



## **DIFERENCIA ENTRE LA CADENA DE VALOR Y LA CADENA DE SUMINISTROS, PARA GENERAR UNA VENTAJA COMPETITIVA.**

Diana- Maricela Vásquez, Treviño <sup>1</sup>, & Miguel- Ángel Palomo, González <sup>2</sup>

*Universidad Autónoma de Nuevo León*

*diana\_vasquez03@yahoo.com.mx<sup>1</sup>, mpalomo2012@yahoo.com<sup>2</sup>. Avenida Universidad s/n, Cd. Universitaria,  
San Nicolás de los Garza, Nuevo León. México. Tel. 8123244408<sup>1</sup> y 8112517483<sup>2</sup>*

## **Resumen**

En los últimos años ha tenido un auge el tema de cadena de valor y cadena de suministros, pero los dos conceptos aún no están claros en el área de manufactura y en la literatura. En esta investigación los autores discuten ambos conceptos para establecer una relación entre cadena de valor y cadena de suministros. En la primera sección del artículo se menciona la definición y los alcances de la cadena de valor, posteriormente se integra la cadena de suministros. En la segunda sección se identifican las similitudes y diferencias y por último se concluirá con una sugerencia de como sincronizar ambos conceptos y cuando las empresas deben usar cada concepto para generar una ventaja competitiva.

Palabras claves: cadena de valor, cadena de suministros, procesos de manufactura, ventaja competitiva.

## **Abstract**

In the last years, the concept of value chain and supply chain have been booming, but we find that it still is an unclear concept in the manufacturing area and literature. In this research, the concept of value chain and supply chain are discussed in order to get a relation between them. In the first section, we mentioned the definition and the scope of the value chain, subsequently, we also integrated the supply chain. In the second part, we discussed the similarities and differences of the value chain and the supply chain, and conclude with suggestions regarding the need for synchronizing value and supply chains and when the manufacturing companies can use each concept to generate a competitive advantage.

## **Keywords**

Value chain, Supply chain, Manufacturing process, competitive advantage.

## **Introducción**

En la industria manufacturera de Nuevo León las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 97.73% de las unidades económicas en el estado y poseen el 23.1% de la producción bruta. Sin embargo, en términos de personal ocupado las MIPyMES dan trabajo a 152,796 personas, el 42.7% de los trabajadores manufactureros. (INEGI, 2009)

La industria de la manufactura, según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2007), comprende aquellas unidades económicas que se dedican a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos; al ensamble en serie de partes y componentes fabricados. (CAINTRA, 2016)

En esta investigación se enfoca a la revisión del marco teórico y definición de los conceptos de cadena de valor y cadena de suministros. Es importante que las empresas manufactureras distingan cuando deben de utilizar cada concepto para generar una ventaja competitiva y ayudar a que éstas sean más rentables.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál concepto tiene mayor impacto en la industria manufacturera, la cadena de valor o la cadena de suministro?

### **Objetivo**

- Revisar la literatura sobre cadenas de valor y cadena de suministros.
- Hacer un análisis comparativo de los conceptos de cadena de valor y cadena de suministros.
- Determinar cuándo se debe de utilizar cada concepto.

### **Hipótesis**

Los conceptos de cadenas de valor y cadena de suministros tienen un impacto positivo en la industria manufacturera.

## **Marco Teórico**

### Análisis del concepto de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor fue creado y difundido por Michael Porter en 1985 en su libro: *ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Como una herramienta para diagnosticar una ventaja competitiva y engrandecer la cadena de valor en las empresas. Se denomina cadena de valor al conjunto de actividades principales de una empresa, que se unen a través de eslabones, a medida que el producto pasa por cada una de estas actividades va añadiendo su valor. (Kippenberger, T, 1997)

