

Cadena de Valor y Estrategias Genéricas¹

Prof. Marcelo Barrios

¹ Nota Técnica Preparada por el Prof. Marcelo Barrios del Área de Política de Empresa de EDDE..
Primera versión: Noviembre 2001. Noviembre de 2003.

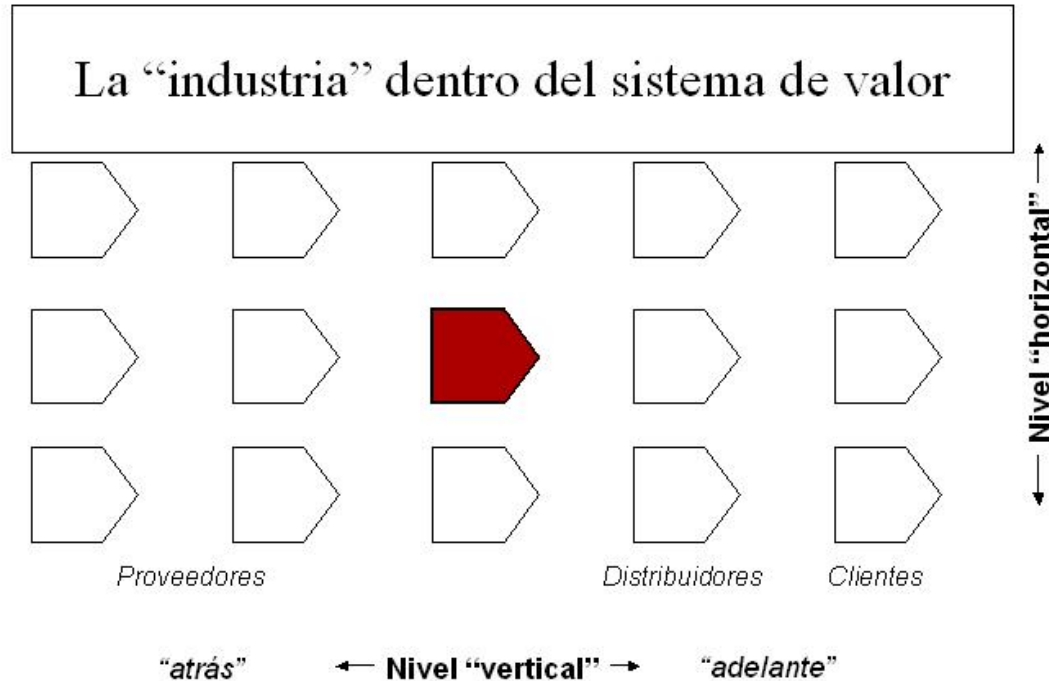
Cadena de Valor y Estrategias Genéricas

La Cadena de Valor

Para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es necesario examinar todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúan. La herramienta básica es la cadena de valor. Esta disgrega la empresa en los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente de manera mas económica o mejor que sus competidores.

La cadena de valor de una empresa, está incluida en el campo de las mas grandes de las actividades, el sistema de valor.

Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba), que crean y entregan los insumos comprados o usados en la cadena de valor de una empresa. Los proveedores no solo entregan un producto sino que también pueden influir el desempeño de la empresa de otra manera. 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 influyen 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 necesidades del mismo. El obtener y mantener la ventaja competitiva de no solo comprender la cadena de valor de una empresa, sino como encaja la empresa en el sistema de valor general.



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.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

La cadena de valor despliega el valor total, que consiste en las actividades de valor y 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 el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Puede ser medido en una variedad de formas. La cadena de valor del proveedor y el 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.

Cadena de Valor



Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos del comprador, parámetros de desempeño y estadísticas de fallas de producto. Estas actividades también pueden crear activos financieros como inventarios y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas a pagar. Las actividades de valor pueden dividirse en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.

a) Actividades Primarias

-Logística interna

-Operaciones

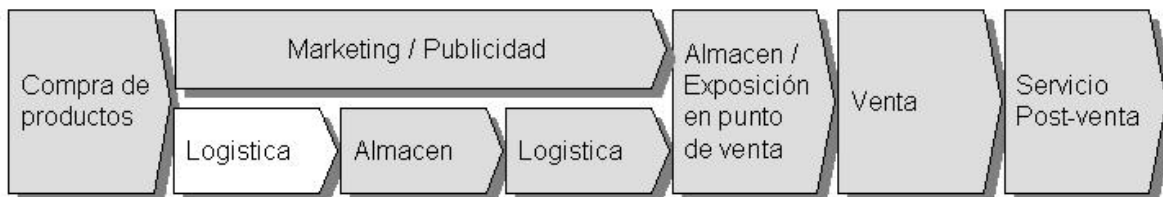
- Logística Externa
- Marketing y Ventas
- Servicio

b) Actividades de Apoyo

- Abastecimiento
- Desarrollo de tecnología
- Administración de Recursos Humanos
- Infraestructura de la Empresa

