



Contabilidad y negocios

Revista del Departamento Académico
de Ciencias Administrativas

año 1, número 1
julio 2006



FONDO
EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. 90 AÑOS

Cadena de Valor y Configuraciones de Valor

Carlos Emilio Díaz Villavicencio

Profesor a tiempo completo del
Departamento Académico de Ciencias Administrativas.

Introducción

La Cadena de Valor es la herramienta analítica más utilizada para examinar el posicionamiento estratégico de una empresa, de cara a lograr una ventaja competitiva sostenible. Su versión más difundida es la introducida por Michael Porter en 1985 en su libro *Ventaja Competitiva*¹. Aún con el advenimiento de la denominada "nueva economía"², quedó claro que en ambientes de negocios mucho más competitivos e inciertos, con una dimensión global cada vez más pronunciada, la Cadena de Valor se convertía en el hilo conductor para entender los movimientos de una empresa en el sistema de valor general, enfatizando los vínculos entre sus actividades, así como las interrelaciones con las cadenas de valor de otras empresas.

Desde luego, la utilización de la Cadena de Valor no ha estado libre de críticas, siendo las dos siguientes las más importantes. La primera crítica se refiere a la poca disponibilidad de información contable y financiera para construirla. La respuesta a esta crítica señala que, aun sin contar con toda la información requerida, la Cadena de Valor es útil pues busca comparar el desempeño de las actividades clave, no de todas³.

La segunda crítica está referida al hecho que las categorías de la Cadena de Valor se adecuan de mejor manera a explicar la situación de empresas manufactureras. Las empresas de servicios, que desarrollan sus actividades en un amplio espectro, que va desde los servicios de salud y las escuelas hasta los intermediarios financieros y las empresas de telecomunicaciones, no verían reflejada su dinámica de valor utilizando esta técnica. Esta apreciación, que viene de atrás, es en la actualidad particularmente relevante por el hecho que dos de las tendencias que modelan la nueva economía, la presencia generalizada de redes y la creciente importancia del conocimiento, traen consigo maneras de entregar valor al cliente que tornan esta crítica particularmente relevante. ¿Existen propuestas de solución? La respuesta es afirmativa y se presenta a continuación la desarrollada por Stabell y Fjeldstad (1998), en adelante S&F, que destaca por su solidez teórica.

Configuraciones de valor

S&F señalan que el hecho que la Cadena de Valor no refleje la lógica de creación de valor de las empresas de servicios, reside en que no es el único modelo para identificar dicha lógica. Desde su perspectiva, existen tres modelos o **configuracio-**

¹ Porter, Michael (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Free Press, New York.

² Caracterizada a grandes rasgos, según Magretta (2000) por la interacción de tres tendencias: la globalización económica, la presencia generalizada de redes y la creciente importancia del conocimiento.

³ Ver Ghemawat, Pankaj (2000), "La Estrategia en el panorama del negocio". Pearson Educación, México.

nes de valor: la Cadena de Valor (*Chain Value*), el Taller de Valor (*Shop Value*) y la Red de Valor (*Value Network*).

¿Por qué tres configuraciones? S&F plantean sus tres modelos sobre la base de la clasificación de las tecnologías de trabajo realizada por Thompson⁴, ampliamente citada en la literatura sobre organizaciones y diseño organizacional. Estas tecnologías son las tres siguientes:

- **Eslabonamiento largo.** Caracterizado por la presencia de interdependencias en serie, secuenciales, que transforman *inputs* (materias primas y factores de producción) en *outputs* (bienes). Corresponde a la industria manufacturera e incluye tanto los procesos continuos como los de ensamblaje. La Cadena de Valor se sustenta en esta tecnología.
- **Intensiva.** Orientada a resolver de manera única el problema de un cliente. La selección, combinación y el orden de aplicación de recursos, es decir su "intensidad", varían de acuerdo a los requerimientos específicos del problema, con la presencia de interacciones entre las distintas fases de solución. La denominación Taller de Valor, que se sustenta en esta tecnología, alude a que el proceso de creación de valor se configura de la misma manera en que en un taller de reparación de automóviles se atiende el requerimiento de un cliente.
- **Mediadora.** Vincula clientes que son o desean ser interdependientes. Estos clientes (múltiples) están distribuidos temporal y espacialmente, siendo atendidos de manera bastante estandarizada por una empresa que les provee el servicio de red. La empresa no es la red. Dos ejemplos típicos correspondrían a los bancos comerciales (*retail*) y em-

presas de telefonía. Sobre esta tecnología se sustenta la Red de Valor.

La Tabla 1 resume las características más importantes de estas tres configuraciones de valor. Conviene notar que en todas, las actividades (genéricas) de apoyo son las mismas. La distinción entre las configuraciones surge en las actividades primarias y en el carácter de sus interacciones. No se menciona el margen, el otro componente de la Cadena de Valor.