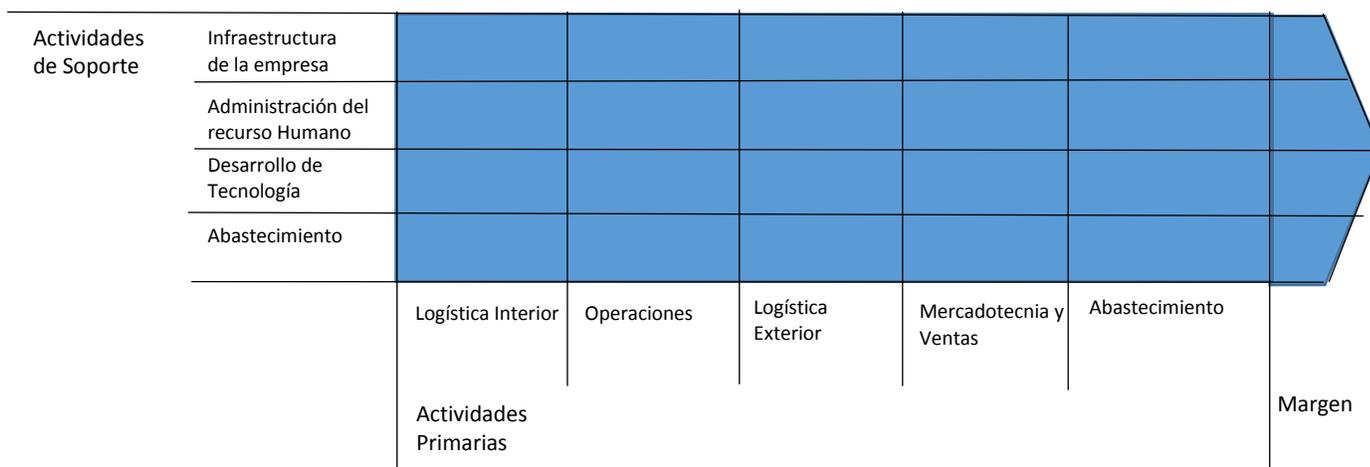
Porter definió valor como la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar por un producto que ofrece la empresa; y esta es rentable si el valor que se genera es mayor al costo de la realización de las actividades de valor; para obtener una ventaja competitiva sobre nuestros competidores se sugieren dos formas, la primera es realizar operaciones a bajo costo y la segunda es realizar actividades de valor, las cuales van a marcar la diferencia. (Porter y Miller, 1985)

Las actividades de valor para una compañía según Porter se conforman por 9 actividades, las primeras cinco son primarias las cuales envuelven la creación física del producto (logística interior, operaciones, logística exterior, mercadotecnia y ventas, servicios) y 4 actividades de apoyo (infraestructura de la empresa, gestión de recurso humano, desarrollo de la tecnología y abastecimiento). (Porter y Millar, 1985) La figura 1, muestra de forma

gráfica el diagrama de cadena de valor de Porter, en donde se pueden visualizar las actividades primarias y de soporte.

**Figura 1.**

*La cadena de valor*



Fuente: Elaboración propia a partir (Porter y Miller (1985)

Kippenberge (1997) describió las actividades primarias y de soporte creadas por Michael Porter, las cuales se describen a continuación:

- **Logística interior:** incluye manejo de material en almacén, control de inventarios, entre otros.
- **Operaciones:** son las actividades que transforman la materia prima en productos finales. Como son la maquinaria, los equipos de prueba, empaque, equipo de mantenimiento, entre otros).

- **Logística exterior:** incluye todas las actividades de almacenaje y distribución del producto terminado hasta los compradores (almacenaje, entrega del producto, orden de proceso).
- **Mercadotecnia y ventas:** Son las actividades que involucran que el consumidor compre (publicidad, fuerza de venta, canales de distribución).
- **Servicio:** incluye las actividades que realcen o mantenga el valor (instalación, reparación y repuesto de partes).

