



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

II CONGRESO DE LA RED DE INVESTIGACION EN COMPETITIVIDAD

“Los Desafíos de la Competitividad Sistémica: El Rol de la Sociedad y las Universidades”

Noviembre 27 y 28 / 2008

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO ECONÓMICO

La tendencia a crear una ventaja competitiva

Basada en el aprendizaje.

“Aplicación de La Cadena de Valor para identificar la Ventaja Competitiva en las Pequeñas y Medianas Empresas”

Romero Olvera María Eugenia y Galeana Figueroa Evaristo

mero_67@yahoo.com.mx

egaleana@zeus.umich.mx

Universidad Michoacana de San Nicolás e Hidalgo

Santiago Tapia # 403 Col. Centro

(443) 3 16 74 11 / (443) 3 25 38 62

Fax (443) 3 15 26 52

Retorno Hoscua # 31 Col. Bosque Camelinas

C.P. 58260, Morelia, Michoacán

- RESUMEN

La Administración Estratégica de recursos humanos, financieros y materiales, es factor de crecimiento y desarrollo en la operatividad de cualquier empresa, por lo que, se propone aplicar desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, una herramienta competitiva a un modelo de pequeña o mediana empresa que facilite la toma de decisiones inteligentes.

La creación de la Cadena de Valor, representa una herramienta gerencial para desarrollar las actividades específicas de la empresa, darles el valor agregado correspondiente a cada una de estas y poder aprovechar la capacidad de la misma, para desarrollar a lo largo de la Cadena de Valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

El Modelo Genérico que se toma de la Cadena de Valor, es el propuesto por Michael E. Porter, 1990; el cual está basado en las ventajas competitivas de: Diferenciación de la empresa, Liderazgo en costos y el enfoque de Alta Segmentación de las mismas.

PALABRAS CLAVE: Cadena de Valor, Competitividad, Costos, Pequeñas y Medianas Empresas

ABSTRACT

The Strategic Administration of human, financial and material resources, is a factor of growth and development in the operability of any company, for what, it proposes to apply a qualitative and quantitative perspective, a competitive tool for a model of small or medium company who facilitates the capture of smart decisions.

The creation of the Chain of Value, it represents a managerial tool to develop the specific activities of the company, to give them the added value corresponding to each of these and to be able to take advantage of the capacity of the same one, to develop along the Chain of Value and better than your competitors, those competitive crucial activities.

The Generic Model, taken of the Chain of Value, is the proposed one for Michael E. Porter, 1990; it is based on the competitive advantages of: Differentiation of the company, Leadership in costs and high segmentation approach of the same ones.

KEYWORDS: Value Chain, Competitiveness, Costs, Small and Medium Companies.

- INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa no toma conciencia de los aspectos fundamentales para su desarrollo se encuentra en desventaja ante la competencia en su área. Desde tiempos muy remotos especialmente en el pensamiento filosófico Oriental se han implementados conceptos de vida que nos ayudan a solucionar, mejorar y prosperar cualquier tipo de encomienda, conocidos con el nombre de **Estrategias**.

Desde su definición más pura, una Estrategia es un concepto de vida adaptado para encontrar la verdadera sabiduría en el actuar y a su vez en el vivir, un PLAN DE VIDA que se ajuste a los requerimientos y necesidades de cada ente y que a su vez proporcione un camino a seguir.

En el presente trabajo, se propone aplicar a las pequeñas y medianas empresas una **Estrategia Administrativa**, vanguardista, que permitiera conocer sus oportunidades, mercados y fuerzas, así como desventajas, debilidades internas y amenazas externas, para implementar UN PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Un proceso de administración estratégica es el conjunto de procedimientos analizados y planeados encaminados a lograr objetivos determinados (Steiner, 1985). Una de las metas centrales del proceso de administración estratégica es lograr que todos los gerentes o administradores, lo comprendan y se comprometan con él. La **Comprensión** podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica seguido del **Compromiso**, que a su vez otorga al personal el poder de decidir; este sentido de decisión del personal genera el sentido de eficiencia y el logro de objetivos.

Para implementar un proceso estratégico administrativo, se eligió una estrategia eficiente que permita no solamente determinar los escenarios y fijar los objetivos, sino al mismo tiempo crear el plan de mercado, de insumos, de financiamientos y de abasto. La estrategia administrativa que se seleccionó por su importancia, innovación y utilidad dentro de las empresas es “**LA CADENA DE VALOR**” herramienta que permite detecta la ventaja competitiva dentro de las mismas.

