

# **Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias**

Morillo, Marysela

**Marysela C. Morillo**

Licenciada en Contaduría  
Pública y en Administración.

M.Sc. en Administración  
Profesora de FACES-ULA

[morillom@ula.ve](mailto:morillom@ula.ve)

Recibido: 22-11-04

Revisado: 17-01-05

Aceptado: 17-02-05

Las probabilidades de éxito en la toma de decisiones dependen, en gran medida, de la calidad de la información manejada. Desde la perspectiva estratégica, es imprescindible conocer la información sobre los competidores y la posición de la empresa (medio externo e interno) para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. De ahí que el análisis de la Cadena de Valor se presente como una herramienta valiosa y al alcance incluso de las pequeñas y medianas empresas para el proceso de diseño de estrategias, ya que aporta información cuantitativa y cualitativa sobre la empresa y su contexto.

**Palabras clave:** Competitividad, estrategia, actividad, costo, mercado.

**RESUMEN**

The probabilities of success in the decision making depend on a great extent on the quality of handled information. From the strategic perspective, the competitors information and the company position –external and internal– become essential for development of sustainable competitive advantages. The analysis of the Chain of Value appears as a valuable tool for the strategies design process for small and medium industries, contributing with quantitative and qualitative information about the company and its context.

**Keywords:** Competitiveness, strategy, activity, cost, market.

**ABSTRACT**

## 1. Introducción

En la búsqueda del desarrollo, las naciones actualmente más avanzadas siempre han hecho énfasis en la actividad industrial desarrollada por las pequeñas y medianas industrias (Pymis)<sup>1</sup>, por cuanto representan la actividad que permite una mayor productividad de la economía y un mejor nivel de vida. La Pymi ha desempeñado un papel primordial en el desarrollo de las economías industrializadas. Su efectividad va más allá de los países desarrollados, pues, en muchos países en desarrollo, la Pymi ha contribuido significativamente con el crecimiento económico, evidenciando su papel en la aceleración del ritmo de industrialización y la promoción al espíritu empresarial. Según Armas (1999), la Pymi, independientemente de su grado de desarrollo tecnológico, cumple un papel importante como generadora y distribuidora del ingreso nacional. Su capacidad para emplear mano de obra poco calificada, durante las fases iniciales de los procesos de industrialización, las convierte en factores determinantes de la estabilidad social; además, contribuyen con la democratización del capital y la distribución regional del ingreso, al estar menos concentradas en las áreas industriales. Por ello, la Pymi y las microindustrias se están convirtiendo en el modelo de la nueva empresa y en un motor crucial del desarrollo económico. Las grandes empresas solitarias que producen grandes cantidades de productos homogéneos, son opacadas por las Pymis en un ambiente de depresión y debacle económica de los países semiindustrializados y subdesarrollados. Según Tunal (2003), las microindustrias y las Pymis han tenido gran importancia, no porque constituyan una nueva forma de organización del trabajo sino porque

tales organizaciones han podido hacer frente a los mercados laborales, y pueden ser vistas como una estrategia de supervivencia ante la crisis económica, puesto que son capaces de generar empleos con menores requerimientos de capital, a diferencia de las grandes empresas; han contribuido a reorganizar la producción, y son capaces de resistir en entornos adversos de profunda crisis y cambios en los mercados internacionales, gracias a su impacto en el empleo y la equidad.

Ciertamente, dentro del sector industrial la Pymi presenta una serie de características que la hacen imprescindible como alternativa para el desarrollo de un país, al contribuir con la tasa de crecimiento económico, mediante la generación de empleo y la diversificación productiva, gracias a la mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores. A pesar de esto, en el caso venezolano la Pymi no ha podido ser el impulsor de un sistema productivo basado en el uso eficiente de los recursos humanos, la tecnología y la productividad.

En la mayoría de las economías de mercado, las industrias pequeñas y medianas, incluidas las microindustrias (Mpymi), constituyen una parte sustancial de la economía. En la Comunidad Europea concentran más del 60% del empleo total. En Japón también presentan un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes. En Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%. Las Mpymi de Italia contribuyen al producto interno bruto (PIB) en casi un 50% (Buczyner, 1996).

Por otra parte, la actual situación mundial, caracterizada por una creciente globalización y por

---

<sup>1</sup> La pequeña y mediana industria, Pymi, es objeto de diversas definiciones. Una misma empresa industrial puede ser clasificada como pequeña, mediana o grande, si se le sitúa en sitios y épocas distintas de desarrollo industrial. En este trabajo se define a la Pymi como aquella industria que emplea entre 5 y 100 trabajadores y a la microindustria como aquella que emplea menos de 5 trabajadores, según el criterio establecido en Venezuela por el Instituto Nacional de Estadística (INE), por ser la más generalizada; sin embargo, es importante señalar que esta categorización difiere de muchos parámetros internacionales.

cambios tecnológicos introducidos por las organizaciones, exige a todas las empresas *competir*. Esta debe ser la meta permanente de los directivos responsables de las organizaciones. La competitividad aligera tanto la consolidación de mercados como las reestructuraciones, las adquisiciones y las alianzas entre empresas, cuyos objetivos son alcanzar escalas de operación y niveles de eficiencia, que les permitan enfrentar a sus rivales. Las empresas se tornan más agresivas, en cuanto a innovación, mejoramiento continuo y reducción de costos, cuando manejan con eficacia nuevas herramientas confiables y pertinentes, para tomar decisiones adecuadas. La inserción de la industria en el comercio internacional, no sólo es importante para las industrias participantes en éste, sino también para las Pymis, que no comercializan sus productos directamente en el mercado internacional. Las grandes empresas al ver ampliadas sus fronteras para la selección de la ubicación de las plantas, consideran la existencia de empresas pequeñas locales, con calidad y precios competitivos, para suplir sus necesidades de materiales y servicios. Las Pymis también participan en el comercio internacional, como creadoras de nuevas piezas, procesos y materiales, y demás innovaciones (Rosale, 1996).

A medida que el entorno cambia, es común que los sistemas de información de la empresa ya no proporcionen información útil (Hansen y Mowen, 1996), puesto que los mismos se convierten en obsoletos. Los gerentes, tanto de las grandes como de las pequeñas y medianas empresas, necesitan saber detalles cualitativos y cuantitativos, basados en el enfoque de la administración estratégica, como es el caso del análisis de la cadena de valor, a través del cual se desarrollan estrategias de negocio, con el propósito de ganar ventajas competitivas permanentes.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta sencilla al alcance tanto de la gran industria como de la Pymi, y se presenta en la Contabilidad

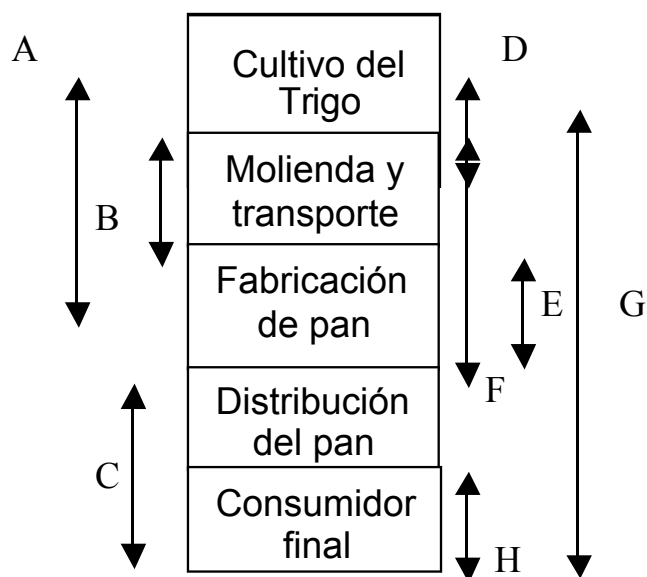
Gerencial bajo un enfoque interno, en función de productos, clientes y funciones de la organización; mientras que en la Gerencia Estratégica de Costos, se presenta con un enfoque externo, en función de las distintas etapas de la industria en la cual se integra la empresa (Shank y Govindarajan, 1998). Se crean así dos sistemas integrales de información gerencial: uno, sobre los competidores y el medio ambiente externo de la organización; y otro, sobre las actividades internas, dado que la planificación estratégica se basa en la información disponible en relación con los competidores y con la propia posición de la empresa. Ambos enfoques pueden ayudar a las Pymis a superar algunas dificultades y a incrementar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento frente a la competencia internacional.

