

Cadena de Valor de Porter Extendida, como una premisa para el diseño de un Cuadro de Mando Integral

Erwin O. Aguirre de Lázaro.

Cuba.

Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección,

Ministerio de Educación Superior.

Teléfono laboral: (537) 838-2344.

erwin@mes.gob.cu

RESUMEN

Es objetivo del trabajo explicar la Cadena de Valor de Porter Extendida, como un método que puede aplicarse para el diseño estratégico en general y en particular la construcción de un cuadro de mando integral (CMI). Se parte de la Cadena de Valor de Porter. Se describe su fertilización en procesos básicos y auxiliares. Se muestran ejemplos. Se concluye la factibilidad del método, con las debidas adaptaciones. Se recomienda su empleo.

INTRODUCCIÓN

De la nada, nada sale. Cada cosa sale de algo. Y el cuadro de mando integral (CMI), o tablero de comando, no es la excepción de la regla. Cuando un CMI es un eslabón en un proceso de diseño e implantación de una estrategia, las premisas de aquel están en eslabones previos del diseño estratégico, siendo los de mayor pertinencia y relevancia la Misión, la Visión y los procesos. Este artículo se centra en esa última premisa.

La identificación, diagnóstico y pronóstico de los procesos, en una empresa u otro tipo de sistema organizacional, es de gran necesidad e importancia, para determinar las metas de mejora, e “iniciativas” o acciones estratégicas a fin de lograr aquellas.

Una vía con ese fin es usar los mapas de procesos que se diseñan, en particular, para sistemas de calidad.

Ciertamente, si una empresa u otro tipo de sistema organizacional está diseñando, o implantó, un sistema de calidad; o, por cualquier otra causa, dibujó su mapa *de procesos*, entonces se le facilitaría trazar su mapa *estratégico* y, en general, construir el CMI.

Pero en la práctica pasa que muchas entidades no tienen sus mapas de procesos. En tal caso, en mis experiencias como consultor, he hallado útil usar en su lugar *la Cadena de Valor de Porter Extendida*; que, además, puede ser un complemento de aquellos.

CADENA DE VALOR DE PORTER EXTENDIDA

Michael Porter (1947-), en su libro “Ventajas competitivas” (1985), explicó que la producción de bienes y servicios tiene procesos básicos (o principales, o primarios) y auxiliares (o de apoyo, secundarios, o de soporte):

- Procesos básicos: Logística previa o de **entrada** (“inbound logistics”), producción (“operations”), logística ulterior o de **salida** (“outbound logistics”), mercadotecnia y ventas, así como servicio (de post – venta o soporte al cliente).
- Procesos auxiliares: Compras, infraestructura, administración de la fuerza de trabajo, e innovación tecnológica.

Como muestra la tabla siguiente:

Logística de entrada	Producción	Logística de salida	Mercadotecnia y ventas	Servicio de soporte al cliente	M A R G E N
Compras					
Infraestructura					
Administración de la fuerza de trabajo					
Innovación tecnológica					

En dependencia de cómo se administre tal cadena, se genera, o no, la ganancia de la empresa. Luego, de lo que se trata es de revisar cada proceso, para evaluar si el conjunto de sus actividades aporta eficientemente, o no, valor al cliente y, a la vez, un adecuado margen de ganancia, en función de proceder en consecuencia.

En el cuarto de siglo transcurrido, se han fertilizado, tanto los procesos *básicos*, como aquellos *auxiliares*, para devenir en **Cadena de Valor de Porter Extendida**.

Como procesos *básicos genéricos*¹, suelen identificarse: Idea y especificaciones, estudio de mercado, I+D+I, diseño, suministro, producción y su logística, ensamblaje y control de calidad, empaquetamiento, almacenamiento, perfiles y marcas, distribución, mercadeo, ventas mayoristas y servicios, ambientación de las ventas minoristas, proceso de las ventas minoristas, entrega al cliente y retroalimentación del cliente.

