



DOCUMENTOS PLANNING

Publicación periódica coleccionable

EL ANÁLISIS DE LAS CADENAS DE VALOR

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Durante los últimos treinta años, la necesidad de comprender el origen de los costos y las fuentes de mejoramiento de la calidad, permitieron el desarrollo de nuevas técnicas y la generación de puntos de vista diversos para el desarrollo, la administración, la planificación y la investigación de las empresas en todo el mundo.

Por un lado, las teorías sobre la administración de procesos hacían énfasis en el conocimiento de las actividades o las tareas que los conformaban, para saber dónde, cuándo, por qué y para qué se realizaban y de esta manera justificar su existencia o mejorar su definición, y en algunos casos, suprimirlas por no ser relevantes. Por otro lado, las teorías sobre calidad nos invitaban a hacer bien cada proceso desde el principio, pero seguir mejorándolo continuamente.

Estas muy interesantes técnicas nos conducían a “repensar” el funcionamiento de la empresa para buscar formas alternativas internas o externas de hacer las cosas. Con ellas se rompieron varios de los paradigmas existentes, hasta llegar a las metodologías sobre el outsourcing, la integración vertical y horizontal, las alianzas, las fusiones, la generación de clusters (grupos de empresas con intereses comunes que comparten ciertas actividades para optimizar su resultado) y la generación de valor agregado, el cual, en los últimos tiempos, llegó a convertirse en el EVA o metodología del valor agregado a partir del retorno de capital.

Pues bien, las labores de reingeniería y las de calidad total terminaron por requerir información sobre costos para poder realizar los estudios de mejoramiento, con base en información confiable sobre la estructura, el origen y el destino de los costos de las empresas.

Ambas metodologías se “chocaron” con la realidad de que los sistemas contables y de costos tradicionales acumulaban la información por conceptos que nada tenían que ver con los procesos que se evaluaban. Los sistemas acostumbrados hasta ese entonces, añadían los costos y los asignaban, muy esencialmente, sobre la base de cantidades de producción, así, el producto con más cantidad de producción tenía una alta probabilidad de absorber una mayor parte de la carga de los costos indirectos, muchos de los cuales no tenían nada que ver con su real producción, como después se demostró.

Tanto para la labor de administración por procesos como para la de calidad total fue necesario llegar al concepto de las actividades y “volcar” los esfuerzos hacia las metodologías de los costos basados en ventas y las cadenas de valor.

Vamos a dedicar este comentario a examinar los particulares de las cadenas de valor.

www.planning.com.co

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

Entendamos primero que al hablar de valor lo tenemos que asociar con un dato económico que representa el precio que el público está dispuesto a pagar por un bien o servicio. Ese precio será mayor o menor según el nivel intrínseco de satisfacción de las necesidades del cliente y la forma como él la perciba en una relación entre el precio pagado y el beneficio recibido. El objetivo final será comprender dónde y cómo se generó ese valor (precio de venta).

Los bienes o servicios no toman valor sólo porque los componentes de su manufactura tengan un costo (la materia prima, la mano de obra, el costo de fabricación, la financiación, etc.), con frecuencia su valor está determinado por la percepción que el cliente tenga del bien o servicio o por las condiciones de competencia en el mercado, o, más frecuentemente, por ambas.

Por su parte, cuando hablamos de valor agregado, hacemos referencia al exceso del precio frente al costo de las materias primas básicas más los gastos necesarios para manufacturar el bien o servicio, incluido el capital. Así, económicamente existirá mayor valor en un artículo que genere una mayor contribución a la formación de la utilidad total^[1].

Determinar con algún grado de exactitud las materias primas que emplea un producto tangible en su manufactura puede ser una labor relativamente fácil de identificar, aunque allí también existen muchos problemas de medición, como los originados en el tipo, calidad, forma de abastecimiento, forma de pago, etc. de la materia prima comprada. Las dificultades surgen con los demás gastos, llamados genéricamente indirectos, o en aquellas compañías en las cuales no existe una “materia prima” tangible, como las empresas de servicios o las actividades financieras.

