

Estudio de la valorización de la cadena de valor en empresas productivas y alimentarias de la región de Tarapacá

Study of the valorization of the value chain in productive and food companies in the Tarapacá region

Andrés Oyarzún C.¹; Cristóbal Maturana C.²; Hernán Barrientos B.³; Evadil Ayala R.⁴

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo estudiar, en la práctica, un grupo de empresas para evidenciar los procesos o actividades en dónde generan valor para sus clientes. Para desarrollar esta investigación se estudia a 10 empresas de la región de Tarapacá, con el fin de realizar el estudio. El levantamiento de la información se realiza mediante la aplicación de un cuestionario adaptado que abarca las nueve actividades de la Cadena de Valor, aplicado a informantes claves de las organizaciones bajo estudio.

Los resultados evidencian una marcada valorización de las actividades logísticas externas. Un hallazgo de la investigación, evidencia la escasa colaboración por parte de entidades de investigación con las empresas regionales en procesos de transferencia tecnológica.

Palabras clave: Cadena de valor, actividades primarias, actividades de soporte, estrategias, fortalezas, cliente.

ABSTRACT

This research aims to study, in practice, a group of companies to demonstrate the processes or activities where they generate value for their customers. To develop this research, 10 companies from the Tarapacá region are studied, in order to carry out the study. The information is collected through the application of an adapted questionnaire that covers the nine activities of the Value Chain, applied to key informants of the organizations under study.

The results show a marked appreciation of external logistics activities. A research finding demonstrates the lack of collaboration by research entities with regional companies in technological transfer processes.

Keywords: Value chain, strategies, primary activities, support activities, customer's strengths

-
- 1 Máster en Ing. Industrial. Universidad Arturo Prat. Email: aoyarzun@unap.cl
 - 2 Licenciado en Ciencias de la Ingeniería, Ingeniero Civil Industrial. Universidad Arturo Prat. Email: cristomaturana@gmail.com
 - 3 Licenciado en Ciencias de la Ingeniería, Ingeniero Civil Industrial. Universidad Arturo Prat. Email: hebarrientosb@gmail.com
 - 4 Máster en Gestión de Recursos Humanos. Universidad Arturo Prat. Email: eyala@unap.cl

Recibido: 18 de julio 2019

Aceptado: 30 agosto 2019



I. Introducción

En la actualidad, pareciera que una combinación efectiva de los recursos posibilita el desarrollo de capacidades y competencias a nivel organizacional, algunas de las cuales pueden transformarse en elementos centrales que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores. En este sentido, la cadena de valor asoma como una herramienta para evaluar las áreas o actividades primarias y de soporte de la empresa para determinar en qué punto o puntos específicos se genera valor, “la cadena de valor comprende a la secuencia de actividades dependientes relacionadas que son necesarias para llevar un producto satisfactoriamente, desde la etapa de producción hasta el consumo” (Castro, 2008). Por ende, tiene múltiples beneficios para las organizaciones, como, por ejemplo, permite evidenciar la actividad en la que se genera mayor valor.

Para los autores Jasen y Torero, la representación cuantitativa de la cadena de valor “permite profundizar sobre cómo y cuándo el valor final de un producto se genera en cada una de las distintas etapas de la cadena y permite por lo tanto evaluar cómo se distribuye el valor entre los distintos actores que participan en la cadena” (Jasen y Torero, 2006). El desafío actual es generar un instrumento o herramienta que permita realizar análisis objetivos de la cadena de valor. Si bien es cierto es un ideal, también se tiene la certeza de que el modelo que presentara Michael Porter que popularizara la Cadena de Valor en 1985, es un modelo genérico que permite evaluar a una organización independiente de su actividad, de su tamaño o de su ubicación geográfica.

El concepto de cadena de valor se populariza a partir de la publicación del libro “The competitive advantage: creating and sustaining superior performance” de 1985, del profesor Michael Porter. Para el autor, “la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (Porter, 1991), en términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, el valor se mide por el ingreso

total. Es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender.

En contraste con la teoría expuesta por Porter, también existen autores como Arnoldo Hax que con el Modelo Delta del año 2003 propone que “una empresa se debe a sus clientes. Debemos servir a nuestros clientes de forma distintiva si queremos obtener un buen desempeño. Puesto que las estrategias clásicas son genéricas y están orientadas al producto” (Hax, 2003). Ambos autores de los modelos perciben como rol primario la estrategia de alcanzar ventajas competitivas únicas, en el cual el objetivo de estas estrategias es sobresalir en las actividades de la cadena, lo que permite finalmente establecer posicionamiento de liderazgo.

