

De cadena de suministros a cadena de valor: devenir y pertinencia de los conceptos

From Supply Chain to Value Chain: Concepts´ Becoming and Relevance

Onailis Oramas-Santos^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-8813-6986>

Lourdes Canós-Darós² <https://orcid.org/0000-0002-9609-2880>

Eugenia Babiloni² <https://orcid.org/0000-0002-7949-3703>

Maritza Ortiz Torres¹ <https://orcid.org/0000-0002-5779-4716>

¹ Departamento Ciencias Empresariales, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

² Departamento de Organización de Empresas, Universitat Politècnica de València.

* Autor para correspondencia: onailisos@fec.uh.cu

RESUMEN

El debate en torno al empleo del enfoque de cadena de valor o el de cadena de suministros está presente desde hace más de una década en los ámbitos académicos y organizacionales, existiendo argumentos a favor y en contra de cada una de esas perspectivas. La investigación que sustenta los resultados que se presentan en este artículo tiene por objetivo analizar críticamente ambos enfoques, así como su evolución. Para ello, las autoras parten del estudio del término logística como raíz de la investigación, el cual conduce al estudio posterior de los enfoques objeto de análisis. Se presentan los elementos que justifican el empleo de una u otra perspectiva, así como los argumentos por los que se considera más acertado, en las condiciones actuales, el empleo del enfoque de cadena de valor. Finalmente se concluye con una propuesta de conceptualización del término cadena de valor.

Palabras clave: cadena de suministros, cadena de valor, logística.

ABSTRACT

The debate around the use of the value chain or supply chain approach has been present for more than a decade in academic and organizational fields, with arguments for and

against each of these perspectives. The study supporting the results presented in this paper aims to analyze both approaches and their evolution critically. For this, the authors start from the study of the term logistics as the root of the research, which leads to the subsequent examination of the approaches under analysis. The elements that justify using one or another perspective are presented, and the arguments for why using the value chain approach is considered more successful under current conditions. Finally, it concludes with a conceptualization proposal for the term value chain.

Keywords: *value chain, supply chain, logistic.*

Recibido: 19/4/22

Aceptado: 26/5/22

INTRODUCCIÓN

Desde hace ya no pocos años, el escenario donde se desenvuelve la economía mundial y el comercio internacional se ha visto fuertemente impactado por acciones, situaciones y/o procesos de diversas índoles, que han conllevado al empleo de términos como dinámico, complejo, incierto y competitivo, entre otros, para calificarlo (Worley y Jules, 2020; Raghavan, Demircioglu y Orazgaliyev, 2021). Asimismo, cada uno de estos elementos se refleja de forma automática en la célula básica de una economía: la empresa, la cual se ve obligada a trazar estrategias para sobrevivir en este ambiente, enfatizando en las cadenas de suministros y el enfoque de cadena de valor como principales protagonistas (Ortiz y Oramas, 2015).

En la búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad las organizaciones, en su accionar diario, toman decisiones y trazan estrategias a corto, mediano y largo plazos, las cuales implican mantener o modificar sus relaciones con el entorno que las rodea, más específicamente con sus proveedores y clientes.

Una de las áreas que, por las actividades que comprende, incluye las relaciones tanto con clientes como con proveedores, es la logística. Al estudio de este término y sus efectos en el comercio nacional e internacional disímiles autores han dedicado sus investigaciones a lo

largo de los años. Esto ha provocado una expansión de la unidad de análisis hacia las cadenas de suministros y las cadenas de valor (Hausman, 2013; Gani, 2017).

Actualmente tanto los investigadores como los implicados en la toma de decisiones organizacionales emplean indistintamente los términos cadena de suministros y cadena de valor, lo que viene provocado por la falta de claridad en la conceptualización de ambos enfoques.

La investigación, cuyos resultados se presentan en este artículo, tiene por objetivo analizar críticamente los enfoques de cadena de suministro y cadena de valor. Para ello se ofrece una valoración de las proposiciones de algunos de los principales autores que a lo largo de los años han estudiado estas formas de gestión empresarial, partiendo de la conceptualización de la logística, analizando los enfoques de cadena de suministros y cadena de valor, y resaltando los aportes de cada autor a la definición de cada término, así como los elementos deficitarios en cada conceptualización.

En aras de cumplir con el objetivo fijado, se expondrá a continuación la evolución de los estudios logísticos, los cuales se toman como punto de partida para el análisis de las siguientes dos categorías: cadena de suministros y cadena de valor, en las cuales se profundizará posteriormente. Además, se presentarán los principales resultados de la investigación, que refieren la posición de las autoras respecto a qué enfoque emplear en la actualidad. Finalmente, se abordarán las principales conclusiones a las que se arriba con el estudio.

SURGIMIENTO Y ENRIQUECIMIENTO DE LOS ESTUDIOS LOGÍSTICOS

Aún y cuando la era anterior a los años 50 del siglo XX es apreciada por Ballou como años inactivos en lo concerniente a los estudios relacionados con la logística (Habib, 2011), existen referencias de algunos trabajos en esa época que pueden ser considerados los primeros en sugerir la necesidad de manejar de forma coordinada todas las actividades logísticas, entendidas como el «puente entre las ubicaciones de producción y las de mercado» (Ballou, 2004, p. 3).

Las primeras definiciones del término logística surgen del ámbito militar, al tener relación con la «adquisición, mantenimiento y transportación de instalaciones, materiales y personal

militar» (Ballou, 2007, p. 333). Pero esta percepción, aun y cuando lo que plantea es cierto, no capta todo el entramado de relaciones y acciones que se llevan a cabo en una organización y que tienen que ver con la logística.