## **2. Análisis de la cadena de valor industrial**

La cadena de valor industrial se define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, la cual va desde la obtención de fuentes de materias primas, hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final, incluyendo las actividades de post venta (devoluciones, garantías, servicio técnico, mantenimiento, instalación, reciclaje, etc.), en las cuales participan varias empresas. Estas actividades son bloques de construcción, mediante los cuales las firmas en la industria crean un producto de valor para los compradores. Para Shank y Govindarajan (1998), cualquier empresa presenta una cadena de valor industrial, ninguna es autosuficiente; todas las organizaciones pertenecen a un eslabón de la larga cadena desde que la materia prima es extraída de la naturaleza y comienza a ser transformada, hasta que el producto es usado por el consumidor final; más aún si se trata de Pymis, las cuales, según Barry (1993), abastecen a mercados especializados y/o locales y contribuyen a la transformación de materia prima dispersa.

Una vez definida la cadena de valor industrial,

podemos observar que la mayoría de las empresas son sólo una parte o componente de la cadena de valor; de allí que el análisis de dicha cadena sea un enfoque externo a la empresa. En el diagrama 1 se ilustra la cadena de valor de la industria del pan, en la cual participan gran cantidad de pequeñas y medianas industrias y empresas: cultivadores, molinos, panaderías y distribuidores (abastos y supermercados).



**Gráfico 1.** Cadena de Valor de la Industria del Pan

←→ A, B, C, D, E, F, G, H: Participantes de la Cadena de Valor Industrial del Pan.

**Fuente:** Elaboración propia con datos tomados de Shank y Govindarajan. 1998

Aun cuando un competidor no esté presente en toda la cadena –más aún si se trata de una Pymis–, la misma puede ser exclusiva para una empresa. Esto se debe a que dos empresas de la misma industria no utilizan generalmente los mismos proveedores y tampoco compiten con los mismos productos o procesos productivos. En verdad, tienen distintos proveedores de los materiales que deben utilizar e, incluso, diversos clientes destinatarios de sus productos.

El análisis de la cadena de valor industrial es un método utilizado para descomponer el conjunto en las actividades que lo conforman, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones estratégicas, al ubicar a la empresa frente a sus clientes, proveedores y competidores. De esta manera, las Pymis con aspiraciones de convertirse en gran industria o ampliarse, pueden establecer vínculos externos y decidir sobre integraciones hacia adelante<sup>2</sup> y hacia atrás<sup>3</sup>.

### 2.1. Perspectiva estratégica del análisis de la cadena de valor industrial

Michael Porter (1985) ideó uno de los métodos de análisis estratégico más importantes, denominado cadena de valor. Dentro de este método, determinó la existencia de vínculos externos o “eslabones verticales”, y afirmó que la forma de operación de los proveedores y canales de distribución afectan el costo y la forma de realizar las operaciones de la empresa, ya que, del nivel de costos y calidad de suministros proporcionados por los proveedores, dependen los costos incurridos y el grado de diferenciación frente a sus

<sup>2</sup>Estrategia de integración vertical, por medio de la cual una empresa trata de aumentar su capacidad competitiva dentro de la misma industria con el avance desde su ubicación actual hasta las fuentes de abastecimiento; por ejemplo, un fabricante o una asociación de pequeños industriales que adquieren al fabricante de sus componentes (Thompson y Strickland, 1998).

<sup>3</sup>Estrategia de integración vertical, por medio de la cual se trata de aumentar la capacidad competitiva dentro de la misma industria con el avance desde su ubicación actual en dirección a los consumidores o usuarios finales; por ejemplo, un fabricante o una asociación de pequeños industriales que deciden abrir tiendas al menudeo para vender sus propios productos (Thompson y Strickland, 1998).

clientes. Igualmente, su aceptación en el mercado o satisfacción del cliente dependen, enormemente, de los mecanismos de entrega y de los niveles de costos incurridos por los distribuidores, aún más si se considera que el precio del producto es reflejo del nivel de costos incurridos por cada uno de los integrantes de la cadena industrial.

De lo anterior puede deducirse que el establecimiento de vínculos externos constituye una excelente oportunidad para mejorar la utilidad, al idearse mejores formas de trabajar en conjunto; por ejemplo, cuando se trata de buscar eficientes y atractivas formas para transportar, inspeccionar, procesar entregas, empacar y desempacar los materiales utilizados, diseñar productos, planificar servicios, etc. Otro ejemplo de esto lo presenta Aliaga (2000), cuando indica que un famoso fabricante de automóviles, como Nissan, ofrece a sus proveedores una bonificación en sus contratos cuando éstos logran abaratar sus costos gracias a innovaciones. El vínculo debe concebirse como una relación en la cual se benefician tanto la empresa como su proveedor o cliente, y no en una explotación del poder de unos sobre otros, más aún si se considera el bajo poder de negociación que presentan las Pymis. Por el contrario, la cooperación entre proveedores y empresa se muestra como un incentivo para trabajar juntos en la reducción de costos y en la diferenciación de productos (Shank y Govindarajan, 1998). Esta cooperación es una alternativa para las Pymis que tal vez no pueden adquirir su propio proveedor, o adquirir su propia cadena de tiendas, para trabajar en mejores condiciones.

Los vínculos externos también tiene su origen en los programas de *calidad total, de justo a tiempo*, pues en los mismos se obligan a depender fuertemente de los proveedores, y a trabajar estrechamente con éstos para que la materia prima esté libre de defectos y pueda programarse en el momento oportuno.

El establecimiento de vínculos externos

también incluye el análisis del desempeño de los demás integrantes de la cadena de valor, donde se origina el apoyo de unos a otros para mejorar las fallas (Ramírez, 1997), porque si uno de ellos fracasa en cuanto a costos o a especificaciones del producto o servicio, también coloca en peligro a las demás empresas como consumidor o proveedor; más aún si estas últimas son pequeñas o medianas. Por ello, estos vínculos no deben establecerse como un enfrentamiento o duelo a muerte. Por ejemplo, un importante supermercado presenta una deficiencia en cuanto al servicio al cliente (atención y tiempo de espera del cliente). Ello ocasiona una disminución del volumen de ventas, lo cual a su vez afecta las ventas de los fabricantes de azúcar en cierta región del país, puesto que sus inventarios son de baja rotación. El fabricante de azúcar debería ayudarle a identificar y solucionar el problema al distribuidor, quien ha colocado en peligro el nivel de actividad y ventas, para un segmento de mercado importante, comprendido por los demás integrantes de la cadena de valor (cañicultores, centrales, transportistas y otros), aun cuando el supermercado se encuentre ubicado dentro de la cadena de valor dos o tres etapas más adelante. Aquí se puede vislumbrar la importancia social que manifiesta el análisis de la cadena de valor industrial.