Tales conceptos pueden parecer obvios, por una parte y, de la otra, la inevitable limitación del espacio en un artículo impide la explicación de cada uno; pero hay tres que serán seguidamente objeto de precisiones: Idea y especificaciones, I+D+I, así como perfiles y marcas.

Idea y especificaciones: Su punto de partida es la **idea del producto** (bien o servicio) y las exigencias, los requerimientos, o los requisitos, que tal producto ha de cumplir; o sea: La oferta para el cliente. Lo antedicho se integra en un concepto más general: La **idea del negocio**, cuyos elementos básicos son:

- Clientes que tienen, o a los cuales puede inducirse, una necesidad a satisfacer.
- Producto que puede satisfacer esa necesidad – La oferta de la empresa.
- Recursos que la empresa tiene, o puede, o requiere adquirir, para poder dar esa oferta.
- Entorno de la empresa, con agentes o **actores**, como competidores actuales o potenciales, proveedores, administraciones públicas, comunidades y otros; al igual que **factores** asociados a estos, ejemplo de lo cual son los productos u oferta de los competidores, sucedáneos actuales o previsibles, etc.; que incluyen –y van más allá– de las fuerzas condicionantes de la competitividad, explicadas por el ya nombrado *Michael Porter* en su libro “Estrategia competitiva” (Porter, 1980).

¹ También se han identificado procesos básicos *específicos* de clases o tipos de las empresas u otros sistemas organizacionales, a los que se hará referencia más abajo.

Tales elementos pueden ser elaborados mediante matrices PEST extendida, clientes – oferta, oferta – recursos y otras, cuya explicación rebasa el marco del presente artículo².

En cualquier caso, el diagnóstico y pronóstico de aquellos, se debe basar en **estudios de mercado** y, por ello, algunos autores no incluyen estos como uno de los procesos de la Cadena de Valor de Porter Extendida, pues lo consideran implícito en **idea y especificaciones**. Aquí se separaron ambos, para resaltar su trascendencia, e independencia relativa.

I+D+I: Algo análogo pasa con tal actividad, en el sentido de que algunos autores la denominan solo I+D.

I+D es el acrónimo de Investigación y Desarrollo, es decir, de las actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico.

I+D+I contiene ambas actividades y, además, las de innovación. Esa última se define como: “Introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto, de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo, o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005: 56).

Algunos autores se refieren a la innovación tecnológica, entendida como aquella basada en la I+D. Pero en la práctica de las empresas y otros sistemas organizacionales, se implantan innovaciones de alto impacto, no fundamentadas en investigaciones científicas ni desarrollos tecnológicos, sino en generalizaciones de las experiencias, positivas, o negativas; propuestas o requerimientos de clientes, proveedores u otros actores; e iniciativas de la fuerza de trabajo de la entidad. Por eso, se usa el concepto genérico de **innovación**.

² Diseño del plan estratégico de una empresa de servicios, ponencia presentada en GESTEC 2009 y publicada en su libro de memorias.

Perfiles y marcas: Iniciando por el final, cuando se dice “marcas”, ha de sobrentenderse todos los restantes componentes de la propiedad industrial y, además, el derecho de autor – o sea: La propiedad intelectual en general.

Siguiendo con la **Cadena de Valor de Porter Extendida** en general, el diagnóstico de los procesos se realiza como muestra la tabla siguiente:

Procesos / Líneas de negocios	Líneas de negocios A ... N
Idea y especificaciones	
Estudio de mercado	
I+D+I	
Diseño	
Suministro	
Producción y su logística	
Ensamblaje y control de calidad	
Empaquetamiento	
Almacenamiento	
Perfiles y marcas	
Distribución	
Mercadeo	
Ventas mayoristas y servicios	
Ambientación de las ventas minoristas	
Proceso de las ventas minoristas	
Entrega al cliente	
Retroalimentación del cliente	

En las celdas se marca si la línea de negocios i – ésima no efectúa (-) ese proceso; o bien, de hacerlo, si lo realiza con alta (A), media (M) o baja (B) eficiencia (o, al menos, si lo efectúa, marcando con una X).

Sobre tales bases, después de la tabla se identifican, tanto **fortalezas**, en especial *competencias esenciales*; como **debilidades**.