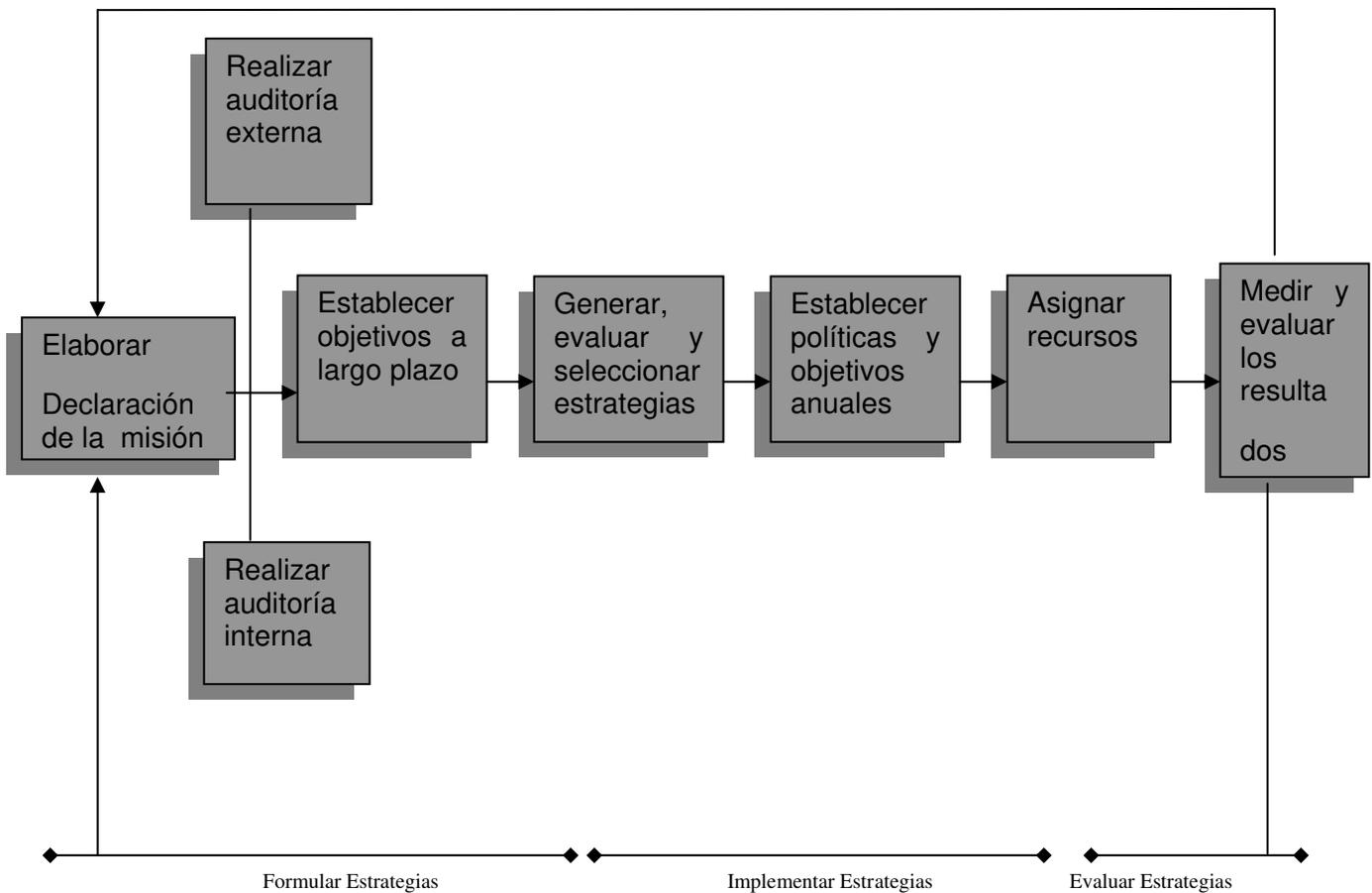
El modelo genérico de la Cadena de Valor propuesto por Michael E. Porter de la Harvard University, es útil para identificar dentro de las empresas su “Ventaja Competitiva”; la ventaja competitiva puede aparecer dentro de las empresas en tres estrategias genéricas:

Liderazgo en costos, diferenciación o alta segmentación. Se les llama genéricas por ser aplicables a toda clase de situaciones competitivas. El problema radica en descubrir cual se adapta mejor al perfil propio de las fuerzas y debilidades de la empresa frente al padrón de amenazas y oportunidades presentes en su ambiente competitivo. (Porter, 1987)

La Cadena de Valor es el grupo de actividades requeridas para diseñar, desarrollar, producir, comercializar y proporcionar productos y servicios que se ofrecen a los clientes dando a cada actividad el valor que merece, tomando en plenitud cada momento de su desarrollo para su éxito. (Hornngren, 2006) El Valor es una energía o una fuerza que motiva a la acción humana, es algo que atrae a las personas hacia aquellos objetos o servicios que de alguna manera satisface sus necesidades.