Los grandes esfuerzos son realizados con más facilidad en conjunto que aisladamente; así lo confirman muchas empresas japonesas exitosas, las cuales difunden su tecnología a sus pequeños proveedores en búsqueda de la productividad, basándose en el principio de la complementariedad y fidelidad, a fin de mantener una oportuna y segura oferta. Otro ejemplo lo presenta Aliaga (2000), donde una industria norteamericana de papel (Forest), a pesar de ser propietaria de casi toda la cadena industrial, tenía tercerizados los procesos de tala y transporte de madera, y había detectado que estos procesos debían ser mejorados, para lo cual se requerían algunas inversiones

en maquinarias y procesos; Forest invirtió en dichas mejoras y compartió parte de las utilidades obtenidas por sus nuevos socios en tala y transporte, por el mayor valor obtenido gracias a las mejoras realizadas.

Desde el punto de vista de los clientes, el análisis de cadena de valor se mezcla con el costeo del ciclo de vida del producto, porque en dicho sistema se considera lo que el cliente paga por costo de adquisición de un producto y el costo total que asume durante la utilización del mismo (operación, mantenimiento, reparación y eliminación del producto). Explotar los lazos existentes con los clientes es la idea fundamental en el concepto del costeo del ciclo de vida del producto. La Pymi, al igual que la gran industria, al considerar la existencia de un vínculo externo puede indagar sobre los costos que el consumidor asume después de la compra, para facilitar el posicionamiento de su producto, diseñando productos más resistentes y duraderos, que reduzcan los costos del consumidor; aun cuando esta diferenciación no sea tan sustancial, la Pymi, por sus limitaciones a la hora de adelantar actividades de investigación y desarrollo, puede ingeniosamente crear un servicio postventa para agregarle valor al producto frente al consumidor. Ejemplo de ello lo han dado los industriales japoneses, quienes han diseñado vehículos de alta calidad, cuyo costo a lo largo del ciclo de vida del producto es menor, con excelente disponibilidad de repuestos, logrando cautivar gran parte del mercado norteamericano. Estas son algunas de las estrategias que ejecutan las grandes empresas para desarrollar ventajas competitivas, pero que pueden ser adoptadas por las Pymis.

Porter (1985) reconoce tres tipos de vínculos externos, en los cuales se generan las siguientes situaciones: La primera es una *reducción de costos de la empresa (cliente) y del proveedor*, donde el comportamiento de los costos procede de la forma como los proveedores lleven a cabo una

actividad en coordinación con la firma; el eslabón está, por ejemplo, entre cómo los proveedores empacan sus productos y el costo de manejo de los materiales comprados. El segundo vínculo es el *aumento de costos del proveedor y la reducción de costos de la empresa (cliente)*; por ejemplo, cuando se compran insumos de mayor calidad se evitan reprocesamientos e inspecciones exhaustivas; la inspección que realiza el proveedor elimina la inspección realizada por el comprador (empresa); no se duplican esfuerzos a lo largo de la cadena de valor de la industria, ocasionando un menor costo para el consumidor final. También se ilustra la situación cuando se dan entregas frecuentes y a tiempo, lo cual reduce la necesidad de mantener inventarios de materia prima. El tercer vínculo se origina por la *reducción de costos del proveedor y el aumento de costos de la empresa (cliente)*, donde la empresa está dispuesta a incrementar sus costos a cambio de que el proveedor reduzca los suyos; por ejemplo, cuando el proveedor reduce la calidad de sus productos, pero dicha disminución se compensa por el aumento de los costos de fallas internas (reprocesamientos), de pruebas y otros costos de calidad. Este vínculo no es recomendable.

La existencia de vínculos externos no debe limitarse sólo a alianzas entre proveedores y clientes, sino entre Pymis competidoras de un mismo sector. Según Mocciaro (1997), existen costos de desarrollo que resultan demasiado altos para ser absorbidos por una sola organización considerada como Pymi. Así ocurrió en un caso real de alianzas estratégicas, entre competidores de un mismo eslabón de la cadena de valor, dedicados a la edición de los diarios más importantes del país; ambos competidores, en vista de sus limitaciones financieras, decidieron unirse para adquirir el paquete mayoritario de acciones de un fabricante de papel y asegurar, de esta manera, la provisión de papel a precios muy convenientes, gracias a una concesión del Estado de energía

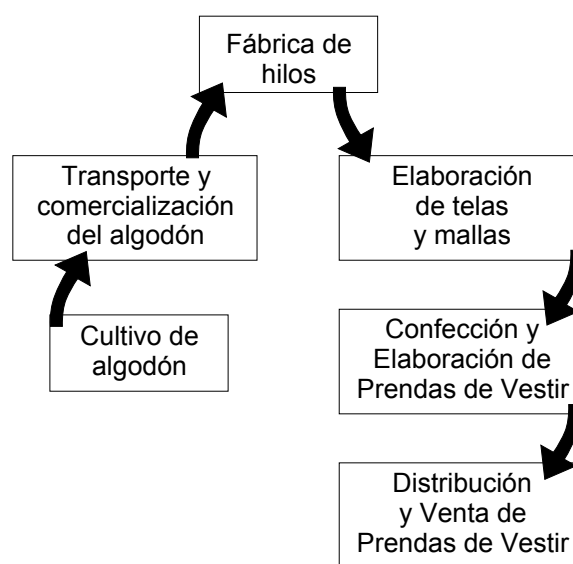
eléctrica a tarifa reducida para el fabricante de papel. Si bien no siempre se pueden realizar alianzas o negociaciones con competidores, se debe considerar la existencia de eslabones verticales con ellos, puesto que la forma como éstos ejecutan sus actividades y los costos incurridos afectarán indiscutiblemente las acciones de la empresa.

## 2.2. Pasos para analizar la cadena de valor industrial

*Identificación de la Cadena de Valor de la industria en la cual opera la empresa.* Este primer paso trata de definir el bloque de las actividades, a través de las cuales se crean productos de valor para algún comprador (consumidor final u otra industria). Se debe identificar cada etapa de la cadena en la cual exista un mercado externo, dado que, frecuentemente, se puede encontrar una etapa donde el mismo no exista. Por ejemplo, en el proceso productivo del concentrado de alimento para animales, donde no hay un mercado externo para el concentrado en polvo; por lo tanto, considerar la etapa de molienda y el paletizado como etapas separadas, no es operacional, porque no se puede calcular independientemente la utilidad ganada en cada etapa, a menos que alguna empresa las haya desacoplado para hacer un mercado de cada una de ellas.

*Identificación de costos, ingresos y activos en cada etapa de la Cadena de Valor.* Las actividades que posean un mercado externo y que una misma empresa realice deberán separarse, conformando dos etapas distintas. Además, los ingresos se asignarán ajustando los precios internos de transferencia, a precios competitivos del mercado; es decir, considerando sólo el precio de productos intermedios en mercados externos, lo cual permite

la evaluación de las etapas en forma separada, indicando la rentabilidad real de cada una de ellas y cómo podrían ser atendidas por la empresa. El cálculo de la inversión en activos se realiza utilizando los costos de sustitución de dichos activos y no los de adquisición, en cada una de las plantas, a partir de discusiones con ingenieros y vendedores de equipos, pues lo que se trata de evaluar son las alternativas de inversión o desinversión en cada etapa (Shank, y Govindarajan, 1998).



**Gráfico 2.**

Cadena de Valor Industrial de las Telas

Fuente: Elaboración propia.

