



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

## **Título: La cadena de valor como herramienta para lograr competitividad en las empresas.**

**Autora: Lic. Carmen Mesa León**

**La Habana, noviembre de 2013**



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

## Introducción

Las circunstancias en que se desenvuelven la producción y el comercio a escala global, en el contexto actual, determinan que las condiciones para la producción sean impuestas por las grandes empresas transnacionales, que alcanzan su expansión vertiginosa en casi todos los rincones del planeta a través de la aceleración de los flujos de inversión extranjera directa (García & Marquetti, 2005).

La producción mundial se encuentra organizada bajo la estructura de numerosas cadenas de valor, las cuales reflejan la secuencia vertical de actividades que conducen a la generación, consumo y mantenimiento de los bienes y servicios. En otras palabras, el concepto de cadena subordina a las actividades involucradas en el diseño, producción y mercadeo de un producto.

Según (Hagelaar & Van de Vorst, 2002), las cadenas de valor se despliegan sobre relaciones de cooperación entre las partes, en ambientes sin conflictos y sobre la base de la competitividad como vía para lograr desarrollo.

La utilización del enfoque de cadena de valor puede tributar a lograr la competitividad de las empresas y con esto, mejorar el abastecimiento del mercado nacional. De aquí que el objetivo general de la presente investigación es: Contribuir a elevar la competitividad de las empresas a partir de la herramienta de cadenas de valor.

Para dar respuesta a este objetivo, la ponencia se ha estructurado en cinco partes fundamentales. En la primera se brindan elementos conceptuales sobre la teoría de cadenas de valor. Seguidamente, se muestran los tipos de cadenas existentes, así como los pasos para su conformación. A continuación se explicitan los actores



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

que intervienen en su desarrollo y finalmente, se ofrecen algunas consideraciones finales.

Cabe destacar que este trabajo constituye parte de una investigación mayor que involucra a un equipo de profesores y estudiantes. A continuación se muestran los primeros avances en la teoría de las cadenas de valor.



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

### I. Elementos conceptuales sobre las cadenas de valor

La concepción sobre la cadena de valor es relativamente reciente en la teoría económica. Su conceptualización está vinculada al análisis de la actividad económica de la empresa, con el fin de mejorar su competitividad frente al mercado mundial. Diversos han sido los aportes realizados en la teoría sobre cadenas de valor.

El pionero, por excelencia, en esta materia es el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter, quien ha desarrollado importantes investigaciones acerca de las estrategias que pueden realizar las empresas en sectores industriales y el rol que asume la competencia para obtener posiciones ventajosas dentro del comercio internacional. La obra “Competitive Advantage” (Ventajas Competitivas) publicada en 1985 constituye el pilar más valioso dentro de su teoría de cadenas de valor porque amplía el concepto de los "sistemas empresariales" propuesto por McKinsey,<sup>1</sup> en la década del 80, al sugerir un análisis que descompone cada función de la empresa en las actividades individuales que la constituyen, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor de Porter se encuentra en su primer libro “Competitive Strategy” (*Estrategia Competitiva*) publicado en 1980, donde este autor identifica dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en bajo costo y la diferenciación del producto. Porter enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en bajo costo o la diferenciación dependían de todas aquellas

---

<sup>1</sup> McKinsey & Company Inc es una firma consultora de gerencia global que se enfoca en la resolución de problemas gerenciales. Funciona como asesora de diferentes negocios, de gobiernos e instituciones. Es reconocida como una de las más prestigiosas firmas de la industria consultora. Para más información ver: [http://www.McKinsey\\_&\\_Company.htm/](http://www.McKinsey_&_Company.htm/). McKinsey consideraba que una empresa se constituía por una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia (Porter, 2002).