Otros autores han analizado la cadena de valor para sectores específicos, por ejemplo la agroalimentaria, en donde definen la cadena de valor como la herramienta que presenta el concepto como “valor en un contexto de cambios y transformaciones, donde el conocimiento y la capacidad de innovación se constituyen en las variables estratégicas para generar desarrollo económico integrado y la necesidad de las empresas de optimizar sus estructuras de costos y sus capacidades de innovación productiva para mantener el posicionamiento competitivo en el mercado” (Herrera, 2001).

Por otra parte, cuando se habla sobre la composición de la cadena de valor se menciona que “comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso” (Kaplinsky y Morris, 2002), esto como la gama de procesos y todas las etapas por las que debe pasar un producto para realizarse, no sólo en la producción sino que en actividades que son diferentes pero no menos importante, como lo es la correcta distribución del producto o servicios que ayuden a potenciar el mismo, como el marketing o el servicio post venta.

De esta manera, se puede tomar el concepto y llevar a otras áreas contingentes y considerar la cadena de valor “como el elemento

fundamental en la definición del entorno del sistema de innovación, con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas para el sector y/o rubro específico” (Jasen y Torero, 2006).

Asimismo, “el propósito de la cadena de valor es identificar las actividades de la empresa que puedan aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar estas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar actividades competitivas cruciales” (Velandia, 2015), bajo este propósito se debe visualizar la actividad que genere más valor para el cliente para potenciarla y así a través de esta lograr una ventaja competitiva que diferencie a la organización de las demás empresas del mercado en el que se encuentre, es importante tener interacción con el cliente para obtener la actividad de mayor valor, ya que es el cliente quién le entrega el valor a un producto (Gómez, 2005).

Para Guadarrama, y su equipo de investigación, consideran que la valorización en las organizaciones es “un conjunto de elementos tangibles e intangibles de los actores que intervienen en una cadena de valor, considerando el territorio, el proceso de producción, el productor y el producto final. Cada uno de estos elementos debe ser visto como un actor que se articula con otro” (Guadarrama et. Al. 2019). Es por eso que es importante realizar de la mejor forma todas las actividades dentro de la organización ya que así será más fácil para el cliente poder evidenciar el valor dentro del producto, que a la larga será lo que fidelice al cliente (Andalucía Emprende, 2015).

Para Philip Kotler, “el valor que recibe el cliente es la diferencia entre los valores positivos y negativos que proporcionan un producto y para demostrarlo lo hace basándose en aquellos factores que determinan el valor añadido para el cliente” (Kotler, 2004), hay que destacar que quien le asigna valor al producto es el cliente, por lo tanto es importante que lo que él perciba en el producto, se debe conocer y potenciar para así captar la mayor cantidad de clientes y fidelizarlos.

Entre los valores positivos están: el valor que proporciona el producto, el valor de los servicios y el valor del personal que

ha intervenido en la producción y en la realización de los servicios, además, el valor de la imagen de la empresa o marca, es importante resaltar los servicios indirectos al producto para generar valor y que el cliente lo perciba como tal, como por ejemplo potenciar las estrategias de marketing del producto o tener un buen servicio post venta para entregar garantías al cliente.

Por otra parte, tenemos los valores negativos como lo son el precio, ya que toda adquisición de un producto o servicio representa el desembolso de determinada suma de dinero, el tiempo empleado, la energía y los llamados “Costos psíquicos”. Bajo esta perspectiva planteada por Kotler, el cliente será capaz de pagar un alto precio por el producto siempre y cuando el cliente visualice valor en el mismo, además de la rapidez a la hora de obtener el producto y la facilidad con la que se pueda adquirir, todos estos acontecimientos si se utilizan correctamente se podrán tomar como una ventaja por sobre las demás organizaciones (Kotler, 2004).

En cuanto a la percepción del cliente, es correcto indicar que “la calidad del servicio percibido depende de la comparación entre servicio esperado y percibido, y los juicios de satisfacción resultan de la diferencia que el consumidor percibe entre sus expectativas y los resultados” (Duque y Diosa, 2014). Por lo tanto, es importante obtener retroalimentaciones del cliente para considerar sus sugerencias y generar un producto que cumpla con las expectativas respecto a lo que consume o usa, esto traerá como consecuencia la fidelización del consumidor.