#### Actividades de Soporte

- **Abastecimiento:** se refiere a la función de comprar y no solo de abastarse a sí mismos.
- **Desarrollo de tecnología:** se refiere a desarrollo de proceso e ingeniería (automatización y las telecomunicaciones)
- **Administración del recurso humano:** incluye el reclutamiento, contratación y entrenamiento, desarrollo y compensación del personal.
- **Infraestructura de la empresa:** administración general de actividades como finanzas, contabilidad, legal y la administración de calidad.

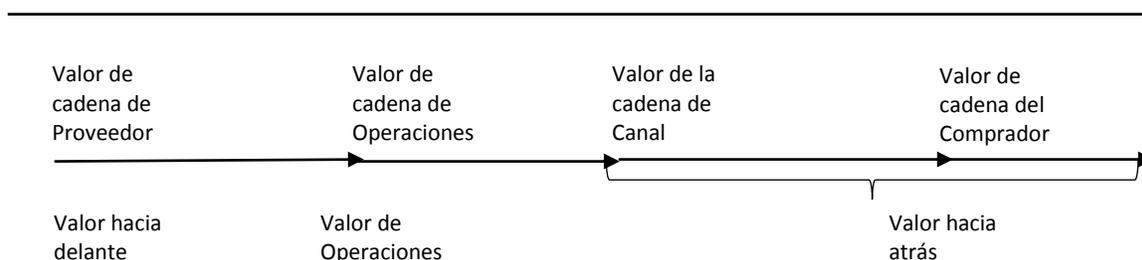
Cada empresa tiene su propia infraestructura, pero con estas 9 actividades antes mencionadas, son la base para generar una ventaja competitiva. Una cadena de valor para la empresa es un sistema de actividades interdependientes, las cuales están conectadas por vínculos. Se crea cada vínculo cuando se realiza una actividad que afecta al costo o eficiencia de otra actividad, pero en conjunto optimizan la operación. Por ejemplo, el

diseño de un producto y la materia prima pueden ser más costos, pero ambas actividades reducirán el costo de servicio de post venta. (T. Kippenberger, 1997)

La cadena de valor para una compañía en particular para la industria está compuesta por una extensa lista de actividades, que le daremos el término “sistema de valor”, en la figura 2, se muestra los componentes y se determina como está fluyendo la información, y como se conectan los vínculos entre una actividad y otra. Un sistema de valor incluye, la cadena de valor de proveedores, quienes son los que proveen las entradas (materia prima, componentes y compra de servicios). Los productos no siempre pasan por el canal de la cadena de valor, a veces solo es una forma de llevar a la cadena de valor del comprador. Los vínculos no siempre se hacen dentro de la compañía ya que se puede crear los vínculos con proveedores externos y al coordinarlos se optimizan los recursos y se crea una ventaja competitiva. (Porter, Miller, 1985)

**Figura 2.**

*Sistema de valor*



Fuente: Elaboración propia a partir. (Porter y Miller 1985)

¿Cómo podemos enfocarnos al concepto de valor?

Imagine un individuo que lleva horas sin comer, que es lo que cree que puede pensar esa persona, solo en comida. En ese momento lo único que puede tener valor para esa persona es la comida. En cambio, para un cocinero, la comida solo le representa más trabajo. Con lo anterior podemos deducir que la cadena de valor es una experiencia subjetiva y depende del contexto. Un valor se produce cuando se cumplen las necesidades a través de la provisión de un producto, recurso o servicio. (Andrew Feller, Dr. Dan Shunk, and Dr. Tom Callarman, 2006)

Análisis del concepto de la cadena de suministro

Por otro lado, la cadena de suministro es un concepto que se originó en las empresas a principios de 1980; se desarrolló a partir de innovaciones como justo a tiempo (*just in time*, *JIT* por sus siglas en inglés) (Vrijhoef R. & Koskela L., 2000) y administración de la calidad total (*total quality management*, *TQM* por sus siglas en inglés). (Wong A., 1999)