- DESARROLLO

Figura I. Modelo Genérico de la Administración Estratégica



FUENTE: Ramírez D. y Cabello M. (1997) *Empresas Competitivas, una estrategia de cambio para el éxito*. México: Mc Graw Hill

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos; es decir a través de la administración estratégica se integran todas las funciones de la organización tales como la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas computarizados de información encaminados al éxito de la misma. (Hansen, 2003)

Para implementar una administración estratégica en la organización se requiere de UN PROCESO sistemático, lógico y objetivo que permita tomar decisiones importantes dentro de ella. Este proceso consta de tres etapas fundamentales: formulación de la estrategia, implementación y evaluación.

A).- *La formulación de la estrategia* consiste en comprender la **misión de la empresa**, detectar las oportunidades y las amenazas externas, definir sus fuerzas y debilidades internas, establecer objetivos, generar estrategias alternas y elegir las estrategias concretas. Las decisiones para formular las estrategias sujetan a las organizaciones a determinados productos, mercados, recursos, y a tecnologías determinadas significando las ventajas competitivas de la empresa. Por eso es muy importante elegir una estrategia correcta, pues las malas decisiones estratégicas repercuten en grandes consecuencias financieras o en una incorrecta diversificación de funciones.

La definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuales deben de ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

B).- *Implementar las estrategias tomadas*, **Implementar** significa que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. Esta etapa es casi siempre la más difícil de desarrollar ya que requiere disciplina, dedicación y sacrificio personal. Su éxito dependerá de la capacidad del gerente para motivar a los empleados, del compromiso de estos para su implementación, y por último de la comprensión específica de la estrategia tomada para alcanzar los objetivos deseados.

Otro aspecto resaltable, es la elaboración de presupuestos ya sea por departamento o área, o en general para la empresa; ya que es necesario contar con la disponibilidad de recursos materiales y personal calificado.

C).- *La evaluación* es la forma de detectar cuando no está funcionando determinada estrategia, o cuando es necesario cambiar o modificar determinada estrategia para el mejoramiento de la organización.

Las técnicas que se utilizan en la administración general dentro del proceso de control pueden ser aplicables para evaluar los resultados existentes.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir a su vez un cambio en uno o todos los demás componentes. Por ejemplo, un giro en la economía de la empresa podría replantear los objetivos a largo plazo; la incapacidad para alcanzar objetivos podrá requerir un cambio en las políticas de la empresa, Por lo tanto, las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deberán ser continuas y no limitarse a ser revisadas al final del semestre o del año.

- **LA VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que sus competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra. ²⁴ Toda organización tiene recursos y sistemas de trabajo para llevar a cabo las tareas propias de su negocio, pero no toda empresa es capaz de aprovechar con eficacia sus recursos y capacidades y desarrollar las competencias fundamentales con que pueden ganar una ventaja competitiva.

Además no basta con crear una ventaja competitiva, sino es indispensable sostenerla. Efectivamente, una ventaja competitiva sustentable, permite que una organización conserve su ventaja sin importar lo que puedan hacer sus competidores o los cambios revolucionarios que se registren dentro de la industria a la cual se aplique. Para sobrevivir en el entorno de competencia mundial prevaleciente es necesario tomar en cuenta además 2 factores fundamentales de competencia: la mejora continua y la eliminación de desperdicios en un estado de excelencia en la fabricación.

Producir bienes o artículos según las especificaciones y con poco desperdicio son los objetivos inseparables de las empresas de clase mundial. También, La filosofía de administración de **Calidad Total**, en la cual los administradores luchan por crear un entorno que permita ofertar productos o servicios “Perfectos” sin errores, está desplazando a cualquier otra técnica del pasado.

Por eso es importante conjuntar los planteamientos de la administración con las técnicas y especificaciones de las estrategias. (Ramírez, 1997)

Es importante además, buscar dentro de la administración estratégica, herramientas que le den a nuestros productos finales un Valor Adicional para contar con una ventaja competitiva eficiente. Las tres ventajas competitivas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque de segmentación. (Porter, 1987)

Liderazgo en costos: Con precios equivalentes o menores que sus rivales una empresa puede tener el liderazgo en costos en su sector industrial; El lograr y mantener el liderazgo en costos significa establecer los promedios de los productos en el sector. Las fuentes de la ventaja en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial, pero la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no es comprable y aceptado por los compradores, el líder en costo se verá obligado a descontar sus precios muy por debajo de sus competidores para obtener ventas; por lo que es de suma importancia que la empresa líder en costos oferte un producto aceptable, con calidad y a la vez con mejor precio del mercado.

La diferenciación: Una empresa líder por diferenciación selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial valoran y se propone satisfacer esas necesidades en exclusiva. Algunos factores de diferenciación serían: la calidad, el servicio, el diseño, el empaque, etc. En fin, en este rubro no importa que el producto o servicio tenga costos bajos, sino que se distinga de los productos o servicios de los de la competencia. (Hansen, 2000). Su exclusividad es recompensada con un precio superior. En el equipo de construcción, por ejemplo la diferenciación de Caterpillar Tractor está basada en la durabilidad del producto, su servicio, disponibilidad de refacciones y una excelente red de mayoristas.