Alrededor de la década de 1950, la gestión de la distribución física en las empresas manufactureras se reconoce como una función organizativa independiente; este hecho transforma la visión prevaleciente respecto a la logística. Aparece entonces la definición de Magee (1968), quien extrapola este concepto de la esfera militar a la productiva y lo concibe como «el movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario» (p. 8), atribuyéndole solo funciones distributivas y reduciendo, por tanto, la idea que hasta ese momento se tenía de la logística.

A partir de entonces varios autores ofrecen disímiles definiciones relacionadas con el término. Coyle, Bardi y Langley (1988) entienden que la logística está relacionada con las acciones de planificar, organizar y controlar las actividades que tienen lugar en una organización de forma integrada, con el objetivo obtener, trasladar y almacenar sus insumos y productos terminados. Es de destacar en esta definición la concepción de la logística desde un momento previo a la adquisición de un bien: el proceso de planificación; así como su carácter sistémico e integrador, por tanto, asume que tiene relación con otras áreas dentro de la empresa. Sin embargo, se hace referencia solo al flujo compra-almacenamiento-transporte de productos físicos, ya sean finales o intermedios, obviando tanto los elementos relacionados con los servicios como otros flujos y actividades que tienen lugar y, por ende, pertenecen al proceso logístico.

Algunas de estas deficiencias son superadas por Little (1991) al entender a la logística como «el proceso tradicional asociado con la adquisición y distribución de mercancías e incluye las funciones de compra, transportación, control de inventarios, manipulación de materiales, fabricación, distribución y sistemas de flujos de información relacionados» (p. 36). En este concepto, si bien está implícita la actividad de almacenamiento, esta no se menciona; además no es apreciable la relación e integración de las diferentes áreas decisionales en la organización, las que se manifiestan en la definición dada por Ehrmann (1997), a través los diversos criterios de optimización de los procesos empresariales.

La teoría refrendada por este último autor es superada por Pau i Cos y de Navascués y Gasca (1998), quienes visualizan a la logística integral como una herramienta de *management* total que definen como el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar el flujo de materiales y de información, cuyo objetivo principal es la satisfacción

de las necesidades en bienes y servicios de un mercado en calidad, cantidad, lugar y momento; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta; y minimizando el tiempo de respuesta y el coste.

En este caso quedan disimuladas, al hablar de técnicas y medios, las áreas de aprovisionamiento, producción y distribución que tradicionalmente vienen definiendo a la logística, la cual es entendida como una actividad de gestión con metas precisas referidas a mercado y rentabilidad interna de la empresa. Por tanto, la logística pasa de ser vista como un flujo de materiales e información, a ser la responsable de la satisfacción del cliente en todos sus aspectos y de la supervivencia del negocio.

Esta definición marca un punto de inflexión respecto a la conceptualización de la logística. Autores posteriores como Gutiérrez y Prida (1998); Sahid (1998); Casanovas y Cuatrecasas (2001); Acevedo, Gómez y Urquiaga (2001); Lamb, Hair y McDaniel (2002); Ortiz (2004); Council of Supply Chain Management Professionals (2005); Torres, Dadunay Mederos (2007); Arvis *et al.* (2018); Wong y Tang (2018) y Quequezana (2020), citados en la Tabla 1, tienen en cuenta, en mayor o menor amplitud, los elementos referidos por Pau i Cos y de Navascués y Gasca (1998). A su vez, realizan algunas aportaciones novedosas como la creación de utilidad para el comprador, el diseño y perfeccionamiento del proceso logístico, la toma de decisiones racionales por parte del colectivo laboral, la competitividad empresarial y la conservación del medio ambiente, así como el carácter estratégico de las decisiones que en este sentido se toman, dado que estas pueden constituir ventajas competitivas para la empresa.

Tabla 1. Definiciones del término logística

Trabajo	Concepto
Gutiérrez y Prida (1998)	Conjunto de actividades interrelacionadas que, a partir de los materiales entregados por el proveedor, crean una utilidad en forma, tiempo y lugar para el comprador.
Sahid (1998)	Disciplina que tiene como misión diseñar, perfeccionar y gestionar un sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia e información, para hacerla viable y más competitiva y en últimas, satisfacer las necesidades del consumidor final.
Casanovas y Cuatrecasas (2001)	Se encarga del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte y otros) con el objetivo de disponer del material adecuado, la cantidad adecuada y en el momento oportuno, al mínimo costo posible y según la calidad y servicio predefinido para ofrecer a nuestros clientes.

Acevedo, Gómez y Urquiaga (2001)	Acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente de productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente.
Lamb, Hair y McDaniel (2002)	Proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados, del punto de origen al de consumo.
Ortiz (2004)	Conjunto de actividades que se ejercen sobre los flujos materiales, informativos, financieros y de decisiones, desde un origen hasta un destino, con el objetivo de brindar un servicio que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los clientes, tanto internos como externos a la organización, con la calidad requerida, en el momento oportuno y a un costo razonable, permitiéndole de esta forma ocupar una posición competitiva ventajosa.
Council of Supply Chain Management Professionals (2005)	Proceso de planeación, implementación y control, de manera eficiente y efectiva, del flujo y almacenaje de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de responder a los requerimientos de los clientes.
Torres Daduna y Mederos (2007)	Sistema que garantiza el flujo eficiente de materiales o personas y de su información asociada, desde un origen o fuente hasta un cliente o destino, incluyendo un flujo financiero.
Waters (2007)	Proceso integrativo que busca optimizar el flujo de productos e información a través de la organización y la operación hacia el consumidor.
Coyle, Bardi y Langley (2009)	Parte de la cadena de suministro encargada de la planeación, implementación y control de los flujos de información, productos y dinero desde el punto de origen hasta los de consumo.
Arvis et al. (2018)	Comprende no solo el transporte, sino también una red de servicios como el almacenamiento, intermediación, pronta entrega, operaciones de terminal y manejo de información.
Wong y Tang (2018)	Cumple un rol importante en el desarrollo de cualquier industria, ya que su funcionamiento óptimo se traduce en procesos rápidos y eficientes, bajo tiempos debidos, mientras que por el contrario una logística ineficiente incrementa los costos operativos.
Quequezana (2020)	Se entiende como la capacidad de movilizar bienes y servicios de los productores a los consumidores.