Por último, la cadena de valor se puede representar de forma cualitativa “identificando las etapas de elaboración que agregan valor al producto, dentro y fuera de la empresa hasta llegar al consumidor final” (Maryana y Mariby, 2004).

La cadena de valor se desglosa en: “las actividades de valor son las distintas prestaciones que realiza una empresa, estas se dividen en

dos tipos, actividades primarias que son las principales implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia postventa. Se dividen a su vez en cinco categorías genéricas, que son, logística interna, operaciones, logística externa, ventas y servicio post venta y marketing. Para sustentar estas actividades están las actividades de soporte, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa con las que se busca apoyar a la

cadena completa. Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva, posteriormente está el margen que es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar dichas actividades de valor” (Olmedo y Plazaola, 2018).

Según Michael Porter en 1998 y Quintero y Sánchez en 2006, podemos construir la Cadena de Valor clasificando las tareas de la organización como actividades primarias y actividades de soporte.

Tabla 1. Fuente tabla de actividades primarias de la Cadena de valor (Porter, 1998).

Actividades Primarias	
Logística Interna	Hace referencia a todas las actividades desarrolladas para la recepción, compra, almacenamiento y distribución de las materias primas e insumos adquiridos para la elaboración del producto.
Operaciones	Esta sección está referida al proceso de producción como tal, que inicia con la recepción de la materia prima e insumos que son sujetos a los procesos de transformación. Cada etapa del proceso puede ser medida y sus resultados cuantificados hasta la elaboración del producto final.
Logística externa	se refiere a todas aquellas actividades comprendidas desde el momento que el departamento de producción libera el producto y este es inventariado como producto terminado y almacenado hasta su distribución final hacia el mercado para su uso.
Marketing y Ventas	Considera todas las actividades que la organización desarrolla para dar a conocer su producto y efectuar los procesos de intercambio con el mercado, comprende aspectos como publicidad, promociones, encuestas de satisfacción y venta.
Servicios post venta	Son actividades posventa que permiten mantener una retroalimentación adecuada y tener conocimiento del estado de servicio y satisfacción de sus clientes.

Además de las actividades primarias existen las actividades de soporte y para definir estas últimas “se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte” (Quintero y Sánchez, 2006),

estas actividades son aquellas que resultan fundamentales para la producción, planificación y comercialización del producto, son el marco donde las actividades fundamentales pueden desarrollarse y resultan imprescindibles para calcular el valor del producto final.

Tabla 2. Fuente de tabla de actividades de soporte de la Cadena de valor (Moreno y Pacheco, 2016).

Actividades de soporte	
Infraestructura de la empresa	Este concepto va más allá de la construcción de la planta, maquinaria, equipo y herramientas, y mantenimiento; también incluye la planificación, finanzas, contabilidad, organización, actividades de control y retroalimentación.
Recursos humanos	En este rubro se consideran todas aquellas relaciones que se generan en la organización, derivadas de la presencia de trabajadores en la empresa, donde se valoran elementos que van desde las técnicas de selección, contratación, formación, empleo y retención de los colaboradores de la empresa, identificación y reconocimiento de sus competencias y capacidades; su cultura, deseos de superación, motivaciones y posibles incentivos, donde los mejores resultados pueden obtenerse si se logra hacer coincidir la estrategia de la organización con las políticas de las relaciones y recursos humanos.
Desarrollo e investigación	Está referido a los niveles de investigación y desarrollo de la tecnología que en la elaboración del producto o servicio se requieren y el nivel de esta tecnología que la empresa es capaz de emplear en función de su accesibilidad y la capacidad financiera de la organización
Compras	Éste se encuentra representado por la garantía que a la empresa dan sus proveedores de insumos y materia prima. Es fundamental que en esta cadena de valor los suministradores sean integrados como elementos fundamentales que puedan garantizar calidad, pertinencia, precios y servicios a la empresa.

II. Metodología

Los datos utilizados para el levantamiento de información fueron suministrados por diez empresas de la región, en donde se priorizó en base al siguiente criterio.

El rubro de las empresas participantes fue seleccionado en base al resumen ejecutivo del ministerio de economía y fomento, quienes dan a conocer que, en Chile, el “34,4% de las empresas se concentran en el sector comercio, las que, en conjunto con transporte, manufactura, agro-silvicultura y pesca y construcción agrupan más del 75% de las empresas” (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo,

2017). Basado en la características se eligieron empresas de los rubros predominantes y que mostraron interés en ser parte de este estudio, se denominarán como *alimentación* (sector comercio) y el *producción* (sector manufactura o construcción).