*Cálculo de rentabilidad, rotación de activos de cada etapa de la Cadena de Valor.* Con los datos identificados se procede a calcular los indicadores financieros: rentabilidad<sup>4</sup> y rotación de activos<sup>5</sup>.

La importancia de este análisis radica en generar ideas estratégicas que sirvan para crear ventajas competitivas. Los informes de la contabili-

<sup>4</sup> Índice financiero dado por el coeficiente Utilidad Neta / Activos totales.

<sup>5</sup> Índice financiero dado por el coeficiente Ventas Netas / Activos totales.

dad de gestión tradicional no revelan detalles sobre los competidores, proveedores y clientes de la empresa. Por ejemplo, el análisis DuPont, o de rentabilidad financiera, puede indicar ideas convencionales, pero no refleja exactamente lo que sucede alrededor de la empresa, incluso no permite conocer el valor total creado en la cadena ni comparar su estructura de costos, inversión en activos y dimensión de utilidades con las de los demás participantes de la cadena valor industrial. Un caso de ello lo presenta Aliaga (2000) con un importante fabricante de relojes suizos, el cual estaba obsesionado con el desarrollo de la tecnología electrónica, y no advirtió sobre los cambios que estaban sucediendo en su cadena industrial, donde las joyerías no eran el principal punto de ventas; nuevos canales y relojes asiáticos de bajos costos estaban apoderándose del mercado y los suizos seguían mirando al interior de la cadena que ahora entregaba menos valor a los clientes; la participación en el mercado de relojes suizos cayó un 34% y los asiáticos, en su mayoría Pymis, elevaron dicha participación. El error fue sólo mirar hacia adentro, y no analizar la cadena de valor industrial fue suicida.

Se trata de razonar y evaluar el negocio como parte de una actividad conjunta con proveedores y clientes (Jarazo, 1997); es decir, el análisis de la cadena de valor industrial le ayuda a la empresa a visualizar la forma para relacionarse con proveedores, competidores y clientes, así como a decidir en qué segmento de mercado enfatizar y en qué etapa de la cadena de valor invertir, a partir de la cuantificación del poder de los proveedores y clientes.

Un claro ejemplo de ello fue una mediana industria local norteamericana, la cual durante un buen tiempo preparó a parte de su personal para que funcionaran como empresas independientes y lo abastecieran con los mismos servicios cuando eran sus empleados, todo ello bajo un concepto de cédulas, invirtiendo en capacitación para transfor-

mar a sus empleados en microempresarios. El resultado fue bueno: las pequeñas empresas tercerizadas gozan de buena salud, pese a algunas crisis coyunturales, y la empresa dispone ahora libremente de servicios, sin verse obligada a desembolsar costos fijos por concepto de salarios (Aliaga, 2000).

Este espacio del análisis de la cadena de valor industrial podría estar limitado sólo a las grandes y medianas industrias o empresas, puesto que el poder de compra de un cliente refleja su capacidad para exigir calidad, descuentos y controlar los precios unitarios; la cuantía de recursos financieros o la rentabilidad manejada le otorgan la facilidad para cambiar de proveedores (nacionales e internacionales) en cualquier momento, o para realizar cambios tecnológicos de su proceso productivo (cambios de materias primas como plástico, vidrio, madera, aluminio, procesamiento más rápido, etc), a diferencia de las pequeñas y microindustrias.

Sólo las grandes empresas, con este análisis, pueden tomar decisiones entre hacer o comprar, en ciertas etapas de la cadena, comparando la rentabilidad obtenida y la de los competidores, el nivel de activos y su rotación; es decir, revelan cómo la desinversión y la menor participación en ciertas actividades de la cadena de valor pueden representar una buena estrategia (Hansen y Mowen, 1996). En consecuencia, con el análisis de la cadena de valor industrial las grandes empresas pueden elegir en qué etapa de la cadena ubicarse, sin perder de vista aquello que puedan realizar de un modo más adecuado.

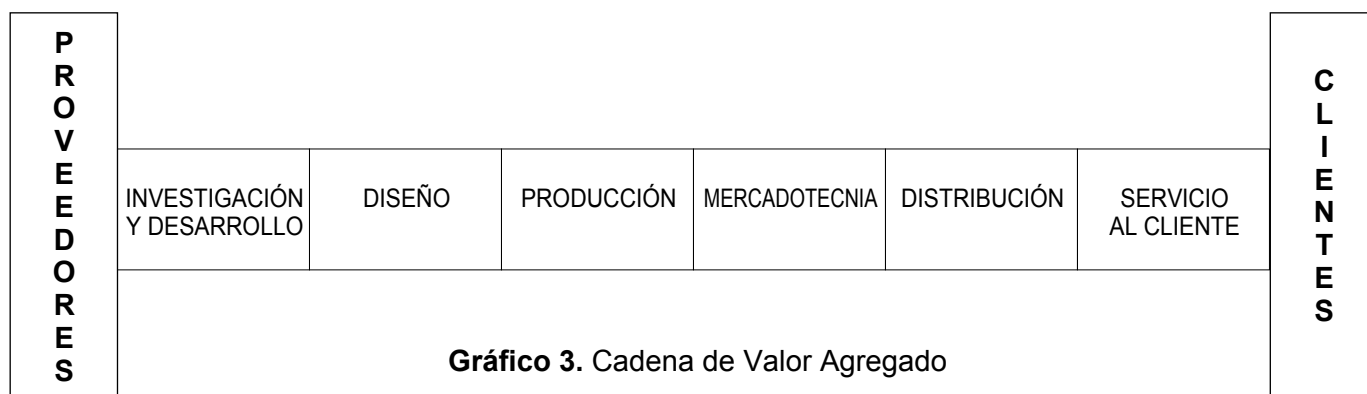
### **3. Análisis de la cadena de valor agregado**

La cadena de valor agregado se define como el conjunto de actividades que lleva a cabo la empresa en diferentes áreas funcionales (Diagrama 3), tal como lo representó Michael S. Porter en 1985, al idear el método de análisis estratégico: Cadena



de Valor. El análisis de la cadena de valor agregado es un método utilizado para descomponer la cadena en cada una de las actividades que la conforman, desde la recepción de la materia prima hasta el cliente, con la finalidad de entender el comportamiento de los costos y las fuentes de

diferenciación del producto (bien o servicio), y para tratar de maximizar la diferencia entre compras y ventas, con el objeto de crear el mayor valor agregado, que permita maximizar las utilidades y así ser más fuerte en el mercado.

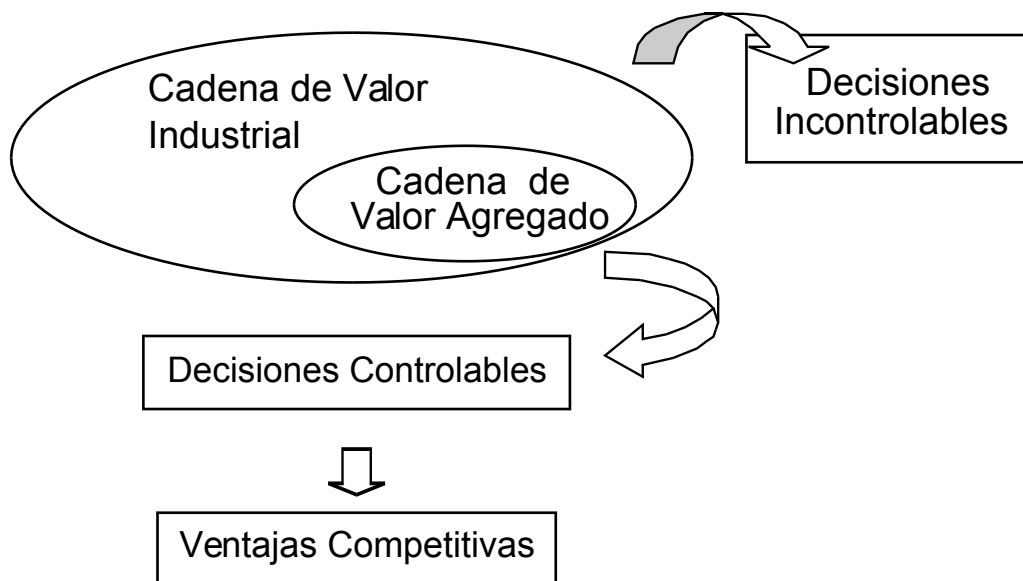


Fuente: Romero, 1998.