En las definiciones hasta el momento referenciadas es apreciable que, a medida que han avanzado los años, el concepto de logística se ha ido enriqueciendo, pero casi todos los criterios apuntan a que hay que tener en cuenta las necesidades del cliente objetivo, así como los flujos materiales, monetarios y de información distribuidos por actividades, las cuales deben estar correctamente diseñadas o planificadas si se desea obtener resultados empresariales favorables.

Teniendo en cuenta los elementos deficitarios señalados, se propone definir el término logística como: el sistema de actividades flexibilizadas, coordinadas y mejoradas continuamente, organizadas por ciclos, que permiten la creación de un producto o la

prestación de un servicio para un mercado meta, concluyendo cada ciclo solo cuando la entidad proveedora conoce el grado de satisfacción del cliente con su oferta. Estas actividades incluyen la gestión del aprovisionamiento de la producción y su distribución, dígase compras de bienes y servicios, transporte, almacenamiento e inventario de mercancías y su financiamiento; así como de los flujos de información, todo esto sin comprometer ni la rentabilidad del negocio ni la confianza del cliente, y reduciendo los efectos dañinos al medio ambiente.

En esta definición, al igual que en las señaladas con anterioridad, se evidencia el carácter integrador de la logística y como, de la correcta puesta en marcha de las actividades que la integran, depende la permanencia de la empresa en el mercado y su ventaja competitiva.

CADENA DE SUMINISTROS Y CADENA DE VALOR

En la propia definición de logística se asume que la empresa no se autoabastece totalmente, ni produce solo para ella misma, es decir, que requiere de bienes provistos externamente y, además, es a su vez suministradora de otras entidades, que pueden ser intermediarias en el canal o el propio demandante final del producto. Por tanto, es evidente que la empresa, y sus actividades, no se encuentran aisladas, sino que forman parte del proceso, flujo o cadena que permite la obtención de un producto o servicio final demandado por un cliente.

A las relaciones interempresariales que se producen con el fin de proveer los bienes solicitados por cada quien para satisfacer la demanda que tiene el cliente final de un producto o servicio en particular, se le denomina cadena de suministros, conceptualizada por Stevens (1989) como la «serie relacionada de actividades que se ocupa de la planificación, coordinación y control de materiales, piezas y productos terminados desde los proveedores hasta el cliente» (p. 4).

En esta definición se enfatizan elementos fundamentales. Primero se menciona qué se debe hacer y no quién lo hace, es decir, se habla en término de actividades y no de empresas, lo cual es relevante para determinar el precio justo que debe pagar el cliente final del producto o servicio ofertado. Luego se hace alusión a cómo deben desarrollarse esas actividades, de forma coordinada, planificada y controlada, lo cual garantiza la eficiencia del proceso, la supervivencia y rentabilidad de los entes implicados y la satisfacción del cliente. Sin embargo, no se tiene en cuenta que la oferta puede ser un servicio y no solo un producto

terminado, y no queda claro que el cliente al que se hace referencia sea el cliente final de la cadena; además, solo se aborda el flujo de materiales y no se tienen en cuenta el flujo informativo, el financiero y el decisional.

Christopher (1992) identifica a la cadena de suministros como una red de organizaciones, involucradas entre sí a través de enlaces ascendentes y descendentes, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios en manos del cliente final. Este autor trata al flujo de actividades que tienen lugar en una cadena, estableciendo la relación entre los que las realizan, con enlaces reticulares hacia arriba y hacia abajo.¹ Además, incluye la oferta tanto de productos como de servicios y hace notar que estos presentan valor para el cliente final, de ahí su demanda. Al igual que en la definición dada por Stevens (1989), no se reconocen los flujos informativo, financiero y decisional.

El análisis realizado evidencia que en estos axiomas se tratan elementos fundamentales para la conceptualización y diseño de una cadena de suministros, los cuales se anotan a continuación:

- Existe una demanda en el cliente final que quiere satisfacerse.
- Esta demanda se cubre con un producto o servicio que tiene valor para el cliente por los beneficios que le reporta.
- El producto o servicio deseado por el cliente final requiere de la consecución de varias actividades, realizadas por más de una organización.
- Las actividades deben planificarse de forma coordinada, y controlarse.
- Las organizaciones en las que se realizan las actividades se encuentran conectadas o relacionadas y asumen el rol de proveedores y clientes a lo largo de todo el canal.

Otras definiciones de cadena de suministros analizadas y que comparten estos elementos se relacionan en la Tabla 2.