Porter, Robbins y Couter, señalan al enfoque de segmentación como otra ventaja competitiva, la cual es válida, ya que en el Liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque de segmentación se abarcan cualquier tipo de diferencias. Una empresa debe elegir atributos que sean *diferentes* a los de sus rivales, siendo posible que existan más de una estrategia de diferenciación exitosa siempre y cuando dichos atributos sean valorados por sus compradores.

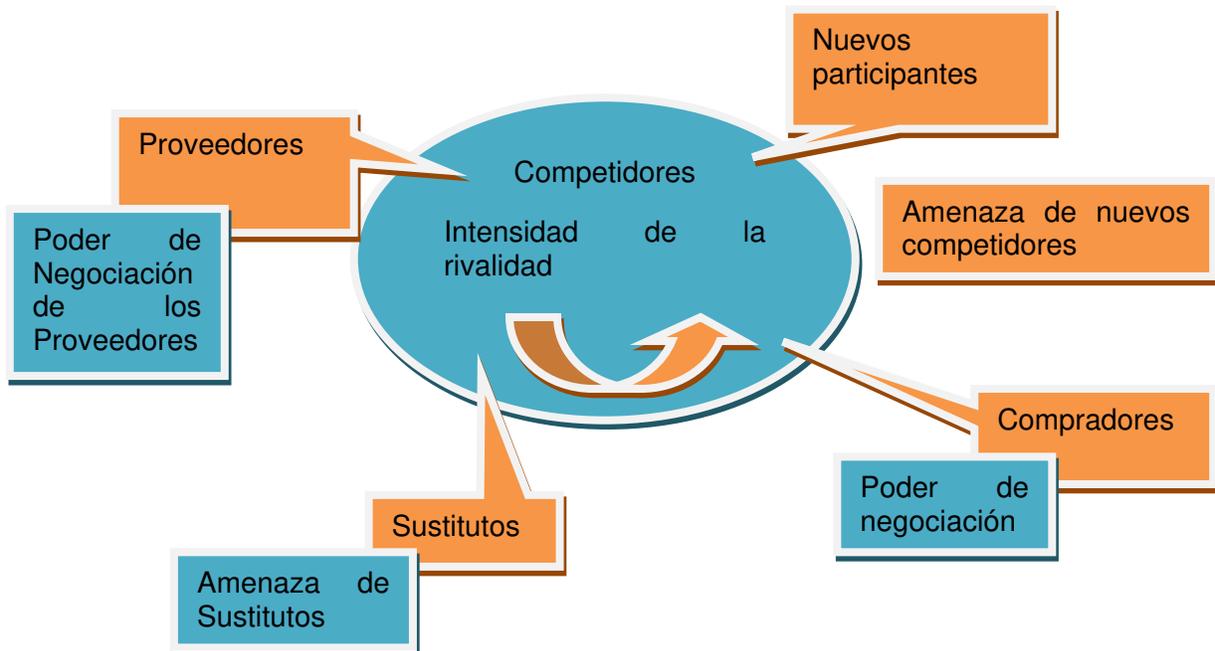
El enfoque (alta segmentación): el enfoque de segmentación en un sector industrial, se refiere a que la empresa encuentre un nicho en el mercado desprotegido, en vez de enfrentarse directamente a todos los rivales. (Hansen, 2003)

Es decir, se puede referir a determinados productos o servicios, a grupos particulares de clientes, a ciertas regiones, pero siempre se trata de un método selectivo de fijar públicos metas.¹ Así, hay compañías de seguros que se especializan en asegurar conductores cuyos antecedentes los hacen un riesgo inaceptable para otras compañías que compiten en el mercado principal con su gama más limitada de precios. El enfoque de segmentación debe estar dirigido a cubrir las necesidades de ciertos públicos en particular creando una ventaja competitiva ante los competidores de objetivos más amplios en un mismo sector.

Porter propone dentro de su análisis de ventaja competitiva, la existencia de cinco fuerzas competitivas que determinan las reglas de competencia y que son fundamentales para adoptar cualquier ventaja competitiva en el sector deseado. En su conjunto esas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de una industria, porque influyen directamente en los precios que las firmas pueden establecer en forma individual, en su estructura de costos y en sus requisitos en materia de inversión de capital. El elaborar dicho análisis proporciona datos relevantes para la toma de decisiones.