De la evaluación de lo antedicho, se derivan las políticas a seguir en la cadena de valor, tanto en *posicionamiento* de la empresa (**extensión**, **conservación** o **contracción**), como en el *valor agregado* por ésta (**añadir**, **mantener** o **reducir**), de lo cual se derivan las estrategias genéricas siguientes:

Estrategias genéricas	Ampliar	Preservar	Concentrar
Posicionamiento de la empresa o línea de negocio en la cadena de valor	Extensión	Conservación	Contracción
Valor agregado por la empresa o línea de negocio en la cadena de valor	Añadir	Mantener	Reducir

En las celdas se precisa, para cada línea de negocios, cuáles son los procesos que serán objeto de **contracción**, **conservación** o **extensión** del posicionamiento y **reducir**, **mantener** o **añadir** valor agregado.

Después de la tabla se trazan las políticas a seguir.

Advertencia: En mi experiencia como consultor de diseños estratégicos, he observado en algunos administradores, tendencias a idear políticas de añadir valor y extender posicionamiento, en toda la cadena de valor y cada línea de negocios. En tales casos, les hago notar que:

- Las estrategias de mantener y conservar, e incluso reducir y contraer, pueden ser mejores, para centrar la empresa u otro sistema organizacional, en el mejor aprovechamiento de sus *competencias esenciales*.
- Toda regla tiene sus excepciones. Pero los procesos más cercanos al servicio del cliente y su retroalimentación, suelen ser los que permiten mayor posicionamiento y visibilidad de la marca, mejor control de la comunicación con el mercado y, no por último menos importante; superiores márgenes de ganancia.

Como ilustra de modo simplificado la figura siguiente:

Procesos	Tendencia en la relación entre <i>Costo de producción</i> – <i>Margen de ganancia</i>
Idea y especificaciones	
Estudio de mercado	
I+D+I	
Diseño	
Suministro	
Producción y su logística	
Ensamblaje y control de calidad	
Empaquetamiento	
Almacenamiento	
Perfiles y marcas	
Distribución	
Mercadeo	
Ventas mayoristas y servicios	
Ambientación de las ventas minoristas	
Proceso de las ventas minoristas	
Entrega al cliente	
Retroalimentación del cliente	

De todos modos, hay casos en los que una empresa u otro sistema organizacional, debe y puede proponerse políticas de ampliación y extensión en varias de sus líneas de negocio, no solo en las actividades finales.

Un caso tal fue una empresa en la que fungí como consultor para el diseño e implantación de una nueva estrategia.

Esa empresa tenía una red de 11 gasolineras, 5 tiendas minoristas, 1 tienda mayorista, 1 restaurante, 1 dulcería – panadería, 1 taller de reparación de equipos electrodomésticos y se llegó a los resultados que se muestran en la página siguiente:

Líneas de negocios Procesos	Com- busti- ble	Partes, Piezas y Acceso- rios	Tiendas	Servi- cios Presta- dos	Gastro- nomía	Ventas de Produc- ción Mayorista	Ventas Mayoris- tas
Idea y especificaciones					X	X	
Estudio de mercado	X	X	X	X	X	X	X
I+D+I					X	X	
Diseño					X	X	
Suministro	X	X	X	X	X	X	X
Producción					X	X	
Ensamblaje y control de calidad					X	X	
Empaquetamiento					X	X	
Almacenamiento	X	X	X	X	X	X	X
Perfiles y marcas		X	X	X	X	X	X
Distribución	X	X	X	X	X	X	X
Mercadeo	X	X	X	X	X	X	X
Ventas mayoristas y servicios	X	X		X		X	X
Ambientación de las ventas minoristas	X	X	X	X	X		
Proceso de las ventas minoristas	X	X	X	X	X		
Entrega al cliente	X	X	X	X	X	X	X
Retroalimentación del cliente	X	X	X	X	X	X	X

Se diagnosticó que para tales procesos, las *competencias esenciales* estaban en la profesionalidad y dedicación de la fuerza de trabajo; pero también existían **debilidades** en la calidad del servicio, en particular por insuficiencias en la gestión de ventas y aplicación de métodos de mercadeo.