Tabla 1:
Características clave de las configuraciones de valor

	Cadena de Valor	Taller de Valor	Red de Valor
Lógica de creación de valor	Transformar <i>inputs</i> en bienes	Resolver problemas únicos de los clientes	Vincular clientes
Entregables	Productos	Soluciones (ideas)	Conexiones
Actividades primarias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Logística entrada • Operaciones • Logística salida • Marketing • Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y adquisición del problema • Solución • Elección • Ejecución • Control/evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de red y administración de contratos • Provisión servicios • Infraestructura de operación de la red
Actividades de apoyo genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura gerencial • Recursos humanos • Desarrollo tecnológico • Abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura gerencial • Recursos humanos • Desarrollo tecnológico • Abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura gerencial • Recursos humanos • Desarrollo tecnológico • Abastecimiento
Interdependencia entre actividades	Secuencial	Interactiva	Sincrónica
Tecnología primaria	Eslabonamiento largo	Intensiva	Mediación
Ejemplos	Empresas manufactureras y minoristas (<i>retail</i>)	Servicios profesionales, cuidado de salud, educación	Aerolíneas, correo, bancos, telefonía, <i>e-commerce</i> .

Fuente: adaptado de Stabell y Fjeldstad (1998) y Harris y Burgman (2005)

⁴ Thompson, James (1993), "Organizaciones en Acción". McGraw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, 1993.

Esta clasificación ofrece respuestas tanto a las empresas de la economía tradicional, como a las de la nueva economía. Respecto de la nueva economía, el Taller de Valor permite recoger la lógica de valor de las empresas intensivas en capital intelectual⁵, y la Red de Valor refleja la lógica de valor de las empresas vinculadas a Internet⁶.

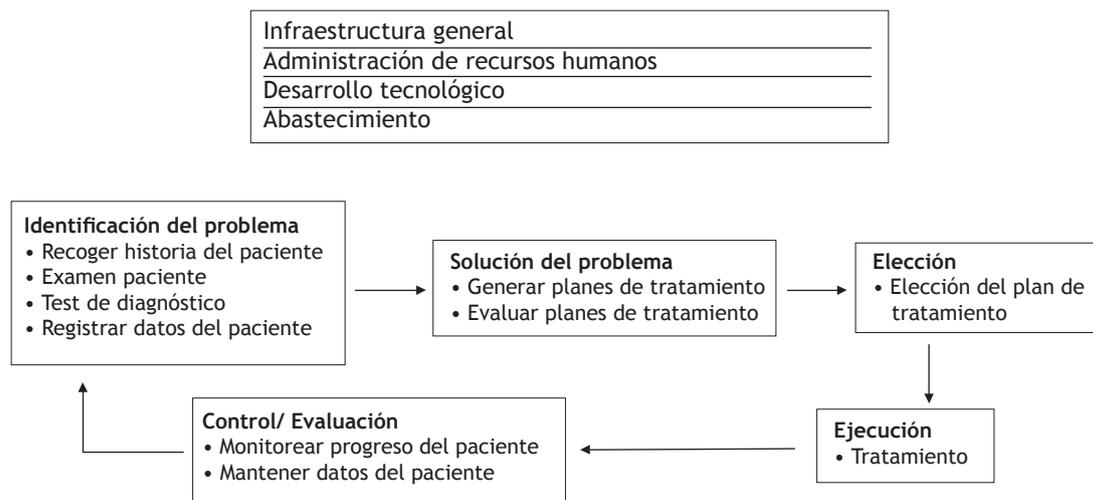
S&F proponen para el **Taller de Valor** las cinco actividades primarias genéricas siguientes:

- **Identificación y adquisición del problema.** Son actividades relacionadas con la formulación del problema a ser resuelto, de manera conjunta con el cliente, determinando la perspectiva general para resolverlo.
- **Solución del problema.** Son actividades dirigidas a generar y evaluar posibles alternativas de enmienda.

- **Elección.** Son actividades relacionadas con la selección entre las posibles soluciones planteadas.
- **Ejecución.** Son actividades orientadas a comunicar, organizar e implementar la solución elegida.
- **Control y evaluación.** Son actividades relacionadas con la medición y la evaluación sobre en qué medida la ejecución resuelve el problema identificado.

El diagrama genérico correspondiente al Taller de Valor se muestra en el Gráfico 1, ejemplificado con la atención en una consulta general en un hospital general. Conviene anotar que es un caso simple, pues luego de la fase de control, por ejemplo, podría ser remitido a otro especialista, ampliando el proceso.

Gráfico 1:
Diagrama del Taller de Valor para un hospital general



Fuente: adaptado de Stabell y Fjeldstad (1998)

⁵ Ver, por ejemplo, el artículo de Norman T. Sheehan "Why old tools won't work in the "new" knowledge economy", Journal of Business Strategy, Vol. 26 N°4 2005 pp. 53-60.

⁶ Ver Afuah y Tucci (2003).