Tabla 2. Definiciones referidas a cadena de suministros

Trabajo	Concepto
Rother et al. (1999)	Conjunto de acciones (tanto de valor agregado como las que no agregan valor) que se necesitan actualmente para mover un producto a través de los principales flujos esenciales para cada uno de ellos:

	<p>1. Flujo de producción, desde la materia prima hasta las manos del consumidor.</p> <p>2. Flujo de diseño, desde el concepto hasta el lanzamiento.</p>
Keebler et al. (1999)	Conjunto de tres o más organizaciones que están directamente vinculados por uno o más de los flujos aguas arriba y aguas abajo de los productos, servicios, finanzas, y la información de la fuente a un cliente.
Frazelle (2002)	Red de instalaciones (almacenes, fábricas, terminales, puertos, tiendas y hogares), vehículos (camiones, trenes, aviones y buques de ultramar), y los sistemas de información logística, conectados por los proveedores de proveedores de una empresa y sus clientes de clientes.
Jiménez y Hernández (2002)	Conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores (mayoristas o detallistas) coordinados eficientemente por medio de relaciones de colaboración para colocar los requerimientos de insumos o productos en cada eslabón de la cadena en el tiempo preciso al menor costo, buscando el mayor impacto en las cadenas de valor de los integrantes con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores finales.
Ballou (2004)	Logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor.
Harrison (2005)	Conjunto de actividades de valor añadido que conecta a los proveedores de una empresa con sus clientes.
Jespersen y Skjøtt-Larsen (2005)	Asociaciones de cooperación de serie, donde los materiales y productos están estrechamente correlacionados a lo largo de una cadena de actividades creadoras de valor, que son como perlas en cadena.
Companys (2005)	Red de organizaciones interrelacionadas que intervienen en diferentes fases del proceso productivo mediante actividades que pretenden añadir valor, desde el punto de vista del cliente, al producto, bien o servicio.
Gitmany Carl (2005)	Secuencia completa desde la adquisición de insumos y la producción de bienes hasta la entrega de estos a los clientes.
Kotler y Keller (2006)	Canal largo que va desde las materias primas y componentes hasta los productos acabados que se destinan a los compradores finales.
Council of Supply Chain Management Professionals (2006)	Vínculos entre los proveedores, los fabricantes, los distribuidores, los detallistas y finalmente los consumidores. A lo largo de esta cadena los flujos de productos y servicios se mueven del proveedor al consumidor. El flujo de caja en la dirección del consumidor al proveedor. Los flujos de información fluyen en ambas direcciones.
Shapiro (2007)	Instalaciones dispersas geográficamente, donde las materias primas, productos intermedios o productos acabados se adquieren, transforman, almacenan o venden y los enlaces de transporte conectan las instalaciones junto con el flujo de productos.
Velázquez (2007)	Canales de distribución por donde transita un flujo físico asociado a una cadena logística.
Gómez et al. (2007)	Red global usada para suministrar productos y servicios desde la materia prima hasta el cliente final a través de un flujo diseñado de información, distribución física, y efectivo.
Ayers y Odegaard (2008)	Todos los procesos del «ciclo de vida» de un producto o un servicio, incluyendo los flujos físicos, de información, financieros y del conocimiento y cuyo propósito es satisfacer, con dichos productos y servicios, los requerimientos del cliente final desde múltiples suministradores coordinados.

Harrison y Hoek (2008)	Red de socios que colectivamente convierte un producto básico (aguas arriba) en el producto terminado (aguas abajo) que es valorado por los clientes finales, y que gestiona el retorno en cada etapa.
Slone, Dittmann y Mentzer (2010)	Actividad que gestiona el flujo de información, dinero y material en toda la empresa, desde el proveedor a través de los silos funcionales de la empresa al cliente.
Pardillo (2013)	Nexo de procesos en los que participan un conjunto de entidades desde los proveedores primarios hasta el cliente final, donde se interrelacionan flujos de materiales, información y efectivo, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes de manera eficiente, eficaz y competitiva, considerando la adecuada preservación y mejoramiento del medio ambiente.

En las definiciones abordadas en la Tabla 2 se aprecia una falta de consenso en cuanto a la conceptualización de cadena de suministros como conjunto de actividades o conjunto de empresas, así como en los elementos que forman parte del canal que estas representan. La Figura 1 refleja los aspectos conceptuales más relacionados, así como el porcentaje de autores que los tienen en cuenta.

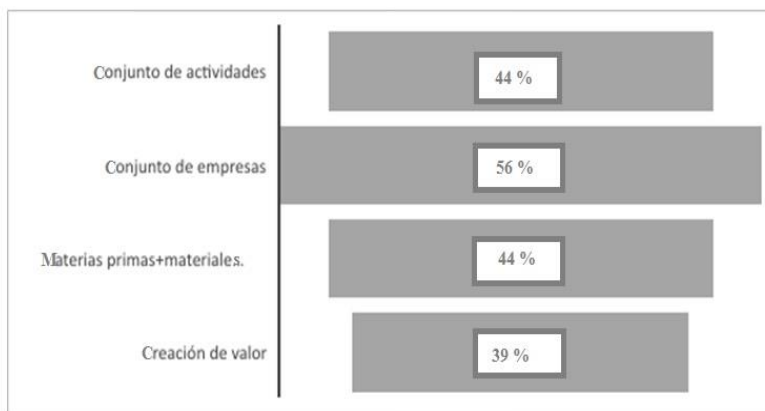


Figura 1. Aspectos conceptuales vinculados con las definiciones de cadena de suministros por diferentes autores.

El 44,4 % de los autores analizados la consideran como conjunto de actividades; dentro de este porcentaje se han tenido en cuenta aquellos que la presentan como secuencia, acciones o procesos. El 55,6 % restante de los autores la relacionan con conjunto de empresas, dentro de ellos están los que en su definición la consideran como canal largo e instalaciones. Sin embargo, en todas se aborda la relación entre las entidades que forman parte de todo el canal, ya sea aguas arriba o aguas abajo, y de estas con el cliente final.