Se define la cadena de suministro como “las actividades realizadas para unir cada punto o secuencia de los actores, para tener como resultado una entrega oportuna, confiable, y de calidad de los productos a un bajo costo”. (Srinivasan M., Mukherjee D. y Gaur A. S., 2011) además se ha visto como un conjunto de prácticas dirigidas a la gestión y la coordinación de actividades, desde los proveedores de materias primas hasta los clientes finales (Slack N., Chambers S. y Johnston R., 2010). Ésta varía de industria a industria y de empresa a empresa, pero comúnmente se forman por los siguientes tres elementos: proveedores, producción y distribución. (Arnold J. T., 2011)

La gestión de la cadena de suministros es importante porque disminuye el nivel de inventario, mejora el servicio al cliente, reduce los costos de producción y brinda una ventaja competitiva, además reduce el tiempo de entrega, el cual no solo se enfoca en funciones internas de la organización sino también en las externas. (Cooper, Lambert y Pagh, 1997)

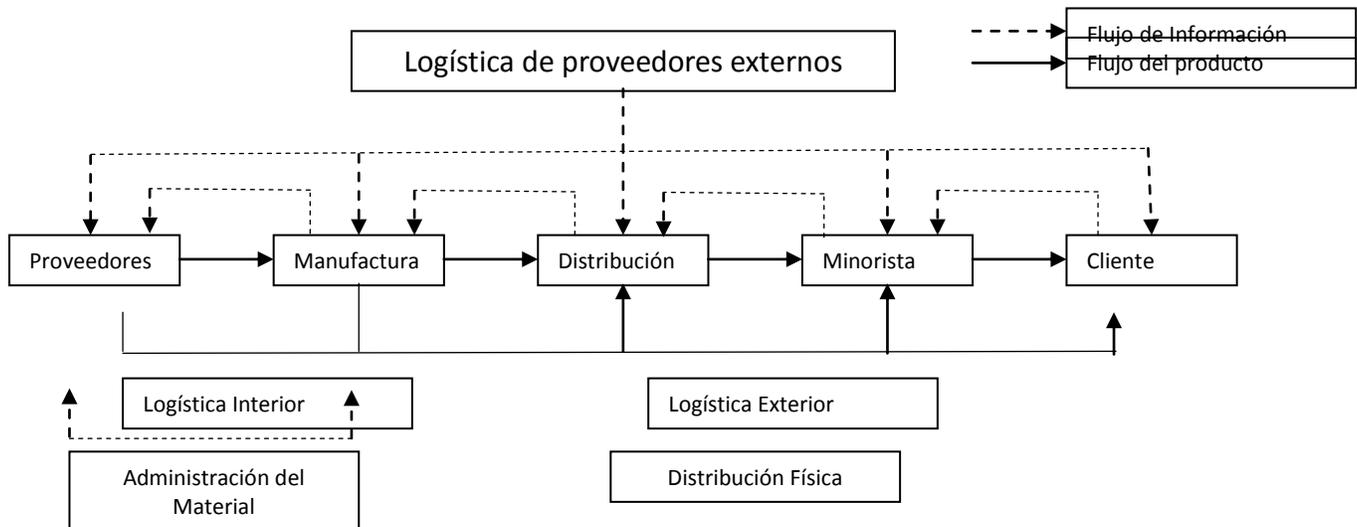
La función de la cadena de suministros es importante ya que incorpora la participación de los proveedores, fomenta la calidad dentro de su entorno; además integra y sincroniza a todos los miembros de la cadena para mejorar el desempeño operacional y eficientizar la cadena para obtener una ventaja competitiva. (Lin, Chow, Madu , Keui y Pei Yu, 2005).

La gestión de la cadena de suministros sincroniza todas las actividades de la operación, los autores Min y Zhou, (2002) describen estas actividades y se representan en la figura 3 como:

- adquisición de materia prima y/o partes,
- transformación de esa materia prima y/o partes a producto terminado,
- agregar valor al producto,
- distribuir o promover el producto con distribuidores o clientes,
- facilitar el intercambio de información entre varias entidades de negocio

**Figura 3**

*Proceso de cadena de suministro*



Fuente: Proceso de cadena de suministro (Min y Zhou, 2002).