Otra forma de presentar la cadena de valor es la siguiente:

Otra manera de representar la Cadena de Valor. Por ejemplo: Supermercado



Estrategias Genéricas

Una cuestión central en el análisis de la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por debajo del promedio del sector. Una empresa que se puede ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por lo tanto un poco modesta.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa puede tener gran cantidad de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación.

La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de luchar con las cinco fuerzas competitivas que determinan la estructura de un sector industrial: competidores actuales y potenciales, productos sustitutos, proveedores y compradores.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño por encima del promedio del sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de costo y de diferenciación.

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre este tipo de ventaja buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevará a cabo la misma. Las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación buscan la ventaja

competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento acotado. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica, varían ampliamente de un sector industrial a otro, como lo hacen las estrategias genéricas factibles en un sector industrial en particular.

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas, es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de éstas ventajas requiere que la empresa haga una elección. Ser todo para todos, es sinónimo de mediocridad estratégica y de desempeño por debajo del promedio, ya que con frecuencia significa que una empresa, no tiene en absoluto, ninguna ventaja competitiva.

a- Liderazgo en costos

El liderazgo en costos es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En si una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados -la amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja competitiva-.

Las fuentes de las ventajas competitivas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Puede incluir las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, entre otros.

El estado de productor de costo bajo implica mucho mas que bajar la curva de aprendizaje. El mismo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costos. Venden básicamente un estándar, un producto sin adornos o accesorios y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costos absolutas de todas las fuentes.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio del sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costos bajos de un líder se traduce en mayores utilidades. Sin embargo, un líder en costos no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Todo esto puede anular los beneficios de su posición favorable en los costos.

Un líder en costos debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación, en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en liderazgo en costo para su ventaja competitiva. La paridad en la base de la diferenciación permite a un líder en costo traducir su ventaja en costos directamente a utilidades mayores que sus competidores. La proximidad en la diferenciación significa que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable, no sobrepase la ventaja en el costo del líder de costo y por lo tanto el mismo gana retornos sobre el promedio.

La estrategia lógica del liderazgo de costo requiere normalmente que una empresa sea el líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Muchas han cometido serios errores estratégicos al no reconocer esto. Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial.

A menos que una empresa pueda obtener el liderazgo en costo y persuadir a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad y la estructura industrial a largo plazo pueden ser desastrosas, como ha sido el caso de varios sectores industriales petroquímicos. Así, el liderazgo de costo es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas, a menos que un importante

cambio tecnológico permita que una empresa invierta radicalmente su posición de costos.

b- Estrategia de Diferenciación

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En la misma, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son particulares para cada sector. La diferenciación puede basarse en el producto en si mismo, el sistema de entrega por el cual se vende, el enfoque de marketing y un amplio rango de otros factores.

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor arriba del promedio, si el precio superior excede los costos extras en lo que se incurre para ser único. Por lo tanto, un diferenciador siempre debe buscar las formas que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. No puede ignorar su posición en costos, porque su precio superior sería nulificado por una posición marcadamente inferior en costos. Así, un diferenciador intenta la paridad o proximidad en costos, relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a si misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como tal si quiere un precio superior. En contraste con el liderazgo de costos, sin embargo, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector industrial, si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores.

c- Estrategia de enfoque

La tercera estrategia genérica es el enfoque. Es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blancos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en estos segmentos aunque no posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación, una empresa busca destacarse en su segmento blanco. Ambas variantes descansan en la diferencia entre los segmentos blanco del enfocador y otros segmentos en el sector industrial. Los segmentos blancos deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento blanco debe diferir de los otros segmentos del sector industrial.

El enfoque de costos explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

Estas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes les sirven al mismo tiempo que le sirven a los otros.

El enfocador puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose a los segmentos exclusivamente.

La amplitud del objetivo es claramente una cuestión de grado, pero la esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un blanco estrecho del balance del

sector industrial. El enfoque estrecho en y por sí, no es suficiente para el desempeño sobre el promedio.

Si una empresa puede lograr un liderazgo de costos sostenidos o diferenciación en su segmento, y este segmento es estructuralmente atractivo, entonces el enfocador será un ejecutor por encima del promedio en el sector industrial.