La inconveniencia de este análisis se debe a que comienza demasiado tarde, con los pagos hechos a los proveedores (compras), y termina muy pronto, con los pagos hechos por los clientes (ventas); esto impide aprovechar los lazos existentes con los proveedores y clientes, y la visibilidad de la ubicación de la empresa, con respecto a sus competidores y demás participantes en la cadena, con quienes se identifica el poder del negocio (Shank, y Govindarajan, 1998). Es decir, no identifica los márgenes de utilidad de los proveedores ni clientes, para entender el posicionamiento de costos/diferenciación de la empresa, en oposición al análisis externo realizado por la cadena de valor industrial. Los lazos existentes con proveedores y clientes no pueden perderse de vista porque representan oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas para la empresa, en un sentido amplio. Sin embargo, el análisis interno de la organización que realiza la cadena de valor agregado debe considerarse también para desarrollar ventajas competitivas.

### 3.1. Perspectiva estratégica del análisis de la cadena de valor agregado

Es necesario señalar que la razón por la que en las Pymis no se pueden crear ventajas competitivas sólo a partir del análisis de la cadena de valor industrial, es la existencia de decisiones incontrolables (Diagrama 4). No es fácil para las Pymis influir sobre los proveedores para que adopten una metodología *justo a tiempo* o para que disminuyan sus costos; o en los distribuidores, para que mejoren la atención al cliente o sus relaciones interpersonales. Las empresas deben esforzarse en lograr la competitividad a partir de las decisiones que pueden controlar (Ramírez, 1997), sin perder de vista a sus competidores, proveedores y clientes. Por ello, las Pymis deben complementar el análisis realizado por la cadena de valor industrial con la cadena de valor agregado, aún más si se considera que la cadena de valor agregado es un conjunto de actividades incluido en otro mayor de actividades realizadas entre varias organizaciones.



**Gráfico 4.** Decisiones Controlables y Decisiones Incontrolables

**Fuente:** Elaboración propia.

Otra razón a resaltar se resume en que el análisis de la cadena de valor industrial está orientado a la toma de decisiones estratégicas<sup>6</sup>, de integración, de comprar o fabricar, y no orientado a cómo disminuir costos o crear diferenciación en detalle. La cadena de valor agregado se presenta como un valioso modelo estratégico para las pequeñas organizaciones, dado que éstas requieren analizar cuidadosamente sus fuentes de diferenciación y de economía de costos, a fin de destacarse frente a las grandes. Ello no puede ser realizado mediante el análisis global de la cadena, sino mediante un análisis interno: mediante la ilustración de todas las actividades realizadas para elaborar productos para sus clientes. Por ello, este análisis es una de las principales herramientas de la Gerencia Estratégica de Costos, en la búsqueda de ventajas competitivas. Igualmente, es una técnica de reducción de costos, utilizada por la

contabilidad de gestión, sobre la cual descansa una de las últimas tendencias de la contabilidad de costos, como lo es el Costeo Basado en Actividades –ABC, por sus siglas en inglés– (Mallo *et al.*, 2000).

A nivel interno o de la cadena de valor agregado, el controlar los causales de costos y crear diferenciación implica analizar sistemáticamente los costos, ingresos y los activos de cada actividad; o sea, disminuir los costos de cierta actividad manteniendo los precios, incrementando el precio en una actividad manteniendo los costos o disminuyendo la cantidad de activos, manteniendo el nivel de costos y de ingresos, para mejorar la rentabilidad y el poder de negociación en el mercado. El jugar con estas variables requiere comparar la cadena de valor de la empresa con la del competidor más cercano o principal, en cuanto a nivel de activos, costos y precios y acciones,

<sup>6</sup>Selección de estrategias alternativas que consideren el crecimiento y la supervivencia a largo plazo de la empresa, con el objetivo de obtener ventajas competitivas. (Hansen y Mowen, 1996)

para manejar los causales estructurales y de ejecución de los costos, para redefinir y ajustar ciertos sitios de la cadena de valor mejor que la competencia (automatizar o renovar la tecnología y realizar una distribución y localización eficiente de la planta), de tal manera de llegar a ser el productor de más bajo costo (Shank y Govindarajan, 1998), o el generador de mayor valor ante los clientes.

Según Hansen y Mowen (1996), al reconocer que las actividades que generan valor dentro de la empresa son interdependientes, se establecen vínculos internos y, a la vez, ventajas (posibilidades de reducir costos). Por ejemplo, aumentar los costos de cierta actividad puede traer una disminución del costo total del producto o de otra etapa de procesamiento. Ello se evidencia en los sistemas de costos de calidad, donde al aumentar los costos de prevención pueden disminuir en forma más que proporcional los de fallas internas y externas, y la organización es una gran red de proveedores y clientes, donde cada trabajador depende de los demás para crear los productos y cada uno tiene sus requerimientos de calidad.

Los vínculos internos también tienen relación con el costeo del ciclo de vida del producto. Así, el hecho de que muchos pequeños industriales japoneses pudieran reducir el precio de sus productos fue a través del cambio de la primera etapa de cadena de valor (diseño), en el cual se redujo el número de partes, lo que disminuyó el costo del ensamble (Shank y Govindarajan, 1998). Las actividades de diseño y desarrollo del producto ocurren antes de la producción; de allí que se considere que el número de piezas es el impulsor de ciertas actividades (compra, manipulación, uso de materiales, ensamble, inspección y reparaciones) que impulsan costos (Hansen y Mowen, 1998).

El reconocer vínculos entre las actividades de valor, trae consigo necesidades de coordinación, si se desea lograr un efecto positivo (Shank y

Govindarajan, 1998), lo cual nunca debe ser ignorado por las Pymis. Por ejemplo, el hecho de que se proceda a tostar el maíz antes de pasar a procesarlo para eliminar hongos o microorganismos, hace que las pruebas de detección de microorganismos, al finalizar el procesamiento o en etapas intermedias, se eliminen o se sustituyan por otra prueba.

Para reconocer las actividades interdependientes y establecer los denominados *vínculos internos*, la Pymi debe identificar las actividades que pueden tener un impacto en el costo, ejecución y resultados de otra actividad. Sólo así pueden aflorar las necesidades de coordinación entre las mismas. Por ejemplo, de la actividad de selección y entrenamiento del personal dependen, en gran medida, los resultados obtenidos en las actividades de venta y de atención al cliente. A su vez, de la optimización de la primera actividad y de la coordinación de requerimientos de ambos procesos, dependerá que la empresa alcance diferenciación ante sus clientes.