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

actividades discretas que desarrolle una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes, la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

Michael Porter considera que para implementar estrategias competitivas las empresas deben basarse en tres pilares fundamentales:

- *El análisis del sector industrial:* se refiere a lo atractivo del sector industrial y los determinantes de posición competitiva relativa dentro del sector. Hay sectores que por naturaleza son más lucrativos que otros y por ello, se debe analizar lo relativo de las utilidades de una empresa, con respecto a las demás dentro de ese sector.
- *Estrategias competitivas genéricas:* alude a los dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede sostener una empresa: costos bajos o diferenciación.
- *Cadena de Valor:* La herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan (Porter, 2002).

Cada uno de estos pilares está dirigido a que la empresa pueda lograr posiciones competitivas en el sector al que pertenezca. El enfoque de cadena de valor separa cada una de las actividades que se realizan en una empresa, con el fin de encontrar la posición más favorable de costo relativo y crear la base para la diferenciación.

Sin embargo, este enfoque también puede ser aplicado a escala global, es decir, pudiera establecerse no sólo para una empresa en cuestión sino para el conjunto de empresas especializadas en una función específica de manera que la actividad que realice cada empresa forme un eslabón dentro de la cadena de valor global.



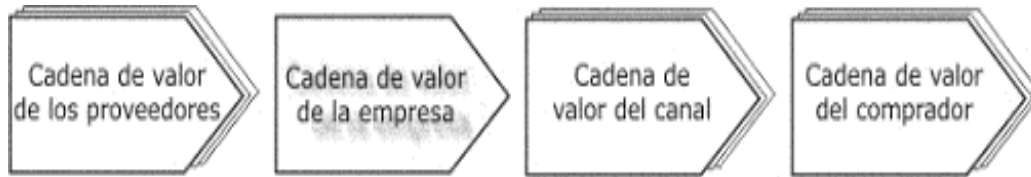
## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

De aquí que Porter afirme: “El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no solo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino de cómo encaja la empresa en el sistema de valor general” (Porter, 2002), como se muestra en la figura 1.



**Figura 1: Sistema de Valor General**

Fuente: (Porter, 2002)

Para conceptualizar el significado de las cadenas de valor se asume la noción de cadena de valor agregado, que es “...el proceso a través del cual se combina tecnología, insumos materiales y fuerza de trabajo, y luego los insumos procesados son ensamblados, vendidos en el mercado y distribuidos. Una firma puede consistir solo en un eslabón de ese proceso o puede extenderse a varios de ellos e integrarse verticalmente” (Dolan & Humprey, 2002, pág. 152).

Las cadenas como estructura organizacional, son muestra de la evolución y el cambio de las economías de mercado, representando una etapa superior del comportamiento administrativo y de las estructuras de negocio.

A los efectos de este trabajo, esta autora asume por cadena de valor “a la colaboración estratégica de empresas a partir de un sistema integrado donde cada una representa un conjunto de actividades que se rescatan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos, con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena”.<sup>2</sup> En otras palabras, las cadenas

<sup>2</sup> Elaboración propia a partir de Porter (2002) y Anaya (2008).



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

de valor implican “una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias entidades de negocios independientes” (Anaya, 2008).

Las cadenas de valor surgen cuando las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, con el propósito de reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los clientes, y tomar decisiones que disminuyan riesgos y aumenten los beneficios, en conjunto. Existen algunos elementos que caracterizan una cadena de valor, los cuales se muestran en el cuadro 1.

**Cuadro 1: Principales características de una cadena de valor**

Características	Elementos Descriptivos
Trabajar primero desde la demanda antes que de la oferta	Su propósito primario es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de la cooperación, comunicación, y coordinación.
Compromiso	Todos los participantes deben comprometerse en el control de los factores que afectan la calidad y consistencia del producto, inclusive la coordinación de la producción, procesamiento, distribución, publicidad y exposiciones.
Sensibilidad ante las necesidades cambiantes del consumidor	El flujo de información oportuna del consumidor a otros eslabones de la cadena facilita que los cambios sean hechos rápidamente para proteger o para incrementar la cuota de mercado.
Seguridad al negociar con otros miembros de la cadena	Los miembros de la cadena trabajan juntos en desarrollar objetivos y metas comunes; en conjunto elaboran una estrategia común y un sistema de monitoreo de lo acordado en toda la cadena. La confianza y la cooperación resultantes crean un ambiente en el cual los productos son de alta calidad y llegan al consumidor oportunamente.
Demanda un arduo trabajo, dedicación y un entendimiento de las necesidades de aquellos con quien se ha formado la alianza o la red	En esencia, es un marco de referencia o estructura para mejorar la comunicación y coordinación en las transacciones de negocios.
Ventajas y oportunidades para los miembros de la cadena	Debe proporcionar una ventaja competitiva en el mercado y una oportunidad de mantener esa ventaja a través de responder a las necesidades del mercado.
Fuente: Elaboración propia a partir de Anaya (2008)	