De la evaluación de lo antedicho, se derivaron las políticas a seguir en la cadena de valor, tanto en *posicionamiento* de la empresa (**extensión** o **conservación**. No se previó **contracción**), como en el *valor agregado* por ésta (**añadir** o **mantener**. No se previó **reducir**), como se muestra en la tabla de la página siguiente:

Líneas de negocios	Combustible	Partes, Piezas y accesorios	Tiendas	Servicios prestados	Gastronomía	Ventas de Producción Mayorista	Ventas Mayoristas
Procesos							
Idea y especificaciones			Extender y añadir		Extender y añadir		
Estudio de mercado	Conservar y añadir						
Investigación, desarrollo e innovación					Conservar y mantener		
Diseño					Conservar y añadir		
Suministro	Conservar y mantener	Conservar y añadir					
Producción					Conservar y añadir		
Ensamblaje y control de calidad					Conservar y mantener		
Empaquetamiento					Conservar y mantener		
Almacenamiento	Conservar y mantener						
Perfiles y marcas		Conservar y añadir	Conservar y mantener				
Distribución	Conservar y mantener				Conservar y añadir	Conservar y mantener	
Mercadeo	Conservar y añadir						
Ventas mayoristas y servicios	Conservar y mantener	Conservar y añadir				Conservar y añadir	
Ambientación de las ventas minoristas	Conservar y añadir						
Proceso de las ventas minoristas	Conservar y añadir						
Entrega al cliente	Conservar y mantener						
Retroalimentación del cliente	Conservar y añadir			Conservar y mantener	Conservar y añadir	Conservar y mantener	

Las políticas para **extender el posicionamiento** de la empresa en la cadena de valor al proceso de *idea y especificaciones* en 2 de las 7 líneas de negocios, así como **añadir valor a los clientes** en 12 de los 17 procesos, en todas las líneas de negocios (en 2 casos), o algunas de las mismas (en los otros 10), se materializaron en la oferta.

En el mapa estratégico, tales políticas se reflejaron en las metas:

- “Innovar productos”.
- “Aumentar cuantía, diversidad, oportunidad y valor agregado, de la oferta”.

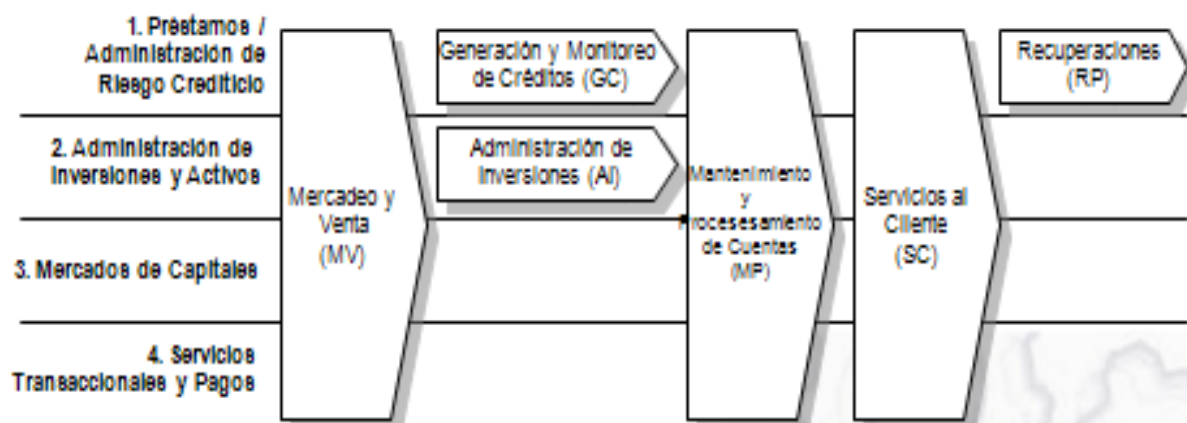
Para cuyo logro se planificaron, entre otras, las iniciativas o acciones estratégicas:

- Proyecto 3, para mejorar proceso de comercialización.
- Proyecto 4, para implantar resultados del estudio de la *cadena de valor de Porter extendida*.
- Proyecto 26, para innovación de productos en gastronomía, panadería y dulcería.