En el 44,4 % de las definiciones se añade al flujo básico de materias primas y productos, los flujos informativos y financieros; y solo un autor aborda el flujo de conocimientos

generados. Dos autores manifiestan de forma explícita la eficiencia y eficacia necesaria a lo largo del canal de flujo; mientras que las necesidades de coordinación y cooperación, así como las relaciones de colaboración entre los participantes de la cadena son abordadas en solo tres definiciones.

La producción o creación de valor como resultado de la sumatoria de actividades o de las relaciones establecidas a lo largo del canal es considerada por el 38,9 % de los autores, de los cuales dos indican que se crea valor para los consumidores y sólo uno para la empresa.

Sin embargo, los enlaces entre actividades creadoras de valor dentro de una empresa son tratados por Porter (1991) como parte de otra categoría de análisis: la cadena de valor, que «puede ser usada como herramienta estratégica para analizar puestos de costos relativos, diferenciación y el papel del panorama competitivo en el logro de la ventaja competitiva» (p. 52). Para este autor una empresa se compone de un conjunto de actividades interdependientes que añaden o no valor al producto o servicio ofertado al cliente y que pueden ser representadas empleando la cadena de valor, cuya forma genérica se muestra en la Figura 2.



Fuente: Porter (1991, p. 55).

Figura 2. La cadena de valor genérica de Porter.

En la Figura 2 las actividades de valor, que al decir de Porter (1991) «son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores» (p. 56), quedan divididas en dos grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. En la primera categoría se ubican aquellas acciones relacionadas directamente con la producción, venta y postventa del producto de valor; mientras que en la segunda aparecen las acciones que sustentan las actividades primarias y el resto de las funciones empresariales. Sin embargo, la cadena de valor no solo está compuesta de actividades de valor, sino también

del margen, que no es más que la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor se relacionan unas con otras a través de eslabones, los cuales representan «las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra» (Porter, 1991, p. 66). Esto implica que los eslabones también constituyen una fuente de ventaja competitiva y, por tanto, de creación de valor en función de cuán óptimos y coordinados sean los vínculos que establecen. Pero no solo existen eslabones a lo interno de la cadena de valor de una empresa, sino también entre esta cadena y la cadena de valor de los proveedores y del canal, en tanto la forma en que son desempeñadas las actividades aguas abajo afecta el costo de la empresa en cuestión y viceversa. A estos últimos, Porter (1991) los llamó eslabones verticales. Este también señala que la empresa no es un ente aislado, sino que forma parte de lo que él denomina Sistema de Valor, en el cual se representan las cadenas de valor de la empresa, de sus proveedores, del canal y de los clientes; y donde los eslabones representan vínculos con los que cada parte puede interaccionar.

En un trabajo posterior, Porter y Kramer (2011) reconocen que este sistema de valor afecta y es afectado por elementos del entorno de corte social, y proponen aplicar el criterio de valor compartido en la gestión de la cadena de valor de la empresa, entendiendo a ese principio como «las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera» (p. 6), es decir, se tratan a la vez los enfoques económicos y sociales.

Otra visión del concepto de cadena de valor es dada en por Kaplinsky (1999), en la cual se consideran todas las actividades involucradas en la consecución de un producto o servicio, y su puesta a disposición del consumidor así como la gestión de su retorno, a través de diversas fases. Este autor no hace referencia explícita a la característica esencial de creadoras de valor de tales actividades, ni define con claridad si el consumidor, al cual hace referencia, es el cliente final o una empresa intermedia del canal de flujo. Asimismo, no reconoce la necesidad de coordinación de las actividades y su optimización.

Algunas de estas deficiencias son superadas por Morillo (2005), al entender a la cadena de valor 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 [...], en las cuales participan varias empresas» (p. 55).

Este autor, al igual que Bianchi y Szpak (2015), reconoce que una cadena de valor se conforma de varias actividades interrelacionadas, creadoras de valor y ejecutadas por diferentes organizaciones, las cuales van desde la obtención de las fuentes primarias de materias primas hasta los servicios de postventa y reciclaje una vez que el producto llega al consumidor final. Es esta una visión más amplia del concepto de cadena de valor en la cual se tienen en cuenta elementos comunes que han empleado los autores anteriormente citados para definir las cadenas de suministros.

Existe por tanto una superposición de ambos conceptos en la literatura. En la opinión de Ramsay (2005) estas son visiones que se complementan para mostrar el flujo de productos y servicios en un sentido, y el flujo del valor en forma de demanda y efectivo en el otro, es decir, al hablar de cadenas de suministros generalmente se aborda el canal aguas arriba desde el primer suministrador de materiales y materias primas o servicios hasta el consumidor final; mientras que la corriente de valor ocurre en el sentido inverso, en el canal aguas abajo desde el consumidor final hasta el primer proveedor, que es donde ocurre la transferencia de efectivo dado que el valor, según Porter (1991), es medido por la disposición a pagar del comprador. Por ende, «esta es una diferencia clave entre una cadena de valor y una cadena de suministros: fluyen en direcciones opuestas» (Feller, Shunk, y Callarman, 2006, p. 1).

Una consolidación de los elementos comunes y diferenciadores de los enfoques de cadena de suministros y cadena de valor aparece en la Figura 3.