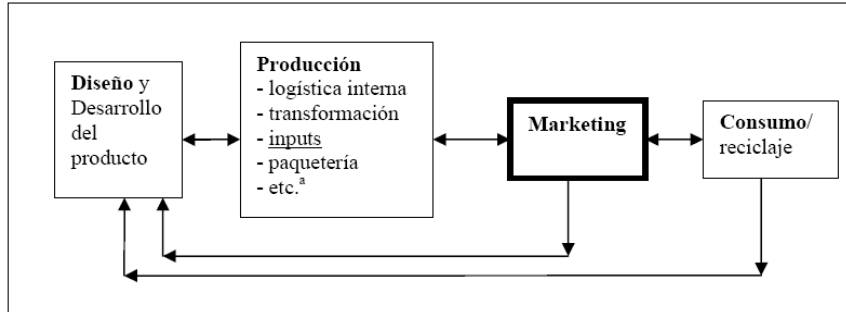
“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

En resumen, es una definición que compromete a todos los eslabones por los que transita un producto desde su concepción hasta su consumo final, tal y como se muestra en la figura 2.

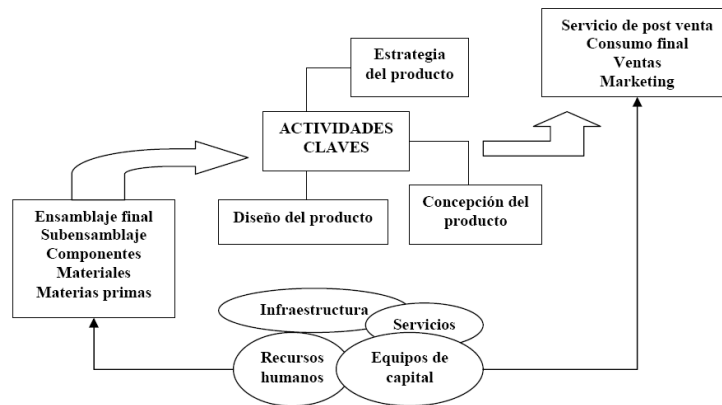


a: Podemos incluir el planeamiento estratégico, la gestión de recursos humanos y el mejoramiento y desarrollo tecnológico.

**Figura 2: Cuatro eslabones de una cadena de valor simple**

Fuente: Tomado de García Marrero (2006).

Las cadenas de valor cooperan sobre la base de una compleja matriz de instituciones e industrias de apoyo, que a su vez es sostenida en el nivel más básico —en cada segmento y locación de la cadena— por una amplia gama de inputs (v. gr. recursos humanos, infraestructuras, servicios y equipos de capital) como se ilustra en la figura 3.



**Figura 3: Una cadena de valor prolongada con inputs**



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Fuente: Tomado de García Marrero (2006).

Porter sostiene que la cadena de valor está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan (ver figura 4).



Figura 4: Estructura de la cadena de valor

Fuente: (Porter, 2002)

El autor antes citado define por margen a la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Por su parte, las actividades de Valor constituyen aquellas que realiza una empresa, las cuales, a su vez, pueden ubicarse dentro de dos grandes tipos:

- **Actividades Primarias:** Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Estas se subdividen en las cinco categorías genéricas que se observan en la figura 4.
- **Actividades de Apoyo:** Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa (Porter, 2002).