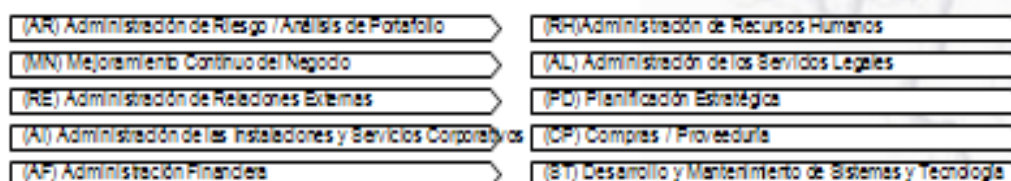
Esto formula el problema de cómo determinar las metas y derivar de las mismas, las iniciativas o acciones estratégicas. Pero eso será objeto de otro artículo.

Ahora bien, como ya se dijo, además de los procesos *básicos* genéricos, han estado identificándose aquellos específicos de clases o tipos determinados de las empresas u otros sistemas organizacionales. Por ejemplo:

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:



Note que no solo varían los procesos básicos, sino también aquellos auxiliares o de soporte, que de cuatro, se desagregan en diez: Administración financiera, de RR.HH., relaciones externas, riesgos, servicios legales, e instalaciones y servicios corporativos; compras y proveeduría, desarrollo y mantenimiento de sistemas y tecnología, mejora continua y planificación estratégica.

En mis consultorías, suelo desagregar los procesos auxiliares en otros diez (Aguirre, 2002:43):

Relaciones con el entorno (clientes, proveedores, administraciones públicas, comunidades ...)	
Funciones	Planificación (estratégica y operacional)
	Organización (de procesos, estructuras y puestos de trabajo)
	Gestión (de crisis, rutinas, e innovaciones; incluyendo en las innovaciones, la

	introducción de nuevos o mejorados sistemas o tecnologías de administración).
	Control (sistema de control interno)
Recursos	Fuerza de trabajo (capital humano, personal, RR.HH.)
	Medios de trabajo (incluyendo equipos, transporte, plataforma de telemática, e instalaciones; materias primas e insumos; y su gestión de compra)
	Espacio (físico)
	Información (incluye sistema de comunicación e información)
	Finanzas

CONCLUSIÓN

Una premisa para diseñar el *mapa estratégico* y, en general, un CMI, es la identificación de los procesos. Esto puede hacerse a partir de un *mapa de procesos* trazado para implantar un sistema de calidad. Pero a falta del mismo, también puede realizarse mediante una *cadena de valor de Porter extendida*, con procesos *básicos* y *auxiliares* adaptados a las particularidades de la empresa u otro tipo de sistema organizacional.

RECOMENDACIÓN

Aplicar la *cadena de valor de Porter extendida* para diseños estratégicos en general, y en particular a fin de construir un CMI.

BIBLIOGRAFÍA

ÅF. (2007). *Strategic business management 2007 Work Book*. Stockholm.

Aguirre, E. (2009). *Diseño del plan estratégico de una empresa de servicios*. La Habana: GESTEC

_____. (2002). Estudio de caso de gestión de la innovación, para la dirección estratégica del cambio. Rediseño del subsistema de dirección, de un centro de investigación, desarrollo, producción y servicios científico-técnicos: Metodología y resultados iniciales. *Folleto Gerenciales* (6-7), 43-53.

OCDE. (2005). *Manual de Oslo* (3ª ed.). París: Tragsa p. 56, numeral 146.

Ottervik, B. (2006). *Porter's Value Chain*. Stockholm. (s.n.)

Porter, M. (1985). *Competitive advantage* New York: Free Press.

_____. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Rodríguez, R. (2000). *Procesos*. Recuperado de

<http://www.fimcp.espol.edu.ec/post/post1/dic/procesos.ppt>