### **3.2. Pasos para analizar la cadena de valor agregado**

*Identificar la Cadena de Valor Agregado de la Empresa*, es decir, el conjunto de tareas por medio de las cuales la empresa manufactura sus productos, valiosos para sus clientes. Para identificar las actividades dentro de la cadena de valor es importante clasificarlas en: actividades primarias (donde se involucra la creación física del producto, su venta, transferencia al cliente y el servicio post-venta) y actividades de soporte (aquellas que apoyan el funcionamiento de las actividades primarias y las de sí mismas).

Todas estas actividades están presentes en las Pymis y son categorizadas por Romero (1998) de la siguiente manera: *Logística de entrada* (recepción, almacenamiento y distribución de inventarios, manejo de materiales, depósito, control de inventarios, devoluciones al proveedor,

e inspección); *operación* (transformación de los insumos; por ejemplo: maquinar, ensamblar, empacar, probar, mantenimiento y preparación de maquinarias y otras); *logística de salida* (recolección, almacenamiento, y distribución de los productos terminados, y procesamiento de pedidos de los clientes); *mercadotecnia y ventas* (publicidad, promoción, fuerza de ventas, fijación de precios, cotización, selección de canales de distribución, e investigaciones de mercado); *servicios* (instalación, reparación y mantenimiento, garantía y eliminación del producto); *adquisición* (compra de los insumos utilizados en la cadena de valor); *desarrollo de tecnología* (diseños de procesos de servicios, procedimiento de selección de personal, de maquinarias y de productos); *administración del recurso humano* (reclutamiento, contratación, dotación, capacitación, motivación y otras); e *infraestructura* (tareas del departamento de contabilidad, finanzas y legal).

Ahora bien, el proceso de subdividir todas las actividades de la empresa puede ocasionar un gran número de éstas; por ejemplo, el trabajo de cada máquina puede ser visto como una actividad. Porter (1985) indica que un grado apropiado de disgregación depende de las economías y del propósito de aquélla en la cadena de valor; por ello, dicta los siguientes criterios: Separar aquellas actividades que representen un costo operativo importante o activo importante o en crecimiento, lo cual significa que las actividades homogéneas, o de cierto modo compatibles y de costos pequeños, deben agruparse en una actividad más amplia; separar las actividades que tienen un impulsor distinto, para influir sobre éste, con el fin de reducir costos; y separar las actividades que los competi-

dores ejecutan de forma distinta; sobre éstas últimas se pueden crear diferenciaciones frente al cliente, en cuanto a costo o calidad, si el competidor las ejecuta de forma más o menos eficiente que la empresa.

Existen eslabones (vínculos internos) importantes dentro de la cadena de valor, entre las actividades primarias y secundarias, que las Pymis deben reconocer. Por ejemplo, las actividades de adquisición afectan la calidad de los insumos comprados; por tanto, repercuten en los costos de producción de inspección y postventa. Es decir, la compra de insumos de calidad disminuye o evita los costos de reprocesamiento o de pruebas exhaustivas de la producción (Romero, 1998).

*Identificar los Generadores de Costos.* Una vez identificadas las actividades de la cadena de valor de la empresa, el siguiente paso es diagnosticar los impulsores o los factores de los cuales depende el comportamiento del costo de cada actividad de valor. La causa de costo tradicional es el volumen de producción o nivel de actividad: así lo consideran todavía la mayoría de Pymis. Sin embargo, se ha demostrado que existen múltiples causales, las cuales se pueden agrupar como estructurales<sup>7</sup> y de ejecución<sup>8</sup>. Estratégicamente, es más conveniente explicar los costos desde variables que impliquen la posición competitiva de la empresa, ya que al tener presente y manejar mayor cantidad de causales de costos (calidad, diseño, tecnología), se tendrán más posibilidades de competir, controlando costos o creando diferenciación.

El sistema de costeo basado en actividades (ABC) juega un papel importante en esta etapa, pues proporciona información valiosa sobre el

---

<sup>7</sup>Causales relacionados con la estructura económica de la empresa, como: escala o nivel de inversiones, integración vertical y horizontal, tecnología y amplitud de líneas de productos. (Shank y Govindarajan, 1998)

<sup>8</sup>Causales relacionados con las habilidades de la empresa para realizar con éxito sus operaciones: compromiso del grupo, gerencia de la calidad, configuración del producto, lazos con proveedores y clientes, distribución de planta y utilización de la capacidad (Shank y Govindarajan 1998).

costo de ejecución de cada actividad de la cadena de valor de la empresa y del porqué se consumen costos, mediante el comportamiento de los impulsores o inductores de costos, e impulsores de actividades<sup>9</sup>. En el ABC, al causante de determinado nivel de actividad que, a su vez, demanda costos, se le llama inductor o impulsor de costos. Este inductor es un elemento del que depende el consumo de costos, pues determina la cantidad o volumen de actividades. Éstas deberán controlarse, si se desea abatir costos. Por ejemplo, la razón por la cual la actividad de ensamble en una fábrica consume recursos, como electricidad y salarios de ensambladores, depende del número de piezas a ensamblar presente en el diseño de los productos.

*Identificar los Generadores de Valor o impulsores de actividades*, equivale a señalar las razones por las cuales se lleva a cabo la actividad o se le otorga valor a las actividades de la empresa, considerando que ésta sólo desarrolla aquellas actividades que generan valor al cliente y elimina las no generadoras de valor. Estos generadores se clasifican en: generadores de valor para el cliente y para la empresa. *Generadores de valor para el cliente*: son aquellos que deben ser impulsados, porque representan lo que el cliente está dispuesto a pagar; por ejemplo, tiempo de respuesta de cotizaciones o de entrega de pedidos, cantidad de innovaciones, cumplimiento de las especificaciones, o número de taquillas de pago disponibles. *Generadores de Valor para la empresa*: son los que impulsan valor para los propietarios respecto a su inversión, como: alianzas estratégicas, integraciones verticales y horizontales, incremento de la capacidad instalada, introducción a nuevos mercados y creación de nuevos productos (Ramírez, 1997).

*Desarrollar Ventajas Competitivas*. Con los pasos descritos, las Pymis pueden mejorar la competitividad, bien sea mediante el control de los generadores -causales- de costos, o impulsando los generadores de valor, esto es, mediante la reconfiguración de la cadena de valor (Shank y Govindarajan, 1998).

La reconfiguración de la cadena de valor significa la descomposición de cada uno de los procesos de la organización, por largos y complejos que puedan ser, y su evaluación en forma específica. Dicha reconfiguración implica el mejoramiento de las actividades para impulsar los generadores de valor y así crear ventajas distintivas. Este mejoramiento de actividades implica distinguirse de las demás empresas, de una forma tan original y excelente que sea de difícil imitación. Sólo así se puede lograr y mantener la ventaja competitiva.

Por supuesto, este último paso del análisis de la cadena de valor agregado debe basarse en los análisis de los reportes financieros de cada una de las etapas que agregan valor (cadena de valor agregado), lo cual permite conocer el costo del desempeño de las actividades rutinarias y el valor apreciado por los clientes internos y externos de la organización; a partir de allí se debe comenzar a visualizar la existencia de actividades que coordinadamente (vínculos internos) optimizan la producción y hacen posible una relación más estrecha y ventajosa con el cliente, y también la existencia de actividades que no agregan valor, pero consumen recursos, con miras a suprimirlas.