1) Un complejo estudio de investigación (Raymond L. Miles.1990: University of California, Berkeley) trató de averiguar si las tres estrategias genéricas de Porter se encontraban en las empresas de mayor éxito en un grupo de 57 empresas, que producían bienes de capital. Los resultados revelaron que las tres estrategias estaban bien representadas por las empresas más prosperas en los distintos ambientes. Otro resultado fue que aunque la diferenciación era frecuente en las firmas de gran éxito en ambas clases de ambiente (estable y menos estable), el fundamento de la diferenciación era variable. Fundamentos múltiples y diversos de diferenciación parecían acompañar el éxito en los ambientes de menor estabilidad. En algunas veces era la protección tecnológica y otras la innovación de los productos combinada con la calidad y afinidad con los usuarios. Hansen D. y Maryanne M. (2003) *Administración de Costos, Contabilidad y Control*: Cengage Learning Editores

FIGURA II: “Las cinco fuerzas competitivas que determinan utilidad dentro de las MyPimes”



FUENTE: Porter M., (1987) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

1. - Amenazas de nuevos competidores y Barreras de entrada; factores tales como la economía de escala, la lealtad a la marca, y los requisitos de capital determinan el grado de facilidad o dificultad que tendrán los nuevos competidores.

2. - Amenaza de sustitutos; los cambios de costos y la lealtad de los compradores determinan el grado en que los clientes estarán dispuestos a comprar un producto sustituto.

3. - Poder de negociación de los compradores; El número de compradores en el mercado, la información con que cuentan dichos compradores y la disponibilidad de sustitutos determinan el grado de influencia que tienen los compradores.

4. - Poder de negociación de los proveedores; El grado de concentración de los proveedores y la disponibilidad de insumos sustitutos determinan la calidad de poder que tienen los proveedores sobre las firmas de la industria.

5. - Presencia de rivalidades; el crecimiento de la región, el aumento o disminución de la demanda y las diferencias entre productos, determinan cuán intensa será la rivalidad competitiva entre las diversas firmas.

“ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR”

¿QUÉ ES LA CADENA DE VALOR?

La Cadena de Valor, es una herramienta estratégica a través de la cual se puede identificar la ventaja competitiva de una empresa. Michael E. Porter la propone definiendo el **VALOR** como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él al adquirir o usar un producto o servicio, es decir, 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. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes cuantitativas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor. 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; el principio básico de disgregación de las actividades será cuando:

- (1) Tengan economías diferentes.
- (2) Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación
- (3) Representen una parte importante o creciente del costo

“La Cadena de Valor de una empresa está conformada de todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan” (Díaz S., 1997)

La Cadena genérica se usa para demostrar como una Cadena de Valor puede ser construida por una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña. También muestra como las actividades en la Cadena de Valor de la empresa están eslabonadas unas a otras con las actividades de sus proveedores, con los canales y compradores, y cómo estas uniones afectan la ventaja competitiva. Cada empresa forma con sus actividades su propia cadena de valor, y cada cadena de valor está relacionada entre sí (si hablamos de un mismo sector), formando así un sistema de valor, es decir, los proveedores forman dentro de sus empresas sus propias cadenas de valor, mientras que lo mismo ocurre con los compradores y con los canales de distribución, cuando se genera un proceso de compra-venta de insumos las diferentes cadenas de valor se interrelacionan formándose así un *Sistema de Valor*. Una cadena de valor genérica está constituida por tres actividades de valor básicas: las actividades primarias, las actividades de soporte y el margen.

- **METODOLOGIA**

1. - Definir la cadena de valor y asignarle los costos y los activos correspondientes a cada actividad de valor de la cadena. Para definir la cadena de valor es necesario agrupar las actividades de acuerdo a su similitud y a su impacto en el valor que asigna el cliente a cada una.

2. - Identificar los costos diversos que disparan el costo de cada actividad de la cadena. Es decir, seleccionar e identificar el costo más relevante de cada actividad estratégica.

3. - Identificar los “factores de medición de valor” de cada actividad de valor. El factor de medición de valor que los clientes dan a cada actividad estratégica de la empresa. El disparador de valor que constantemente debe ser impulsado a través de las estrategias de la empresa. Existen dos categorías;