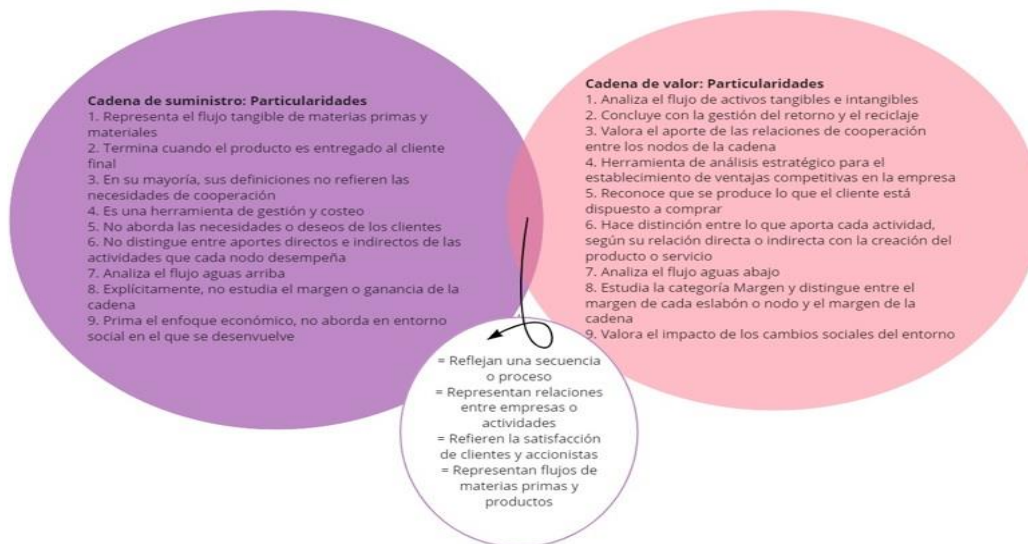


Figura 3. Diagrama de Venn para reflejar similitudes y diferencias entre los conceptos de cadena de suministros y cadena de valor.

RESULTADOS: ¿QUÉ ENFOQUE EMPLEAR?

La integración interorganizacional que suponen los conceptos de cadena de suministros y cadena de valor, en la práctica, se realiza no solo con el fin de incrementar² el valor percibido por los clientes finales, sino también para maximizar el valor de los accionistas individuales de las firmas que participan en el canal y la rentabilidad de estas. Es por ello que la cadena debe ser definida por las actividades que requiere el producto o servicio para su concepción, de forma que se pueda identificar cuánto cuesta realmente su obtención, sin añadir a este costo la rentabilidad exigida por cada uno de los accionistas que se relacionan, con la premisa de maximización del margen, la rentabilidad y el valor de la cadena, de la cual forma parte el cliente; de ahí que cada uno de los procesos y actividades que tienen lugar, incluidos los de logística inversa, requieran ser planificados, coordinados y controlados de forma óptima, así como mejorados continuamente en un contexto caracterizado por la flexibilidad y colaboración entre los diferentes actores o decisores.

A nivel global coexisten un conjunto de factores que impactan la dinámica empresarial y que obligan no solo al trabajo en términos de eficiencia y optimización, sino también al empleo de técnicas y herramientas de gestión novedosas, a pensar más en los factores que condicionan la psiquis del cliente que en la causa aparente que provoca su demanda, o en la

demanda en sí misma; y, por tanto, a inclinarse por el empleo del concepto de cadena de valor y no de cadenas de suministros.

El primero de estos elementos es la globalización, que ha provocado la deslocalización de la producción en aras de obtener un resultado cualitativamente superior (calidad, excelencia) y menos costoso (Kali y Reyes, 2007; Amador y Di Mauro, 2015), lo cual amplía el margen producido por la cadena. En segundo lugar, el desarrollo de las tecnologías de la información manifestado en lo que se conoce como la Cuarta Revolución Industrial, además de favorecer al propio proceso de globalización, permite el intercambio directo y en tiempo real, favoreciendo la toma de decisiones simultánea, el empleo eficiente de los recursos, la optimización del tiempo y de los costos tangibles e intangibles que este acarrea, la flexibilización de los procesos y el actuar de forma responsiva y ágil ante los deseos de los clientes; todo lo cual proporciona estabilidad y favorece a los actores que intervienen en la cadena, disminuyendo sus riesgos e incrementando el valor percibido.

El tercer factor lo constituye el advenimiento de las llamadas era, sociedad y economía del conocimiento, en las cuales el factor intangible es predominante y difícil de cuantificar (Canós-Darós *et al.*, 2016), lo cual supone una dificultad a la hora de preciar un bien y, en la mayoría de los casos, esta acción se realiza teniendo en cuenta la disposición a pagar del cliente, es decir, el valor del producto o servicio demandado. Asimismo, y como cuarto factor, el incremento de las regulaciones y estándares, cuyos agentes también constituyen actores en la cadena, hacen que el no cumplimiento de las buenas prácticas de producción o prestación de servicios, impida la presentación y realización de estos en el mercado, lo cual va más allá de los suministros a emplear, pruebas a realizar y requisitos a cumplir; pues provoca que el cliente, intermedio o final, no quiera consumir aquello que, según las normas, no le hace bien,³ predominando una vez más el enfoque de valor percibido y emergiendo con mayor fuerza el principio de creación de valor compartido explicado con anterioridad.

En quinto lugar, se posicionan los efectos de las modas gerenciales, el discurso académico y el empleo del pensamiento estratégico (Feller, Shunk, y Callarman, 2006), todo lo cual ha propiciado que prime en la ideología de emprendedores, accionistas y clientes el debate en términos de cadena de valor y el desuso de la cadena de suministros. Por último, la puesta en práctica de formas de innovación diferentes a la tecnológica ha favorecido la complacencia de los clientes internos a la organización, lo cual dota al bien ofertado de un

extra, incapaz de ser captado por el enfoque del suministro y perfectamente valorado en el enfoque de cadena de valor.