En la literatura se han identificado algunas ventajas de la existencia de las cadenas de valor, entre las que sobresalen:

- El fortalecimiento de las instituciones participantes en los acuerdos.
- Mayor rentabilidad en la producción, obteniendo mejores precios y reduciendo los costos.
- Disminución del riesgo.
- Facilidad en el acceso a los insumos.
- Acceso a fuentes de financiamiento, créditos y economías de escala.
- Acceso a información de mercados.
- Mayor acceso a tecnologías de punta.<sup>3</sup>

### I. Tipos de cadenas de valor

El análisis de cadena de valor tiene como propósito identificar las actividades de la empresa que aportan una ventaja competitiva potencial. El aprovechamiento de esas oportunidades dependerá de la capacidad desarrollada por la entidad en la realización de aquellas acciones competitivas que resulten decisivas a lo largo de la cadena y que la ubiquen en un nivel superior de eficiencia con respecto a sus competidores.

Porter resalta tres tipos de actividad diferentes:

- *Las Actividades Directas*, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del

<sup>3</sup> Para profundizar al respecto ver: Anaya (2008).



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

tipo de empresa y son, por ejemplo: las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.

- *Las Actividades Indirectas*, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- *El Aseguramiento de la Calidad*, en el desempeño de todas las actividades de la empresa (Ayala & Arias, 2010).

El desarrollo de la cadena de valor requiere eslabonamientos selectivos con distintos tipos de firmas líderes en la industria global, las cuales aporten varios clientes que tributen a una mejor posición comercial en la economía mundial. De aquí que algunos autores<sup>4</sup> defiendan la tesis de que la inserción de las economías menos desarrolladas al mercado mundial deba realizarse a través de las cadenas o redes globales de valor. De acuerdo a quién corresponda el liderazgo o papel central en dichas cadenas se reconocen dos tipos de cadenas en la literatura mundial: las comandadas por el productor y las comandadas por el comprador.

Al respecto, Porter puntualizó que el concepto de cadena de valor incluye la inserción de la empresa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes y consideró al menos tres cadenas de valor calificadas como genéricas:

- *Las Cadenas de Valor de los Proveedores*, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
  - Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.

<sup>4</sup> (Dolan & Humphrey, 2002) analizan la conformación de la cadena de vegetales frescos para los países Zimbabwe y Kenya como vía para mejorar sus posiciones en el comercio mundial en la obra: “Governance and Trade in Fresh Vegetables: The impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry.” Otros autores que abordan el tema son Sophia Wu Huang (Wu, 2004) y Carla Harris-Pascal.



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

- El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.
- *Las Cadenas de Valor de los Canales*, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
  - Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.
  - Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.
- *Las Cadenas de Valor de los Compradores*, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente (Ayala & Arias, 2010).

Por su importancia dentro de la actividad económica internacional y el liderazgo que asumen dentro de la conformación del producto o grupos de productos finales, en la presente investigación solo se profundizará en las cadenas dirigidas por el productor y las promovidas por el comprador.

Las cadenas impulsadas por el productor (producer driven commodity chains) son aquellas en las que, generalmente, las transnacionales de manufacturas juegan el papel central en la coordinación de redes de producción, incluyendo sus enlaces hacia delante y hacia atrás. En la mayoría de los casos son intensivas en capital y tecnología. Ejemplo de ellas lo constituyen las industrias de automóviles, de computadoras, de semiconductores y de maquinarias pesadas. La industria automovilística es realmente un ejemplo clásico, por su sistema de producción multinivel que envuelve miles de firmas, aunque pueden citarse otras como la de construcción de aviones.

Por el contrario, en las cadenas impulsadas por el comprador (buyer-driven commodity chains) son los grandes comercios minoristas, firmas comerciales y empresas de marcas reconocidas, las que juegan el rol principal en la ubicación



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

de redes productivas descentralizadas en una variedad de países exportadores, que por lo general pertenecen al tercer mundo. Estas cadenas son típicas de industrias de bienes de consumo que son intensivas en trabajo. La producción es generalmente conducida por redes de contratistas del tercer mundo, que hacen productos finales para compradores extranjeros. Las especificaciones de los productos son suministrados por grandes comercios minoristas y otras firmas comerciales, que son quienes los ordenan.