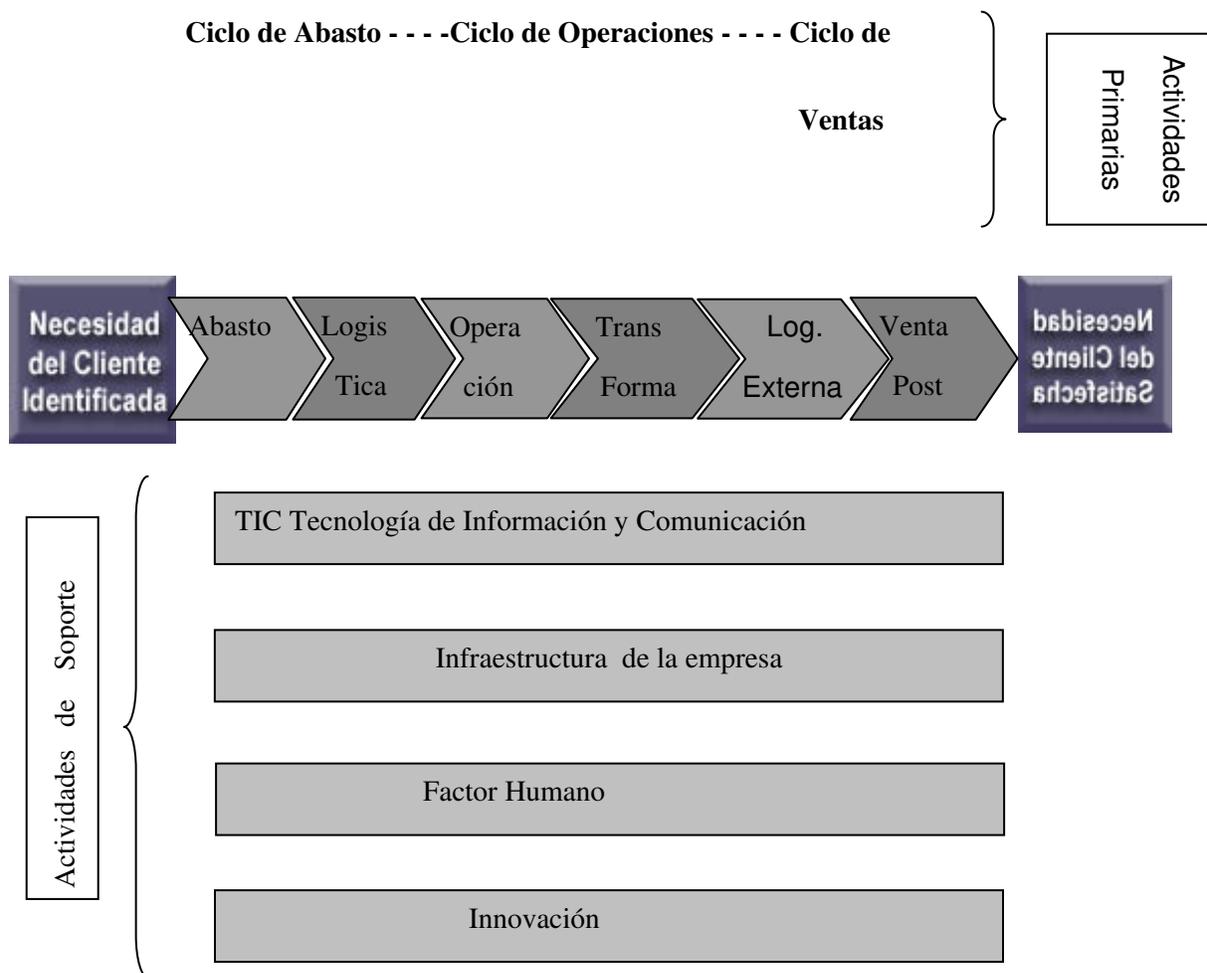
a.- Impulsadores del valor del cliente: Está encaminado a incrementar lo que un cliente está dispuesto a pagar de más por la satisfacción de sus necesidades. (Tiempo de respuesta de cotización)

b.- Impulsadores del valor de los accionistas: Es lo que impulsa el valor de la empresa en su totalidad hacia los inversionistas. Los accionistas dan más valor a la acción si, los niveles de precios son superiores a la inflación, si existen inversiones en activos en forma oportuna, si se dan alianzas estratégicas, o si existen volúmenes de ventas superiores.

4. - Examinar las posibilidades de construir una ventaja competitiva. La empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenida controlando los costos, impulsando los factores de medición o modificando su cadena de valor.

- LAS ACTIVIDADES DEBEN SEPARARSE SIEMPRE Y CUANDO:
 - A).- Representen un porcentaje significativo de los costos de operación.
 - B).- El comportamiento de sus costos sea diferente.
 - C).- La competencia las lleve de diferente forma.
 - D).- Tengan alto potencial para crear una diferencia.

FIGURA III: MODELO GENÉRICO DE LA CADENA DE VALOR



BAND W., (1994) "Creación del Valor: La Clave de la Gestión Competitiva" Díaz de S.

1. -LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS Son aquellas implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, es decir, tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las actividades de logística y comercialización, y los servicios post-venta. Existen cinco actividades genéricas primarias que se relacionan con cualquier industria y que se describen a continuación, las cuales a su vez pueden ser divisibles en varias sub-actividades dependiendo del sector industrial y de la estrategia de la empresa en cuestión.

- ❖ **A B A S T O:** El abasto está relacionado con todas aquellas actividades de compras, localización de prospectos de proveedores, cotizaciones de diferentes opciones, búsqueda de posibles proveedores sustitutos, esto es, funciones de suministro de insumos de materias primas y artículos transformados.

- ❖ **LOGÍSTICA INTERNA:** Se relaciona con todos los esfuerzos para hacer llegar la mercancía del proveedor a las oficinas, bodegas o fábricas de la empresa. Abarca también, las actividades de administración de transporte, asignación de rutas, administración de chóferes y control de inventarios.