CONSIDERACIONES FINALES

Teniendo en cuenta los elementos hasta aquí explicados, se considera más adecuado emplear el enfoque de cadena de valor que el de cadena de suministros, y se define a esta última como el conjunto de actividades creadoras de valor, planificadas, coordinadas, controladas y mejoradas continuamente que tienen lugar para la obtención de un producto o la prestación de un servicio, a lo largo de todo el canal de flujo, desde la fuente inicial hasta el destino final. Dentro de estas actividades se incluyen, además de las relacionadas directamente con la producción o elaboración del bien y su distribución y venta, las de investigación, desarrollo, permisología, patentización, búsqueda y obtención de financiamiento, tratamiento de residuos, reciclaje y eliminación final del bien, una vez que este queda en desuso; todo ello en un contexto caracterizado por la flexibilidad y colaboración entre los diferentes actores o decisores de modo que prime el criterio de maximización del margen, la rentabilidad y el valor de la cadena. Estas actividades son realizadas conscientemente y de forma independiente por distintas organizaciones, que pertenecen o no a un mismo sector o industria, dentro o fuera de un país o región, pero bajo la condición necesaria de que exista un nicho de mercado con el objetivo de alcanzar o mantener una ventaja competitiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, J. A.; GÓMEZ, M. I. y URQUIAGA, A. J. (2001). Estudio de la filosofía gerencial en las empresas cubanas (Ponencia). *Logística 99*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echaverría (ISPJAE).
- AMADOR, J. y DI MAURO, F. (2015). *The Age of Global Value Chains: Maps and Policy Issues*. Centre for Economic Policy Research. Recuperado el 14 de enero de 2022 de <https://cepr.org/publications/books-and-reports/age-global-value-chains-maps-and-policy-issues>

- ARVIS, J. F. *ET AL.* (2018). *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy*. World Bank, Washington, D. C. Recuperado el 25 de enero de 2022 de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29971>
- AYERS, J. B. y ODEGAARD, M. A (2008). *Retail Supply Chain Management*. Auerbach Publications.
- BALLOU, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- BALLOU, R. H. (2007). The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management. *European Business Review*, XIX (4), 332-348.
- BIANCHI, E. y SZPAK, C. (2015). Cadenas globales de valor, comercio internacional y actuación empresarial. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, I (1), 9-18.
- CANÓS-DARÓS, L. *ET AL.* (2016). *La gestión por competencias y la gestión del conocimiento*. Universitat Politècnica de València.
- CASANOVAS, A. y CUATRECASAS, L. (2001). *Logística empresarial*. Ediciones Gestión. Recuperado el 31 de enero de 2022 de <https://www.iberlibro.com/9788480885782/Logistica-empresarial-Casanovas-August-Cuatrecasas-480885785/plp>
- CHRISTOPHER, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Service*. Pitman Publishing.
- COMPANYS, R. (2005). *Diseño de sistemas productivos y logísticos*. Escuela Politécnica Superior de Edificación de Barcelona. Universidad Politécnica de Cataluña (EPSEB-UPC).
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP) (2005). A Strategic Framework for Supply Chain Oriented Logistics. *Journal of Business Logistics*, XXVI (2), pp. 26-49.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP) (2006). Supply Chain Management Definitions and Glossary. Recuperado el 1 de marzo de 2022 de https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SMC/_Definitions_and_Glossary_of_Terms.asp
- x
- COYLE, J.; BARDI, E. y LANGLEY, C. (1988). *The Management of Business Logistics* (4^{ta} ed.). West Publishing Company.
- COYLE, J.; BARDI, E. y LANGLEY, C. (2009). *Supply Chain Management: A Logistic Perspective* (8^{va} ed.). Mason.

- EHRMANN, H. (1997). *Logistik. Kompendium der Praktischen Betriebswirtschaft*. Kiehl. Recuperado el 31 de enero de 2022 de <https://books.google.es/books?id=T6g5PQAACAAJ>
- FELLER, A.; SHUNK, D. y CALLARMAN, T. (2006). Value Chains Versus Supply Chains. *BPTrends*, 1-7. Recuperado el 1 de octubre de 2020 de <https://www.bptrends.com/value-chains-versus-supply-chains/>
- FRAZELLE, E. (2002). *Supply Chain Strategy. The Logistics of Supply Chain Management*. McGraw-Hill.
- GANI, A. (2017). The Logistics Performance Effect in International Trade. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, XXXIII (4), 279-288.
- GITMAN, L. y CARL, M. (2005). *El futuro de los negocios*. Cengage Learning.
- GÓMEZ, M. I. ET AL. (2007). *La logística moderna en la empresa. I*. Editorial LOGICUBA.
- GUTIÉRREZ, G. y PRIDA, B. (1998). *Logística y distribución física evolución, situación actual, análisis comparativo y tendencias*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- HABIB, M. (2011). Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution. En P. D. Habib (Ed.), *Supply Chain Management-Applications and Simulations* (pp. 1-16). Recuperado el 2 de febrero de 2022 de <http://www.intechopen.com/books/supply-chain-management-applications-and-simulations/supply-chainmanagement-scm-theory-and-evolution>.
- HARRISON, J. L. (2005). *Determining the Existence and Extent of Oligopsonistic Market Power in the Canadian Beef-packing Industry* (Tesis de maestría). University of Manitoba.
- HARRISON, A. y HOEK, R. (2008). *Logistics Management and Strategy. Competing Through the Supply Chain*. Prentice Hall.
- HAUSMAN, W. H. (2013). The Impact of Logistics Performance on Trade. *Production and Operations Management*, XXII (2), 236-252.
- JESPERSEN, B. D. y SKJOTT-LARSEN, T. (2005). *Supply Chain Management in Theory and Practice*. Copenhagen Business School Press.
- JIMÉNEZ, J. E. y HERNÁNDEZ, S. (2002). *Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico*. Instituto Mexicano del Transporte.
- KALI, R. y REYES, J. (2007). The Architecture of Globalization: A Network Approach to International Economic Integration. *Journal of International Business Studies*, XXXVIII (4), 595-620.