Según (García & Marquetti, 2005, pág. 4) “las cadenas impulsadas por el productor son básicamente los sistemas productivos creados por empresas transnacionales integradas verticalmente. Mientras, las cadenas impulsadas por el comprador reconocen el papel de los compradores globales, resaltando la significación de las actividades de diseño y comercialización en los sistemas de producción global”.

Las cadenas comandadas por el productor tienen como peculiaridad la presencia de elevadas barreras a la entrada de nuevas firmas. Las firmas conductoras en estas cadenas, usualmente pertenecen a oligopolios internacionales. Por su parte, las comandadas por el comprador presentan sistemas altamente competitivos y globalmente descentralizados, con barreras más bien débiles a la entrada. Aquí las compañías que logran desarrollarse y vender productos de marcas reconocidas, ejercen control sobre cómo, cuándo y dónde tiene lugar la producción, e incluso, sobre cuánto se incrementan las ganancias en cada etapa de la cadena.

Como puede apreciarse la formación de cadenas de valor a nivel internacional se supedita a los intereses del capital financiero monopolista transnacional, reproduciendo en gran medida la División Internacional Capitalista del Trabajo. Este elemento resulta de la mayor importancia por cuanto el discurso neoliberal propugna la inserción competitiva en los mercados internacionales a través de la



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

participación de las empresas de los países subdesarrollados en segmentos de las cadenas de valor globales, olvidando que la inclusión en estas no se realiza por invitación sino por “cooptación” (León, 2001).

### II. Conformación de la cadena de valor

La formación de una cadena de valor constituye un proceso conceptualmente simple pero operacionalmente difícil. No solo una nueva visión es la clave para diseñarla sino también la presencia de nuevos procesos con incentivos y compromisos a largo plazo. No obstante, Porter sugiere que para su diseño y posterior conformación se deben aplicar los siguientes pasos generales:

1. Diseñar la cadena de valor: de forma que todo lo que se realiza dentro de la empresa quede capturado dentro de una de las actividades de valor. El principio básico para la división de actividades es aislarlas cuando: a) tengan economías diferentes, b) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o c) representen una parte importante o creciente del costo.
2. Examinar las conexiones: La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Los eslabones o conexiones son las relaciones entre la forma en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Por lo tanto, los mismos eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones pueden reflejar también la necesidad de coordinar las actividades. Optimizando eslabones incluso se puede lograr eliminar actividades innecesarias.
3. Utilizar el benchmarking<sup>5</sup> para hacer comparaciones con los competidores.

<sup>5</sup> El Benchmarking, según Spendolini, es un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente que se realiza con el propósito de perfeccionar los resultados de la empresa, donde se aprende, adapta e implementan métodos que han producido resultados positivos en otras organizaciones. Esta conceptualización ha sido tomada de notas de clases de la asignatura de Dirección Estratégica en el curso 2011-2012, impartida por la Dra. Idalia Romero Lamorú de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, (Romero, 2011).



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

4. Evaluar el sistema de valor completo: Los eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la de los proveedores puede proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva, coordinándolos y optimizándolos en función de que ambos ganen de esa relación. Los eslabones de canal son similares a los de los proveedores. El valor del canal representa con frecuencia una gran parte del precio de venta para el usuario final. Hay muchos puntos de contacto entre la cadena de valor de la empresa y las de los canales. Entre ellos se encuentran: ser fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa. Al igual que en el caso de los proveedores, la coordinación y optimización conjunta con los canales puede bajar el costo o aumentar la diferenciación.
5. Los compradores también tienen su cadena de valor, y el producto de una empresa representa el insumo comprado. La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor con la del cliente. Se debe analizar el impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador. El valor es creado cuando una empresa crea una ventaja competitiva para su comprador, disminuye los costos de su comprador o aumenta su desempeño (Porter, 2002).