Diferencia y Similitudes entre la cadena de valor y cadena de suministro.

En la primera parte, se analizó la cadena de valor y la cadena de suministros y se pudo observar que comparten elementos. En la figura 4, se muestra un cuadro comparativo de la cadena de valor y la cadena de suministro. El valor está enfocado en el cliente y tiene sentido cuando está en el contexto. Este contexto pueden estar en las relaciones comerciales, las compras del consumidor, y los intereses de los accionistas de la compañía.

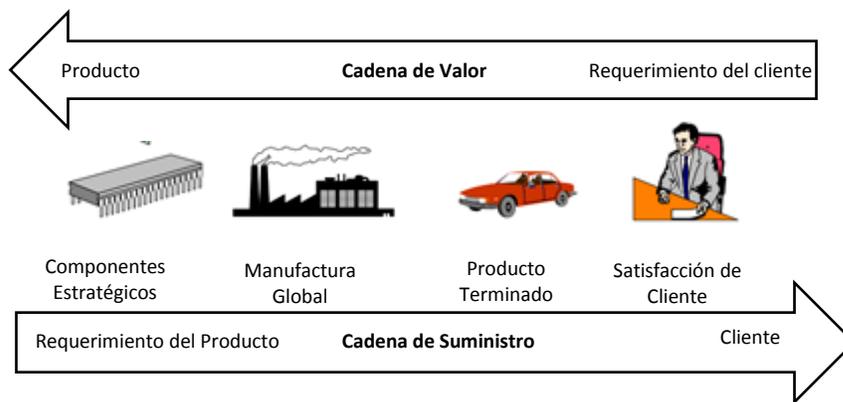
Womack, James and Daniel Jones, (2003) en su artículo sobre el pensamiento esbelto (en inglés, *lean thinking*), mencionan que el primer principio esbelto es la definición de valor a partir de la perspectiva del cliente. Bajo este principio, se forma dos preguntas críticas que deben aclararse para definir el valor.

a- ¿Quién es el cliente?

b- ¿Qué valora el cliente?

**Figura 4.**

*Cuadro comparativo de cadena de valor con aadena de suministro.*



Fuente: A Comparison of a Value Chain with a Supply Chain Andrew, 2006.

J. Ramsay (2005) menciona que la cadena de valor y la cadena de suministros son puntos complementarios de los procesos que integran una compañía. En donde permiten que fluya información en una dirección de los productos o servicios. En la cadena de valor, el valor es representado por la demanda y en la cadena de suministros es representado por el flujo de efectivo. Ambas cadenas comparten las mismas redes de las compañías y están formadas para interactuar y proporcionar bienes y servicios a los consumidores.

La principal diferencia entre la cadena de suministro y la cadena de valor es en el enfoque en la base de abastecimiento al cliente. Donde la cadena de suministros se enfoca hacia adelante y comienza desde los proveedores y productores, donde mejora la eficiencia y

elimina el desperdicio, mientras que la cadena de valor se enfoca hacia atrás, en la creación del valor en base al requerimiento del cliente. (D. Walters y M. Rainbird, 2004)

## **Conclusiones**

La publicidad, la mercadotecnia y las tendencias sociales tiene una gran influencia sobre los consumidores y la valorización del producto en las empresas que influyen a su vez en el sistema de valor de nuestra economía. Una de las figuras de mayor audiencia en el mercado es el índice de confianza del consumidor. Este índice es una medida de confianza que nos indica cómo se valoran los consumidores, y por lo tanto como consumen el dinero en bienes y servicios. Cuando la percepción de valor empieza a ser exagerado, se crean burbujas en el mercado, como la burbuja de internet se creó hace algunos años.