- KAPLINSKY, R. (1999). Is Globalisation All it is Cracked Up to Be? *IDS Bulletin*, XXX (4), 106-116.
- KEEBLER, J. S. ET AL.(1999). *Keeping Score-Measuring the Business Value of Logistics in Supply Chain*. Council of Logistics Management. Oak Brook.
- KOTLER, P. y KELLER, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson.
- LAMB, C. W.; HAIR, J. F. y MCDANIEL, C. (2002). *Marketing*. Thomson. Recuperado el 31 de enero de 2022de <https://books.google.es/books?id=A2YrSgAACAAJ>.
- LITTLE, A. D. (1991). *Logistics in Service Industries*. Council of Logistics Management.
- MAGEE, J. F. (1968). *Industrial Logistics*. Mac Graw-Hill.
- MORILLO, M. C. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias. *Actualidad contable FACES*, VIII (10), 53-70.
- ORTIZ, M. (2004): *Sistema para la gestión de inventarios mediante el uso de modelos cuantitativos en empresas comerciales y de servicios* (Tesis doctoral). Universidad de La Habana.
- ORTIZ, M. y ORAMAS, O. (2015). La lógica difusa en la gestión de la cadena de suministros. *Revista Gestión y Desarrollo*, XII (1), 53-68.
- PARDILLO, Y. (2013). *Modelo de diseño de nodos de integración en las cadenas de suministro* (Tesis doctoral). Centro Universitario José Antonio Echevarría (CUJAE).
- PAU I COS, J. y DE NAVASCUÉS, R. (1998). *Manual de logística integral* (1ªed.). Ediciones Díaz de Santos.
- PORTER, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de desempeño superior*. Rei Argentina, S. A.
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Busines Review América Latina*, XV (1), 3-18.
- QUEQUEZANA, P. D. (2020). *Motores recientes y cuellos de botella del crecimiento económico en el Perú* (Trabajo de suficiencia profesional). Facultad de Economía y Finanzas. Universidad del Pacífico.
- RAGHAVAN, A.; DEMIRCIUGLU, M. A. y ORAZGALIYEV, S. (2021). COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees: an Overview. *Sustainability*, XIII (21), 11942. Recuperado el 28 de octubre de 2021 de <https://doi.org/10.3390/su132111942>

- RAMSAY, J. (2005). The Real Meaning of Value in Trading Relationships. *International Journal of Operations y Production Management*, XXV (6), 549-565.
- ROTHER, M.; SHOOK, J.; WOMACK, J. y JONES, D. (1999). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*. Brookline. Lean Enterprise Institute.
- SAHID, E. (1998). *Logística pura ... más allá de un proceso logístico*. Sociedad Colombiana de Logística.
- SHAPIRO, J. F. (2007). *Modeling the Supply Chain*. Thomson Learning.
- SLONE, R. E.; DITTMANN, J. P. y MENTZER, J. T. (2010). *The New Supply Chain Agenda: The 5 Steps That Drive Real Value*. Harvard Business Press.
- STEVENS, G. C. (1989). Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution y Materials Management*, XIX (8), 3-8.
- TORRES, M.; DADUNA, J. R. y MEDEROS, B. (2007). *Fundamentos generales de la logística*. Editorial Universitaria.
- VELÁZQUEZ, P. L. (2007). *Gestión de los procesos logísticos en la cadena de suministros. El arte de hacer logística*. Editorial LOGICUBA.
- WATERS, D. (2007). *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*. Kogan Page Publishers.
- WONG, W. P. y TANG, C. F. (2018). The Major Determinants of Logistic Performance in a Global Perspective: Evidence from Panel Data Analysis. *International Journal of Logistics Research and Applications*, XXI (4), 431-43.
- WORLEY, C. G. y JULES, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations about Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *The Journal of Applied Behavioral Science*, LVI (3), 279-283.

Notas aclaratorias

¹ Los enlaces ascendentes y descendentes, o hacia arriba y hacia abajo son también llamados relaciones aguas arriba y aguas abajo. Las relaciones aguas arriba son las que establece una empresa con sus proveedores; mientras que las relaciones aguas abajo son las que establece con sus clientes.

² Se utiliza el término incrementar en vez de maximizar dado que, producto de la competencia imperante en los mercados actuales globalizados, para un mismo bien, alguna empresa con el fin de incrementar sus cuota de mercado y resultados económicos puede imponer precios bajos, aunque superiores a los costos de obtención del producto o servicio, conducta que induce a la predisposición por parte del cliente de realizar un pago superior a dicho precio, o lo que es lo mismo disminuye la disposición a pagar del cliente y con ello el valor del bien.

³ Se excluyen de esta idea productos como el alcohol, cigarro, drogas, entre otros, que provocan alguna sensación de bienestar en quienes los consumen, pero son dañinos.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses

Contribución de los autores

Onailis Oramas Santos: desarrolló la revisión documental y redactó las versiones preliminares y final del artículo.

Maritza Ortiz Torres: analizó la veracidad del contenido del documento y realizó aportes a su estructura y a la forma de mostrar los resultados.

Eugenia Babiloni: analizó la veracidad del contenido del documento y realizó aportes a su estructura y a la forma de mostrar los resultados.

Lourdes Canós-Darós: realizó la revisión del trabajo desde la óptica metodológica y propuso nueva bibliografía para consultar.