Los investigadores aplicaron el instrumento a través de un formulario virtual y directamente en las empresas que forman parte del estudio. Las empresas que participaron del proceso investigativo se detallan a continuación, evitando dar a conocer sus nombres debido a un mutuo acuerdo de confidencialidad con las respuestas y resultados:

Tabla 3. Fuente tabla descriptiva de la muestra. Elaboración propia.

Empresa	Descripción	Experiencia
1	Prototipado de partes y piezas.	Menos de 10 años
2	Producción y diseño de piezas 3D.	Menos de 10 años
3	Venta de sushi.	Menos de 10 años
4	Empresa dedicada a la venta de agua purificada.	Menos de 10 años
5	Imprenta, dedicada a la impresión de diarios y otros.	Más de 10 años
6	Maestranza dedicada a fines productivos y de construcción.	Más de 10 años
7	Productora de ropa industrial.	Más de 10 años
8	Venta de equipos y herramientas de la construcción.	Más de 10 años
9	Producción y venta de dulce tradicional de la región de Tarapacá	Más de 10 años
10	Venta de dulces que rescatan recetas tradicionales de la región.	Menos de 10 años

El criterio de selección de informantes claves, esta basado en lo desarrollado por Diana Velandia, 2015, quien indica “personas que cuentan con el perfil académico y administrativo para suministrar la información necesaria para la investigación” (Velandia, 2015)

Se realizó una invitación vía correo electrónico y/o visita en terreno para generar una muestra en donde: 5 de ellas tengan menos de diez años de antigüedad y 5 con más de diez años; que a su vez 4 del rubro de alimentación y 6 del rubro productivo.

El cuestionario utilizado para la investigación está basado en el trabajo desarrollado por Diana Velandia el 2015 y Paravié, et. al. durante el 2012 quienes realizan un estudio con la finalidad de medir el desempeño de la industria manufactura de cemento y metalmeccánica a través de las actividades de la cadena de valor, respectivamente.

Paravié y su equipo en el 2012 presentaron un instrumento de medición que a partir de las 9

actividades de la Cadena de Valor (5 primarias y 4 de soporte) indican 36 dimensiones que generaron 169 preguntas de tipo binario y abiertas. Por su parte, Velandia en el 2015 plantea un cuestionario en donde a partir de las 9 actividades de la Cadena de Valor genera 44 preguntas de valoración según escala de Likert.

El equipo investigador considera ambos instrumentos y realiza un análisis de correlación, para construir un instrumento adaptado que consta de 41 preguntas de valoración con escala de Likert y que responden a las 36 dimensiones planteadas por el equipo de Paravié, lo que da origen al “Cuestionario de Medición de Brechas de la Cadena de Valor adaptado” presentado en la Tabla 4 (o CMB adaptado).

Adicionalmente se agregaron 5 preguntas de percepción en relación a la valoración que tiene el informante clave con respecto a su cliente, las cuales son analizadas de manera independiente para efectos de la investigación.

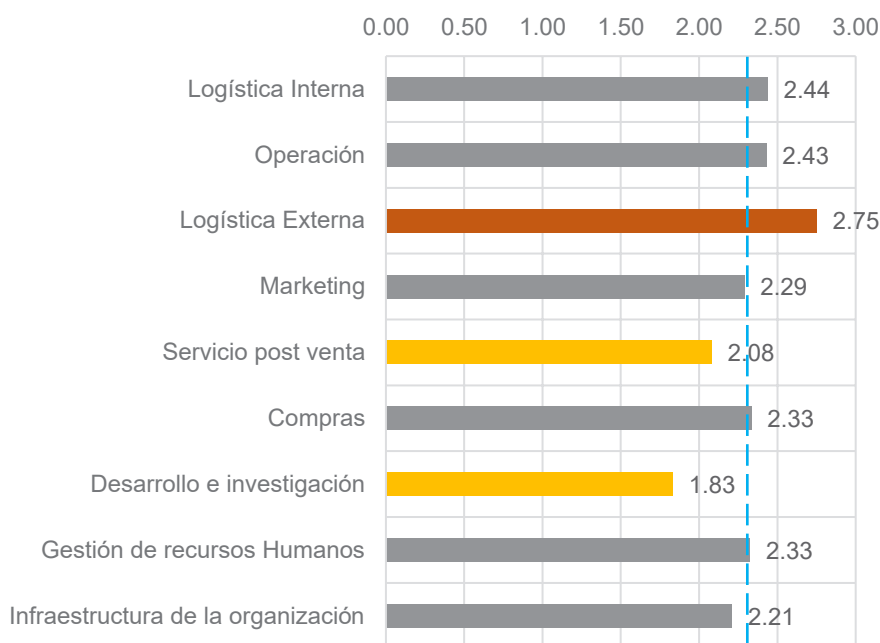
Tabla 4. *Distribución de preguntas según actividades de la cadena de valor en instrumento CMB adaptado. Elaboración propia*