- ❖ **OPERACIÓN Y TRANSFORMACIÓN:** Son las actividades necesarias para la transformación de insumos en la forma final de productos, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión u operación de instalaciones.

- ❖ **LOGÍSTICA EXTERNA:**
(MERCADOTECNIA) Se refiere a las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física de producto a los compradores; Así como los medios para inducir al comprador a comprar (Mercadotecnia), bodegas y almacenes de artículos terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrada, programación y procesamiento de pedidos, publicidad y promoción.

- ❖ **VENTA Y POST-VENTA (SERVICIO):** En estas actividades están incluidas las ventas y pos-ventas, es decir, la importancia de agregarle un *servicio al cliente* después de la venta del artículo, que propician el medio por el cual los compradores pueden comprar el producto así como la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento y repuestos del producto.

2. - LAS ACTIVIDADES DE SOPORTE Se refieren, como su nombre lo indica a aquellas actividades que sirven de soporte a las primarias y se apoyan entre sí, tales como la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), la infraestructura empresarial en las áreas de finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas o asesoría legal y las Innovaciones. Estas actividades pueden dividirse en cuatro categorías genéricas; como con las actividades primarias cada actividad de apoyo es divisible en varias sub-actividades de valor distintas que son específicas para cada sector industrial.

❖ ***T I C TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN*** Es el conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, se puede hablar desde tecnologías para la preparación de documentos hasta aquellas que se utilizan para elaborar el producto mismo. 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.

El desarrollo tecnológico incluye áreas como las telecomunicaciones para el sistema de entrada de pedidos, o la automatización de las áreas administrativas para el control contable y de recursos humanos; No solamente se tiene que contemplar aquellas actividades tecnológicas que afectan directamente al producto sino aquellas que influyen en los procesos y procedimientos, tales como diseño de productos o investigación básica. El desarrollo tecnológico es importante para la ventaja competitiva en todos los sectores industriales, y a veces es la clave del éxito; además, está relacionado al producto y sus características apoyan a la cadena de valor en su totalidad.

❖ ***LA INFRESTRUCTURA DE LA EMPRESA*** Consta de varias actividades dentro de las empresas, como la administración general, la planeación, los asuntos de contabilidad, finanzas, legales, o la administración de Calidad entre otros. La infraestructura apoya normalmente a toda la cadena de Valor y no a actividades individuales. Muchas veces se considera como algo general, pero puede ser también una fuente poderosa de ventaja competitiva. En algunos sectores industriales la alta gerencia juega un papel vital en el trato con el comprador.

- ❖ **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS** Son las funciones que se realizan en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos y niveles del personal. Es una actividad de apoyo, porque respalda tanto a actividades primarias como a toda la Cadena de Valor en su conjunto, por ejemplo: en la contratación de ingenieros apoya en las posibles negociaciones laborales. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel de determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. El tener una metodología profundamente comprendida (la comprensión por parte del personal es fundamental en la estrategia empresarial) no solo hace los compromisos más efectivos, sino que facilita grandemente el servicio de clientes nacionales o multinacionales. (I. Chavenato, 1999)

- ❖ **INNOVACIONES** Son todas aquellas actividades de soporte que ayudan a la empresa a adoptar nuevas formas de venta, nuevos productos, posibles variaciones en las líneas de producción, eliminaciones de productos que no representen una ventaja real.

LOS ESLABONES

Aún cuando las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la Cadena de Valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la Cadena de Valor. Los *ESLABONES* son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. (Porter, 1987)

Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar esos eslabones para poder lograr la ventaja competitiva. Los eslabones más obvios son los que surgen entre las actividades primarias y de apoyo, por ejemplo, el diseño del producto normalmente afecta el costo de fabricación del mismo; El abastecimiento con frecuencia afecta la calidad de los insumos comprados. Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva en dos formas: La optimización y la coordinación.

La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo y aumenta la diferenciación; por ejemplo: la entrega oportuna de insumos a la fábrica dependerá de la coordinación de las actividades de logística de entrada y de servicio. Hay dos amplios tipos de eslabones: eslabones dentro de la cadena de valor eslabones horizontales y eslabones verticales con las cadenas de valor de proveedores y canales.

Los eslabones verticales reflejan las interdependencias de las actividades de una empresa y las cadenas de valor de proveedores y de canales. La empresa puede identificarlos examinando cómo el comportamiento de los proveedores o canales afecta al costo de cada una de las actividades de la empresa y viceversa.

- ❖ *Las Necesidades del Cliente Identificadas*, son todos aquellos requerimientos que los compradores necesitan para satisfacer sus necesidades.

Son la base de partida de toda empresa, pues de acuerdo a dichas necesidades será el giro central de la misma; existen varias formas de detectarlas entre ellas, serían las encuestas, los sondeos de opinión y el análisis del sector. Por lo general se refieren a necesidades de tipo primario como son el vestir, el comer, la vivienda, el transporte o la educación.

