. Una empresa minera utiliza los recursos naturales e industriales para extraer minerales a gran escala. Y así una infinidad de empresas y rubros trabajan día a día para generar el tan apreciado **margen**.

En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de **la cadena de valor de Michael Porter**, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, «Ventaja Competitiva».

Descripción de La Cadena de Valor de Michael Porter

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la **cadena de valor**, como se puede ver en la figura que se muestra al final del artículo.



La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Aquí se dan algunas definiciones claves para el entendimiento del concepto:

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en **la cadena de valor** son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.
 1. **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
 2. **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más

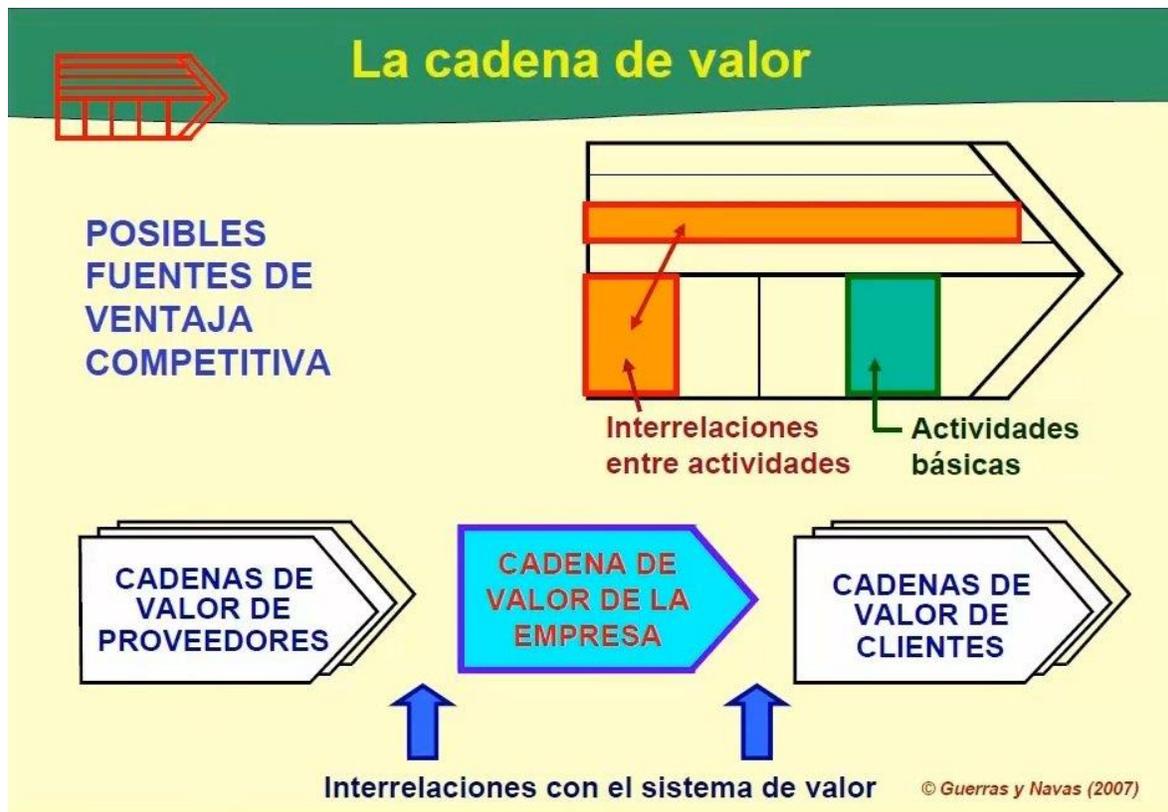
eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

3. **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
 4. **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
 5. **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.
- **Actividades de Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que 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 -compras- , la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.



Imagen de un gráfico de una cadena de valor genérica

Interacción de la cadena de valor con el sistema





La cadena de valor de una empresa, como dijimos anteriormente, está representada gráficamente por un polinomio, que gráfica las actividades de manera independiente. En la realidad estas actividades no son independientes, ya que interactúan con otras «cadenas de valor» (clientes y proveedores).

Relación con la ventaja competitiva

Las **actividades de valor** son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como 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 la 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. *La cadena de valor* en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estrategia.

Tal como dice Guerras y Navas en el vídeo adjunto al final del artículo, la ventaja competitiva se puede alcanzar de dos maneras:

- A través de una optimización de los eslabones
- A través de una mejora en la coordinación de los eslabones



Aplicación del modelo

Para identificar y entender la cadena de valor en la empresa, te recomendamos seguir estos pasos.

Paso 1 – Identificar las subactividades para cada actividad principal

Para cada actividad principal, determinar cuáles son las subactividades específicas que crean valor. Hay tres tipos diferentes de subactividades:

Actividades directas: crean valor por sí mismas. Por ejemplo, en el marketing y las ventas de la actividad de una editorial, las subactividades directas incluyen hacer llamadas de ventas a librerías, la publicidad y la venta en línea.

Actividades indirectas: permiten que las actividades directas que se ejecuten sin problemas. Para ventas y marketing del ejemplo de la editorial, las subactividades indirectas incluyen la gestión de la fuerza de ventas y mantener los registros de clientes.

Actividades de aseguramiento de la calidad: aseguran que las actividades directas e indirectas cumplan con los estándares necesarios.

Siguiendo con el ejemplo de ventas y marketing de la editorial de libros, esto podría incluir anuncios de revisión y edición.

Paso 2 – Identificar las subactividades para cada actividad de apoyo.

Para cada una de las actividades de apoyo como la gestión de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones, hay que determinar las subactividades que crean valor dentro de cada actividad principal. Por ejemplo, considere cómo la gestión de recursos humanos agrega valor a la logística de entrada, operaciones, logística de salida, y así sucesivamente. Como en el paso 1, busque las subactividades directas, indirectas y de aseguramiento de la calidad.

Paso 3 – Determinar los vínculos.

Encuentra las conexiones entre todas las actividades de valor que ha identificado. Esto tomará tiempo, pero los vínculos son clave para aumentar la ventaja competitiva en el marco de la cadena de valor. Por ejemplo, hay un vínculo entre el desarrollo de la fuerza de ventas (una inversión de recursos humanos) y los volúmenes de ventas. Hay otro vínculo entre los tiempos de respuesta, y para las llamadas de teléfono de servicio de los clientes frustrados esperando las entregas.

Paso 4 – Busque oportunidades para aumentar valor.

Revise cada una de las subactividades y enlaces que te ha identificado, y piense en cómo se puede cambiar o mejorar para maximizar el valor que ofrece a los clientes (clientes de las actividades de apoyo tanto interno como externo).

Algunos consejos para aplicar la cadena de valor

Consejo 1:

La **cadena de valor de su organización** debe reflejar las estrategias del negocio. Por lo tanto, al momento de decidir cómo mejorar su cadena de valor, debe ser claro en cuanto las características que lo diferencian de sus competidores o, simplemente, tener una estructura de costos más baja.

Consejo 2:

Usted inevitablemente termina con una enorme lista de propuestas de cambios. Priorice los cambios y enfóquese en los que más impactan al cliente.

Consejo 3:

En este artículo se analiza la cadena de valor desde un punto de vista amplio, es decir estratégico. Por lo que es importante profundizar con más detalle cada uno de los pasos mencionados anteriormente.

Consejo 4: La cadena de valor es fundamentalmente un análisis interno de la empresa, por lo que también es conveniente realizar un análisis externo utilizando herramientas como las 5 fuerzas de Porter o el [FODA](#).

Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>