El mejoramiento de las actividades no debe orientarse únicamente hacia el cliente (ventaja comparativa por diferenciación), sino también a la reducción de costos, al simplificar o eliminar las

---

<sup>9</sup>Inductor de costos de una actividad: medición cuantitativa del resultado de una actividad; por ejemplo, para las actividades de ajustar máquinas, recibir materiales y mantenimiento de maquinarias, los impulsores de actividades respectivos podrían ser: Número de ajustes u horas de ajustes, cantidad de materiales recibidos y horas de mantenimiento (Kaplan y Cooper, 1999).

actividades superfluas. El reconfigurar la cadena de valor trae ventajas de costos, porque brinda la oportunidad de diseñar formas más eficientes de ejecutar las actividades primarias o de apoyo (mejores diseños de productos, de actividades de producción, de distribución y entrega, identificar excesos, retrasos, irregularidades, despilfarros, movimientos innecesarios) y otros pequeños, pero importantes detalles. Una de las ventajas es la eliminación de las actividades que no agregan valor a los productos (no apreciadas por los clientes o no esenciales para la marcha de la organización), muy comunes en la operatividad de las Pymis, como: tiempos de espera, tiempos de preparación, limpieza, mantenimiento, manejo y manipulación de materiales, entre otros.

Las dos fuentes de ventajas (diferenciación y reducción de costos) son consideradas excluyentes, como lo afirman algunos autores. De hecho un aumento de diferenciación del producto (incremento de generadores de valor) trae consigo un incremento de costos; mientras que una disminución de este último, implica sacrificar, en cierto modo, la diferenciación. Sin embargo, muchas empresas han ideado formas tanto económicas como atractivas para realizar sus actividades de producción, envasado y entrega de productos a sus clientes. Es importante advertir a las Pymis que los esfuerzos de reducción de costos no deben menoscabar la diferenciación del producto. Pero, si la decisión de reducir costos conduce obligatoriamente a sacrificar la diferenciación, tal decisión debe tomarse cuidadosamente.

Para las Pymis, una forma fácil de realizar esta eliminación de actividades que no agregan valor y realizar una coordinación de las actividades (reconfigurar la cadena de valor), consiste en comparar las actividades analizadas en la cadena de valor con las de los competidores, de forma constante, para ajustar y mejorar las actividades, como una reacción frente a los movimientos de los competidores. Sólo así se podrán mantener las

ventajas competitivas creadas. El detalle radica en lograr que las actividades se realicen a menor costo y de forma distinta a la de los competidores.

Así mismo, las actividades susceptibles de mejoramiento, generalmente deberían ser las primarias; sin embargo, ello depende del tipo de empresa, pues, en las manufactureras, las actividades de logística (manejo de inventarios) juegan un papel fundamental, a diferencia de las empresas de servicio. En estas últimas, las actividades de administración de recursos humanos asumen un papel preponderante, porque así la empresa podrá contar con el personal capaz de atender al cliente, no sólo con el procedimiento adecuado, sino de forma cortés y agradable. Igualmente, en la industria farmacéutica las actividades de desarrollo de tecnología (diseño de productos por parte de investigación y desarrollo) y la administración de recursos humanos, juegan un rol fundamental, puesto que manejan información confidencial dentro de su proceso productivo; de ahí que el personal deba ser muy bien seleccionado, remunerado y motivado.

Dado que los análisis a la cadena de valor industrial y a la cadena de valor agregado, hasta ahora descritos, son complementarios, cabe la pregunta: ¿Cuál de ellos debe hacerse primero en las Pymis?. Mintzberg (1997) opina que en planificación es importante efectuar un análisis del exterior antes que del interior. Ello asegura, en cierta forma, una apreciación objetiva del escenario de la empresa frente a sus proveedores, competidores y clientes. Por tal motivo, analizar el exterior después de analizar el interior, puede traer prejuicios de interpretación de los hechos del ambiente externo, a través de la óptica de la empresa, al apreciar las continuas limitaciones internas a las cuales están sujetas las Pymis. Podría decirse que es considerar como cierto exclusivamente aquello que se ha evidenciado dentro de la empresa.

#### **4. El Análisis de la Cadena de Valor en la Gerencia Estratégica de Costos**

La Gerencia Estratégica de Costos (GEC), según Shank y Govindarajan (1998), es un análisis de costos para estimar el impacto financiero de las alternativas de decisión, enmarcado en el contexto de tres temas estratégicos para el alcance y mantenimiento de ventajas competitivas: el Análisis de la Cadena de Valor, el Análisis de Causales de Costos y el Análisis de Posicionamiento Estratégico. De lo anterior se desprende cómo el análisis de la cadena de valor, tanto industrial como agregada, es parte de la GEC, pues ésta es parte del eje sobre el cual se fundamenta dicha gerencia.

Dentro del enfoque de la Gerencia Estratégica de Costos (GEC) para una administración eficiente de costos, se requiere de un análisis global externo a la organización; tal análisis está enmarcado dentro del Análisis de la Cadena de Valor Industrial. Igualmente, con la Cadena de Valor Agregado se analizan los generadores de costos y de valor, y se incrementa el valor entregado al cliente mejor que la competencia; esto se traducirá en una ventaja competitiva, que es precisamente el fin último de la GEC.

Ambos análisis enunciados anteriormente también se combinan con los demás de la GEC, es decir, con el análisis de posicionamiento estratégico y el análisis de los causales de costos. Así se ilustra en un caso real de una importante empresa productora de papel fino, llamada Montclair, la cual consiguió posicionar estratégicamente su producto a través de un liderazgo en precios logrado, a la vez, gracias al análisis de la cadena de valor industrial y de valor agregado. Montclair estaba en graves problemas; sus costos promedio de producción (2900 \$/ton) superaba el precio unitario de venta del producto (2200 \$/ton), y mucho más el precio y costo promedio de su principal competidor, Ajax (1466 \$/ton y 1162 \$/ton, respectivamente). Para revertir esta situa-

ción, Montclair convirtió en su costo meta el precio de la competencia (1466 \$/ton); ahora ya no sería más su costo estándar, sino un valor inferior al precio seleccionado como meta; para abatir sus costos analizó su cadena de valor agregado, se concentró en optimizar los procesos de fabricación, como la mezcla de fibras y rendimiento de la maquinarias; con ello logro reducir sus costos promedio y obtener una rentabilidad del 27% sobre el precio de venta de la competencia (Aliaga, 2000).

El análisis de la cadena de valor agregado está vinculado con el análisis de causal de costos, pues este último es una manera de entender el comportamiento del costo en cada una de las actividades de la cadena de valor agregado. Las diferentes actividades de la cadena de valor agregado son influenciadas por diferentes causales de costos, según el tipo de organización de que se trate, pues todo depende de la forma como se realice dicha actividad; por ejemplo, la publicidad realizada por cualquier organización puede ser considerada como un costo fijo y tener como causal habitual la participación en el mercado (causal estructural); en cambio, la actividad de promoción en ventas (reducción de precios) para una gran industria, como la Coca-Cola o la Pepsi-Cola, puede ser visto como un costo variable por su amplia participación en el mercado y hacer uso de las economías de escala para disminuir su costo por unidad, teniendo como causal de costos a factores relacionados con el volumen (causal operacional).