El concepto de cadenas de valor ha sido de gran ayuda para identificar cuáles de las actividades o servicios^[2] que se realizan en las diferentes áreas organizacionales de la empresa están relacionadas con cuáles otras y éstas, a su vez, con cuáles productos, clientes o canales.

Las áreas de organización de una empresa tienen funciones que se ejecutan mediante la realización de actividades discretas que conforman servicios a la cadena de valor. El estudio de estos servicios puede emplearse para verificar cómo aportan o cómo deberían aportar a la generación de valor. A su vez, se parte del reconocimiento de que los servicios que se cumplen en un área de la empresa influyen decididamente en los que se hagan en otra, tanto en sus costos como en su eficiencia.

Por ejemplo, con una buena coordinación entre producción y compras, es posible realizar una labor de mejoramiento en la selección de las materias primas, en las políticas de compras y en la relación con los proveedores, lo cual podría abaratar el costo de las materias primas sin pérdida de calidad, y a su vez, evitar un mayor volumen de desperdicios, conduciendo a reducciones significativas en los costos finales de manufactura y, posiblemente, a menores costos en el área de servicio postventa, por menor cantidad de demanda por servicio.

Todo lo cual nos habla de la importancia de las interrelaciones o eslabones que se tejen entre los servicios, los cuales generan el flujo de los procesos de una empresa y detrás de ellos el estudio del comportamiento de sus costos. Un servicio debe tener características de costo, oportunidad y calidad adecuados para ser reconocido como generador de valor, bien por sí mismo o bien en su interrelación con otras partes de la cadena de valor de la empresa.

^[1] Estamos hablando en términos eminentemente contables, el concepto de absorción de costos por el uso de fondos y generación de valor en exceso del rendimiento del capital forma parte de las teorías del Economic Value Added.

^[2] También se habla de las tareas que permiten formar una actividad completa, es decir, un servicio, o sea el conjunto de actividades que forma un proceso completo que genera valor en la cadena total de generación de valor de la empresa.

El estudio de los servicios en la cadena de valor de una empresa, nos permite saber cuál es el origen y comportamiento de los costos y a su vez, cuáles son los que generan valor o que permiten ser redefinidos, mejorados o suprimidos para garantizar mayor calidad, productividad y oportunidad.

El éxito del análisis de la cadena de valor es la correcta separación y estudio de aquellos servicios que por tecnología, conocimiento y estructura económica tengan un similar comportamiento, para determinar, por comparación, sus niveles de eficiencia, productividad, pertinencia y necesidad.

Con frecuencia el estudio de las cadenas de valor conducirá a establecer oportunidades de mejoramiento por optimización de los recursos o por coordinación, bajo los siguientes principios:

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

1. Un servicio puede ser ejecutada en diferentes formas y diferentes lugares de la cadena de valor.
2. El costo del desempeño de los servicios finales, puede mejorarse con mayores esfuerzos en los servicios de apoyo.
3. Muchos servicios que mejoran el producto final, simplifican y abaratan el costo de su comercialización (publicidad, promoción, fuerza de ventas o canal) o el servicio de postventa.
4. Si se asegura la calidad desde el inicio, hay que gastar menos en producirla al final.

En la misma forma que se estudia la cadena de valor de la empresa, es posible estudiar la de los proveedores y la de los distribuidores, produciendo como resultado grandes economías de costos y enormes ventajas competitivas.

Modernamente, inclusive, se intenta construir la cadena de valor de los compradores (o al menos estudiar y comprender: por qué y para qué compra, dónde y cómo lo usa), para, de esta manera, ser más competitivos. Al fin de cuentas, la diferenciación de una empresa frente a sus competidores surgirá de acuerdo con la relación entre su cadena de valor con la de sus compradores.

Los estudios de costos basados en ventas, las técnicas sobre la calidad total, la administración de procesos y la gerencia del valor, están interconectados por el análisis de las cadenas de valor.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co