- ❖ *Las Necesidades del Cliente Satisfechas*, el análisis de este punto está encaminado a comprobar mediante herramientas como entrevistas telefónicas, vistas a clientes, cuestionarios y escritos; Si las necesidades del cliente fueron satisfechas en su totalidad o parcialmente y detectar posibles inconformidades o quejas.

- ***APLICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES INTELIGENTES Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS.***

La competitividad es un concepto que aun cuando ha permanecido latente en el desarrollo de las empresas, hasta hace pocos años ha tomado gran relevancia, sobre todo desde que vivimos un mundo globalizado en donde el cambio obligó a las empresas a crear y sostener ventajas competitivas. (Brunet, Glez. 2001) Los cambios en el entorno están relacionados con una mayor competencia internacional, un acelerando cambio tecnológico, un alto rendimiento y productividad en las manufacturas, mercadotecnias y distribuciones de los productos y servicios.

Así pues, no hay que olvidar que para permanecer en el mercado y ser competitivos hay que “*escuchar al cliente*” (Ramirez, 1997) y eliminar en forma continua lo que no genere valor para él. *La clave* es administrar en las actividades el trabajo que se realice, que proporcione un valor, que genere recursos y que a la vez evite desperdicios.

La cadena de valor, es la tecnología por excelencia para diagnosticar que actividades generan valor y cuáles no, permitiendo identificar claramente cada una de las actividades de la empresa, el costo ponderado de esa actividad y por supuesto la medición de dicho costo, la rentabilidad de sus productos, la estructura de costos de la empresa, la estructura de costos también de la competencia, en fin, datos que le permitirán al empresario tomar decisiones fundamentadas sobre el curso de su empresa. (Band, 1994) La toma de decisiones inteligentes debe realizarse sobre bases conocidas, reales y analizadas que le permitan a la organización diseñar estrategias a corto y a largo plazo. Y que por supuesto marquen la competitividad en los mercados de su sector.

Además, la aplicación de la Cadena de Valor trajo como resultados que la empresa identificara palpablemente sus ventajas competitivas para la toma de decisiones futuras, identificando el tipo de producto o servicio a ofertar, los objetivos concretos a realizar anualmente y a largo plazo y en fin la trayectoria que se desea seguir. Sin olvidar también, la identificación de sus limitaciones así como de sus carencias, que le permiten tener un panorama más actual de la empresa para poder actualizar y a la vez dirigir el rumbo de la misma.

- CONCLUSIONES

Después de estudiar y realizar esta investigación se concluyó que sin importar la magnitud de la empresa en cuestión es de suma importancia identificar la ventaja competitiva de cualquier empresa, ya que marca una diferenciación de dicha empresa en su mercado, identifica el VALOR ante sus clientes y sobre todo sirve como marco de competitividad en su sector.

La aplicación desde luego de esta herramienta estratégica por excelencia “La Cadena de Valor” es indispensable para llegar a identificar la ventaja competitiva de cualquier empresa, ya que el método administrativo es vanguardista para lograrlo.

Además se recomienda una adecuada capacitación del personal, para que éste comprenda el propósito fundamental de la ventaja competitiva de su empresa, conozca su cultura organizacional, adapte la administración estratégica y aplique la herramienta estratégica de “La Cadena de Valor”, facilitando plenamente la adaptación de la ventaja competitiva y marcando la diferenciación de la empresa en el sector industrial donde se desarrolle. Es importante resaltar que con la aplicación de la Cadena de Valor se genera también una nueva cultura organizacional, debido a que contempla una capacitación constante, una orientación hacia la calidad, un énfasis en la reducción de costos de la empresa y finalmente una optimización en sus actividades.

Se sugiere también la elaboración de las Cadenas de Valor tanto de proveedores como de competidores, permitiendo la identificar sus ventajas y establecer sus parámetros reales para diferenciaciones futuras de la empresa en el mercado.

- **BIBLIOGRAFÍAS**

Band W. (1994) *Creación del Valor: La clave de la Gestión Competitiva: Diseño e Implementación de un estrategia global*. Madrid: Díaz de Santos Ediciones.

Brunet I., González F., Chagolla M. y Flores B. (2001) *Las Organizaciones y La Gestión del Cambio*. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Universitat Rovira I Virgili, FeGoSo.

Chiavenato I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill

Díaz de Santos J. (1997) *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Díaz de Santos Ediciones.

Hansen D. y Maryanne M. (2003) *Administración de Costos, Contabilidad y Control* México: Cengage Learning Editores.

Horngrén C. T., Foster G. y Datar S. (2006) *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A.

Ortega P. (2001) *Contabilidad de Costos, con Costos ABC, IMCP*. México: LIMUSA

Porter M., (1987) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

Ramírez D. y Cabello M. (1997) *Empresas Competitivas, una estrategia de cambio para el éxito*. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez J. (2005) *Cómo aplicar La Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning Editores.

Steiner G. (1985) *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber*. México: CECSA