Para la Red de Valor S&F proponen las tres actividades genéricas siguientes:

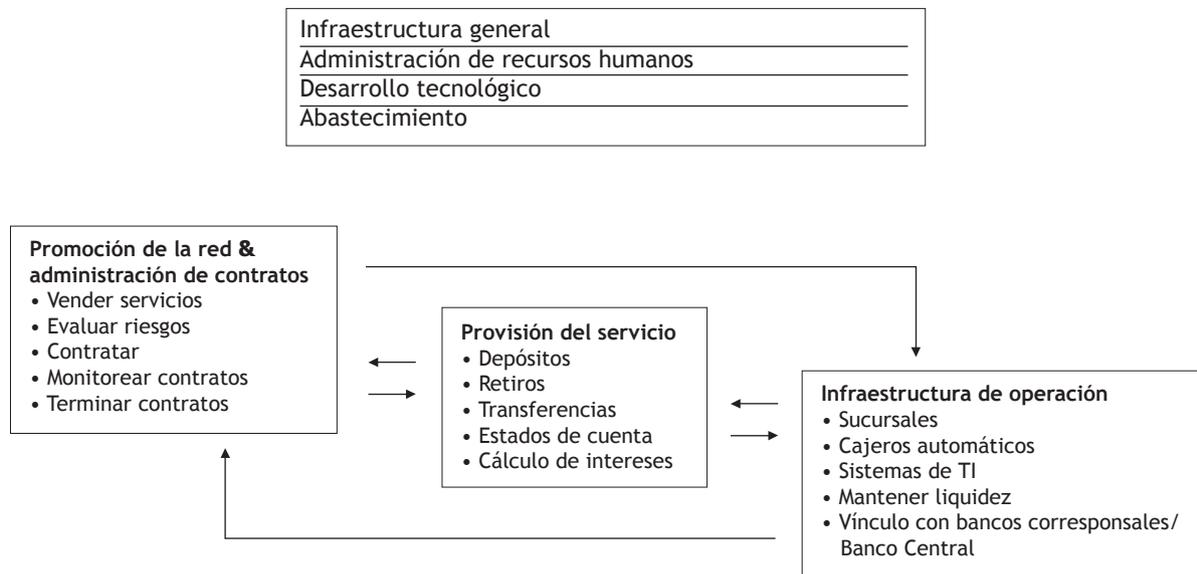
- **Promoción de la red y administración de contratos.** Son actividades relacionadas con la invitación a potenciales clientes a integrarse a la red y su selección; así como el inicio, la administración y el término de los contratos respectivos.
- **Provisión del servicio.** Son actividades asociadas con establecer, mantener y terminar

las conexiones entre los clientes, incluyendo el pago respectivo.

- **Infraestructura de operación de la Red.** Son actividades orientadas a operar y mantener una infraestructura física y de información, lista para atender a los clientes.

El diagrama genérico correspondiente a la Red de Valor se muestra en el Gráfico 2, ejemplificado con un banco minorista (*retail*).

Gráfico 2:
Diagrama de la Red de Valor para un banco minorista (retail)



Fuente: adaptado de Stabell y Fjeldstad (1998) y Afuah y Tucci (2003)

Evidencia empírica

Harris y Burgman (2005), con información a junio de 2004 de las 500 empresas que figuran en el Índi-

ce Standard & Poors (S&P), reportan los siguientes resultados.

Tabla 2:
Lógicas de valor en el S&P

Lógica de valor predominante	Número de empresas	(%)
• Cadena de Valor	S&P	56.0%
• Tienda de Valor	280	13.6%
• Red de Valor	68	13.6%
• Más de una lógica de valor	68	16.8%
Total	84	100.0%

Fuente: Harris y Burgman (2005)

Se observa que el 56% de las empresas del S&P sigue una lógica de valor “tradicional” vinculada a la Cadena de Valor, mientras que el 44% restante cae bajo una lógica de valor distinta, incluyendo formas híbridas (más de una lógica). Estos hallazgos tienen implicancias significativas para la práctica directiva, señalan Harris y Burgman (2005), pues cada configuración trae consigo modos distintos de generar valor y, por lo tanto, estrategias distintas para maximizarlo.

Comentarios finales

La Cadena de Valor continúa siendo una herramienta analítica útil para examinar la posición competitiva de un negocio, pero no refleja satisfactoriamente la lógica de valor de las empresas

de servicios. En el presente artículo se ha reseñado a grandes rasgos la propuesta de S&F para resolver esta dificultad, incorporando la Cadena de Valor en un marco conceptual más amplio que considere dos configuraciones, el Taller de Valor y la Red de Valor, que sí serían pertinentes para reflejar la manera en que se genera valor en las empresas de servicios. La propuesta destaca por su solidez teórica y, sobre ella, se está realizando trabajo empírico, como corresponde. ■

REFERENCIAS

1. Afuah, Allan y Christopher L. Tucci (2003), “Internet business models and strategies: text and cases”. Segunda edición, McGraw-Hill, Boston.
2. Harris, Jeanne G. y Roland J. Burgman (2005), “Chains, Shops, and Networks: The Logic of Organizational Value”. Accenture, Institute for High Performance Business, Research Report, mayo 2005.
3. Magretta, Joan (2001), “La administración en la nueva economía”. Oxford University Press, México.
4. Stabell, Charles B. y Doystein D. Fjeldstad (1998), “Configuring Value for Competitive Advantage: On chains, Shops, and Networks”, Strategic Management Journal, Vol. 19, pp. 413-437.