En cuanto al ABC, herramienta de la Contabilidad de Gestión y de estrecha vinculación con la GEC, sus aplicaciones experimentales comenzaron a mediados de la década de los años 80s, en procura del cálculo preciso de los costos de los productos, mediante la identificación y cuantificación de las relaciones de causales entre las actividades y los costos de la organización. Luego, con la nueva tecnología de la información, se hizo posible que el ABC tomara un carácter

complejo para dar paso a la Administración Basada en Actividades (ABM) y se pudiera percibir una compatibilidad estrecha entre la estructura de la cadena de valor, de Michael Porter, el ABC y el ABM. Ciertamente el ABC se fundamenta en la cadena de valor ideada por Porter para identificar y ubicar las actividades de la empresa. Cuando el ABC se integra con un sistema de administración, es decir, con el ABM, puede servir como una poderosa herramienta para la mejora de productos y procesos, pues implica una comprensión profunda de las actividades desarrolladas en la empresa, capaces de generar el mayor valor para los clientes, lo cual la transforma en un sistema de información que puede determinar cuáles son las actividades que agregan mayor valor, cuáles son las actividades que no agregan valor pero sí consumen o demandan costos, y en qué lugar de la empresa se puede reducir costos. Por todo lo anterior, las ideas del ABC, al identificar actividades y clasificarlas entre actividades que agregan y actividades que no agregan valor, e impulsores de costos y de actividades, se basan y se constituyen en parte del trabajo realizado por el análisis de la cadena de valor agregado.

## 5. Conclusiones

El análisis de la cadena de valor se presenta sistemáticamente como una herramienta indispensable para quienes toman decisiones, bajo dos grandes enfoques al alcance de las Pymis. El primer enfoque, denominado Análisis de la Cadena de Valor Industrial, plantea a la empresa como una parte de un conjunto de actividades, en el sistema de producción de bienes y servicios, donde, para ser más competitivos, no sólo se deben observar las características internas de la empresa, sino de la cadena de valor completa. Esto se debe a que las decisiones estratégicas de comprar o producir, de integración hacia delante o hacia atrás, se vuelven más claras desde la perspectiva de su impacto total. La cadena de

valor industrial es un ejercicio de análisis, donde la idea es ubicar al negocio frente a proveedores, clientes y competidores, además de buscar la forma de interactuar y formar alianzas con éstos. El segundo enfoque, el Análisis de la Cadena de Valor Agregado, se refiere a la interdependencia de las actividades de valor dentro de la empresa, en las cuales se deben explotar vínculos de coordinación internos. Estos vínculos internos surgen de la descomposición de las actividades empresariales, en búsqueda de fuentes de diferenciación y reducción de costos frente a los competidores, pues el análisis implica el conocimiento de todo el proceso productivo de la organización y la reestructuración del mismo en actividades creadoras de valor, desde la adquisición de la materia prima hasta el servicio postventa.

Ambos enfoques son complementarios, puesto que la organización puede ser vista como parte de un todo; es decir, donde la cadena de valor agregado de la organización constituye una pequeña parte de las actividades realizadas conjuntamente con proveedores, distribuidores y clientes. No se puede concentrar sólo en la cadena interna sino en la de los demás participantes de la cadena de valor industrial, y tomar las medidas pertinentes para crear situaciones o cambios favorables para el desarrollo de ventajas competitivas. En consecuencia, los niveles de costos, los márgenes de utilidad y calidad de sus actividades y productos de éstas, dependen, en gran medida, de la posición de costos y de la diferenciación de la empresa frente a sus competidores, en su afán por lograr y mantener ventajas competitivas. Es decir, no basta con conocer la cadena de valor interna de la empresa y ajustarla o mejorarla continuamente, sino también conocer la del mercado, inclusive la de los competidores; con ello se conoce si la cadena de la empresa genera mayor valor o costos que los de la competencia. Si se analiza y se ajusta la cadena interna de la empresa mejor que la competencia, se aumenta el valor que se entrega



al cliente; este último lo percibirá, constituyéndose así una ventaja competitiva.

Es importante advertir que, tanto el análisis de la cadena de valor agregada como industrial, debe ser una labor constante, dados los cambios del entorno, pues hoy puede ser que un proceso sea ejecutado de forma eficiente por la organización, pero luego puede ser más rentable que esté tercerizado; o una actividad se convierta en la de mayor valor para el cliente, como un servicio a domicilio, un servicio inmediato a través de internet, o productos alimenticios instantáneos o naturales, entre otros. Lo importante es que la organización se convierta en protagonista o, por lo menos, participe de esos cambios.

Las Pymis no se pueden crear ventajas competitivas tratando de influir apenas en las decisiones de otros (proveedores, clientes y competidores), ni sólo en factores internos (costos, activos e ingresos), sin considerar la posición frente a los competidores, dado que la construcción de dichas ventajas requiere de un conocimiento previo al conjunto interrelacionado de las actividades de valor integrantes de la empresa y sus competidores.

Antes de hacer uso de esta herramienta, es necesario superar dificultades, especialmente para las Pymis, en el análisis de la cadena de valor industrial. Entre ellas, se tienen: la consecución de la estructura de costos del competidor, así como los márgenes de utilidad y niveles de activos de los proveedores y clientes. Aun cuando dicha información no esté disponible, el hecho de analizar la cadena de valor agregado de la empresa y de ubicarla en la cadena de valor industrial, constituye un ejercicio importante y fructífero para la empresa.

## 6. Referencias bibliográficas

---

Aliaga, E. (2000): **La Gestión Estratégica de Costos (GEC)**. Comisión de Costos y Control

de Gestión. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.costoscpcemza.com.ar> (Consulta: 2003, Abril 20)

Álvarez *et al.*, (1996): **Contabilidad de Gestión Avanzada**. México, McGraw-Hill.

Armas V. (1999): **Esplendores y Miserias de las PyMIS Venezolanas. Debates IESA**. Vol. V, N° 1. julio-septiembre, Venezuela, Instituto de Estudios Superiores Administrativos, pp.35-46.

Barry N. (1993): **La Pequeña Empresa como Gran Negocio: Manual de Orientación**. Caracas, Corpindustria. Cedinco.

Buczyner (1996): **El crecimiento de las PYMES crea interrogantes**. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.monografias.com>. (Consulta: 2004, Octubre 15)

Hansen y Mowen (1996): **Administración de Costos. Contabilidad y Control**. México, International Thomson Editores, S.A..

Jarazo A. (1997): **La Aplicación de los Costos al Análisis de la Cadena de Valor**. Acapulco, V Congreso Internacional de Costos, Productividad y Rentabilidad. Acapulco

Kaplan y Cooper (1999): **Coste y Efecto. Cómo usar el ABC, el ABM, y ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad**. España, Gestión 2000. Segunda Edición.

Mallo *et al.* (2000): **Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión**. España, Prentice Hall.

Mintzberg B. y Voyer (1997): **El Proceso Estratégico. Conceptos, contexto y casos**. México, Prentice Hall.

Mocciaro O. (1997): **Gestión Estratégica y Dinámica de Costos - Cadena de Valor y Alianzas Estratégicas**. Acapulco, V Congreso Internacional de Costos, Productividad y Rentabilidad.

- Porter M. (1985): **Ventajas Competitivas**. México, Editorial Mexicana Continental.
- Ramírez P. (1997): **Contabilidad Administrativa**. México, McGraw-Hill.
- Romero C. (1998): **Nuevos Métodos de Costeo**. Colombia, Editorial Norma.
- Rosale R. (1996). **Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa**. Caracas, Ediciones IESA.
- Sáez A. (1993): **Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión**. México, McGraw-Hill.
- Shank y Govindarajan (1998): **Gerencia de Estrategia de Costos. La nueva herramienta para desarrollar ventajas competitivas**. Colombia, Editorial Norma.
- Thompson y Strickland (1998): **Dirección y Administración Estratégica**. México, Edición Especial. McGraw-Hill.
- Tunal G. (2003). *El Problema de la Clasificación de las Microempresas*. **Actualidad Contable FACES**, Año 6, N° 7, Julio-Diciembre 2003. Mérida, Venezuela, (78-91)