Es difícil no dejarse influenciar por la mercadotecnia o ser influenciados por una falsa creación de valor. Por eso es necesario conocer los requerimientos específicos de los clientes.

Existen dos formas de generar una ventaja competitiva en la manufactura, la primera es realizar los productos a bajo costo y la segunda es generar actividades que marquen la diferencia en el proceso del producto.

Porter encontró la semilla para crear una ventaja competitiva. La cual tiene un enfoque en la cadena de valor, la cual sugiere no ver las actividades por si solas, sino en conjunto, en donde la clave para generar un beneficio en las empresas es distinguir las actividades y sus conexiones.

Otro punto que pudimos observar en la figura 4, es el enfoque de la cadena de valor es hacia atrás, ya que empieza por el requerimiento del cliente hasta llegar al producto. En cambio, el enfoque de la cadena de suministros es hacia delante, ya que cada proceso se vincula a través de eslabones sus actividades para cumplir con los requerimientos del cliente.

Como se mencionó, la cadena de valor se define a partir del requerimiento del cliente, a partir de ahí se definen los materiales y proveedores, mientras que la cadena de suministros se empieza con la materia prima y sus proveedores.

Para que la cadena de suministros pueda generar el máximo valor en un entorno dinámico, debe de sincronizar el flujo de abastecimiento con el flujo del valor del cliente, donde se pueda reaccionar rápido al cambio de preferencia del cliente.

Los conceptos de cadena de valor y cadena de suministros se utilizan en las compañías, pero no podemos decir que uno es mejor que otro, solo se puede sugerir el enfoque de la manufactura. Si el enfoque de la compañía es generar una ventaja competitiva, entonces debemos utilizar la cadena de valor, y si estamos pensando en mejorar el ciclo de suministro al cliente, entonces debemos enfocarnos hacia la cadena de suministro.

Actualmente ya no debemos de pensar en cadena de valor o cadena de suministros, como diferentes entidades, sino hacer una sinergia de ambos conceptos. Ya que cada vez las exigencias del mercado crecen, donde el flujo de material y la entrega al cliente deben de

ser sincronizadas y lo más eficiente posible. Es importante que el diseño del producto este integrado con la capacidad de operación, la entrega del producto y que la información este alineada a la demanda del cliente.

## **Bibliografía**

- Altıparmak, F., Gen, M., Lin, L., & Paksoy, T. (2006). A genetic algorithm approach for multi-objective optimization of supply chain networks. *Computers & Industrial Engineering*, 51(1), 196–215. doi:10.1016/j.cie.2006.07.011
- Arnold, J., Chapman, S., & Clive, L. (2011). *Introduction to Materials Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. (1997). Supply Chain Management, More Than a New Name for Logistics. Introduccion.. muy bueno.pdf. *The International Journal of logistics Management*, 8(1), 1–14.
- Johnston , D., & Taylor, G. (1999). Highly constrained multi-facility werahouse management susem using a GIS system. *Integrated Manufacturing System*, 10(4), 221 - 232.
- Kuei, C., & Madu, C. (2001). the relationship between supply chain strategies based on the survary of supply chain quality and the technology management. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 864-872.
- Lambert, D. (1996). *The International Center for Competitive Excellence (The global Supply chain Foroum)*. University of North Florida.
- Lambert, D. M. (2001). Supply Chain Management, 8(1), 13–36.
- Lin, C., Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C.-H., & Pei Yu, P. (2005). A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 355–365. doi:10.1016/j.ijpe.2004.05.009

M. E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985

Min, H., & Zhou, G. (2002). Supply chain modeling : past , present and future. *Computers & Industrial Engineering*, 43, 231–249.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.

T. Kippenberger, "The value chain: the original breakthrough," *The Antidote*, vol. 2, pp. 7-10, May 1997.

#### Sitios de Internet

La Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA). Recuperado el 9 de marzo de 2016. <http://www.caintra.org.mx/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Recuperado 9 de marzo del 2016. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Recuperado el 9 de marzo del 2016. [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)