### III. Actores de la cadena de valor

Para completar la actividad productiva dentro de una cadena de valor se necesita de la intervención de sus actores, los cuales juegan un papel decisivo en cada eslabón de la misma. En el cuadro 2 se muestran algunos de los principales actores que intervienen en las cadenas productivas, así como una breve descripción de los elementos que ilustran el papel de cada uno de estos tipos de firmas en las cadenas mencionadas:

**Cuadro 2: Principales actores de una cadena de valor**

Actores	Elementos Descriptivos
---------	------------------------



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Comerciantes Minoristas	Se han convertido de principales clientes de los fabricantes de productos a sus competidores, ya que el hecho de que los consumidores demanden una mejor adquisición ha dirigido crecientemente la atención de los primeros hacia las importaciones.
Mercaderes	Han alterado el contenido y alcance de sus redes globales, contrayendo sus cadenas de suministros al utilizar a contratistas más capaces.
Contratistas	Son los encargados de obtener los componentes necesarios, reduciendo así, tanto las compras como las actividades redistributivas. Además, han descontinuado ciertas funciones de soporte entre las que se pueden mencionar clasificación del diseño [pattern grading], fabricación de la marca [marker making], y fabricación de muestras [sample making]), reasignándolas a dichos contratistas; además han adoptado un sistema de certificación de ventas más estricto para mejorar su funcionamiento.
Fabricantes de marca registrada	Dotan de bienes intermedios a una extensa red de proveedores o suministradores
Proveedores o Suministradores	Generalmente están localizados en países vecinos con los cuales se mantienen acuerdos comerciales recíprocos que permitan la reimportación de los productos ensamblados, pagando solamente una tarifa asociada al valor agregado por la mano de obra externa utilizada.
Firmas Integradas	Se encargan de todo el rango de actividades de la cadena. Por su tamaño, diversificación y por ser globalmente operativas, ellas mismas pueden ser vistas como redes de producción.
Firmas Líderes	Usualmente inician el flujo de nuevos productos a través de la cadena de valor y ayudan a conducir la organización y localización de sus redes de producción demandando de sus proveedores nuevas actividades e inversiones en nuevas locaciones. Estas generalmente están asociadas con el ejercicio del poder, pero, algunas veces el sitio de poder en la cadena puede pertenecer a grandes detallistas como Walmart o incluso a proveedores de componentes como Intel o Microsoft.
Proveedores de servicios llave en mano	Este término abarca la alta funcionalidad, así como el poderío financiero que caracteriza a esta nueva clase de proveedores globales —en franca expansión—, que se encuentran al servicio del nuevo tipo de firmas líderes desverticalizadas. Esto es posible a través de la integración vertical de los proveedores a las mismas y la consecuente ampliación de las economías de escala. Ellos suministran a sus clientes un paquete completo de bienes y servicios —fábricas, sistemas



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

	de computación y servicios productivos— en la modalidad de “llave en mano.
Mayoristas Especializados	Son generalmente agroexportadores o empresas agroindustriales que son utilizadas o participan en negociaciones de los volúmenes y las cuestiones referentes al cumplimiento de los parámetros de calidad y seguridad.

Fuente: Elaboración propia a partir de (García Y. , 2006).

### IV. Consideraciones Finales

La cadena de valor es una herramienta propuesta por el profesor Michael Porter para lograr ventajas competitivas en la empresa.

Puede ser aplicada a nivel global, a partir de la colaboración estratégica de diferentes entidades en un sistema integrado donde cada una representa un conjunto de actividades específicas en la conformación de un producto final.

Existen tres tipos de cadenas de valor aplicadas a la actividad empresarial según el liderazgo: La de los Proveedores, La de los Canales y La de los Compradores. En dependencia del tipo de cadena que se emplee y del tipo de actividades que requiera la elaboración del producto final se incluyen sus actores.

Entre las numerosas ventajas resultantes de la aplicación de la herramienta se hallan: mayor rentabilidad en la producción, mejores precios, bajos costos, acceso a información de mercados y a tecnologías de punta.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

## Bibliografía

1. Anaya, B. (2008). *Las cadenas de valor: impacto en el desempeño de las exportaciones cubanas de frutas y vegetales frescos. Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias Económicas*. Ciudad de La Habana: CEEC, UH.
2. Ayala, L., & Arias, R. (2010). *El Análisis de la Cadena de Valor de Michael Porter*. Recuperado el 6 de enero de 2011, de Cadenas de valor: <http://www.cadenas de valor.com>
3. Barrios, R. (2009). *Las Grasas Comestibles en Cuba: Un Acercamiento al Potencial para la sustitución de su importación*. Ciudad de La Habana: Tesis en opción de Licenciatura en Economía.
4. Darroch, M., Akridge, J., & Boehlje, M. (2002). Capturing value in the supply chain: the case of the high oleic acid soybeans. *International Food and Agribusiness. Management Review* 5. , 87-103.
5. Dolan, C., & Humprey, J. (2002). *Governance and Trade Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the Africa Horticulture Industry*. EBSCO.
6. Dolan, C., Humphrey, J., & Harris-Pascal, C. (s.f.). Horticulture Commodity Chain: The impact of de UK Market on the Africa Fresh Vegetable Industry. *IDS Working Paper 96* .
7. García, A., & Marquetti, H. (2005). *Cadenas, redes y clusters productivos: aspectos teóricos*. Cuidad de La Habana: Seminario, Inédito.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

8. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2003). The Governance of Global Value Chains: An Analytic Framework. *International Political Economy Review* .
9. Gibbon, P. (2004). Commodities, Donors, Value-Chain: Analysis and Upgrading. Strategic Dialogue on Agriculture, Trade Negotiations, Poverty and Sustainability. *Danish Institute for International Studies Strandgade 56 DK-1401* , 14-16.
10. Hagelaar, G., & Van de Vorst, J. (2002). Environmental supply chain management: using life cycle assessment to structure supply chains. *International Food and Agribusiness Management Review* 4. , 399-412.
11. *La estrategia competitiva. La cadena de valor.* (s.f.). Recuperado el diciembre de 2011, de deinsa: <http://www.deinsa.com>
12. *Mckinsey & Company.* (s.f.). Recuperado el 12 de enero de 2012, de Mckinsey & Company: <http://www.Mckinsey & Company. htm>
13. Mesa, C. (2011). *Aproximación a la conformación de una cadena de valor para la producción de soya en Cuba.* Ciudad de La Habana: Informe Investigativo de Práctica Laboral, Facultad de Economía, UH, Inédito.
14. Mesa, C. (2012). *La producción de soya en Cuba: un enfoque de cadena de valor.* Ciudad de La Habana: Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UH, Inédito.
15. Ponte, S. (s.f.). Quality Conventions and the Governance of Global Value Chains. *Danish Institute for International Studies (formerly Center for Development Research), Strandgade 56, 1401 Copenhagen K, Denmark.*



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

16. Porter, M. (1 de noviembre de 2002). *Blog de noticias de Administración de Empresas, Gestión, Márketing y Tecnología: Cadenas de Valor*. Recuperado el 6 de enero de 2011, de sitio web Estrategia Magazine: <http://www.cadenas de valor.com>
17. Porter, M. (2011). The Future of Corporate Citizenship: Creating Shared Value. *Harvard Business School, 100 Best Corporate Citizens, New York* .
18. Porter, M., & Millar, V. (1985). How Information gives your competitive advantage. *Harvard Business Review* .
19. Porter, M., Hout, T., & Rudden, E. (1982). How global companies win out. *Harvard Business Review, Editorial Board, Volumen 60, Number 5* .
20. Trienekens, J., Hagen, J., & Beulens, J. (2003). Innovation Through (International) Food Supply Chain Development: A Research Agenda. *International Food and Agribusiness Management Review, Vol.6 Iss 1*.