Actividades de la cadena de valor	Nº preguntas por actividad de CMB adaptado
Logística Interna	4
Operación	5
Logística Externa	4
Marketing	5
Servicio post venta	5
Compras	3
Desarrollo e investigación	4
Gestión de recursos Humanos	6
Infraestructura de la organización	5

El procesamiento de información se realiza a través del análisis de respuestas en escala de Likert, donde se le solicita al sujeto en cuestión responder el CMB (adaptado) en una escala de 1 a 3, en donde 3 es la condición más favorable.

Para el análisis de las respuestas obtenidas de la muestra, se tabularon todas las preguntas con sus respectivas ponderaciones, para posteriormente segmentar y obtener resultados independientes entre cada rubro y antigüedad.

Gráfica de resultados generales luego de aplicar CMB (adaptado).



Gráfica 1. Correspondiente a los resultados generales de la muestra. Elaboración propia.

III. Resultados y Discusiones

Una vez recopilados los datos a través de los medios mencionados en la metodología, se procesaron en Microsoft Excel 2017 y se obtienen los siguientes resultados.

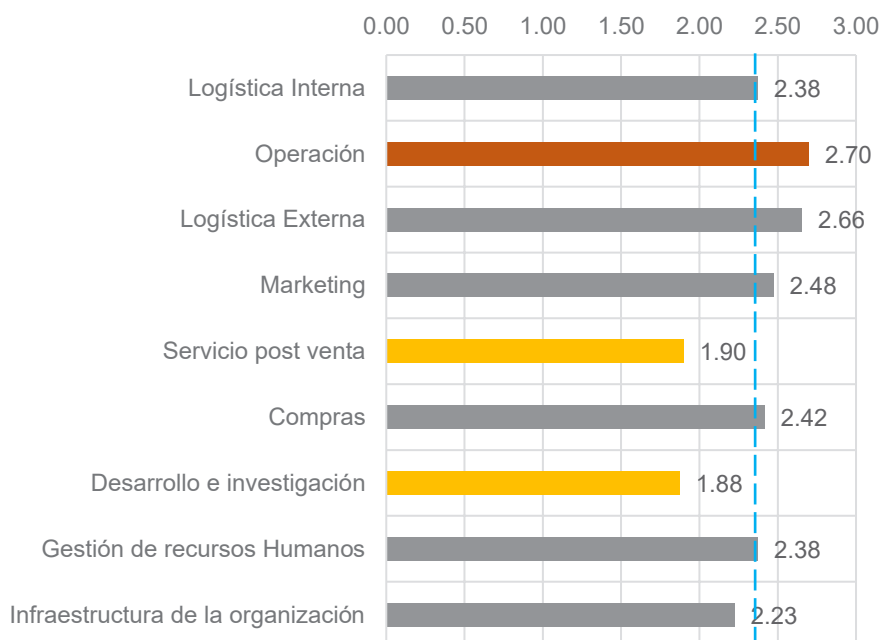
De acuerdo a los resultados generales, se evidencia que la actividad que tiene la valoración más alta es la Logística Externa, mientras que las actividades con menor ponderación son Servicio post venta y Desarrollo e

investigación. Por último, el promedio del total de las actividades es de 2,30 y solo tres de ellas superan significativamente este valor.

3.1 Clasificación por Rubros

Del total de la muestra se dividen las organizaciones por rubros de alimentación y producción, con el objetivo de evidenciar si existen diferencias significativas entre estos dos grupos. Los resultados son:

Gráfica de la muestra de empresas del rubro de alimentación.



Gráfica 2. Correspondiente al rubro de alimentación. Elaboración propia.

Según los resultados de la gráfica, la actividad con mayor valoración corresponde a Operación, mientras que las actividades con menor ponderación corresponden a Desarrollo e investigación y Servicio post venta. Por último, el promedio del

total de las actividades es 2.33, donde solo 4 de ellas superan la media considerablemente.

Por otra parte, se muestran a continuación los resultados del rubro de producción:

Gráfica de la muestra de empresas del rubro de producción.

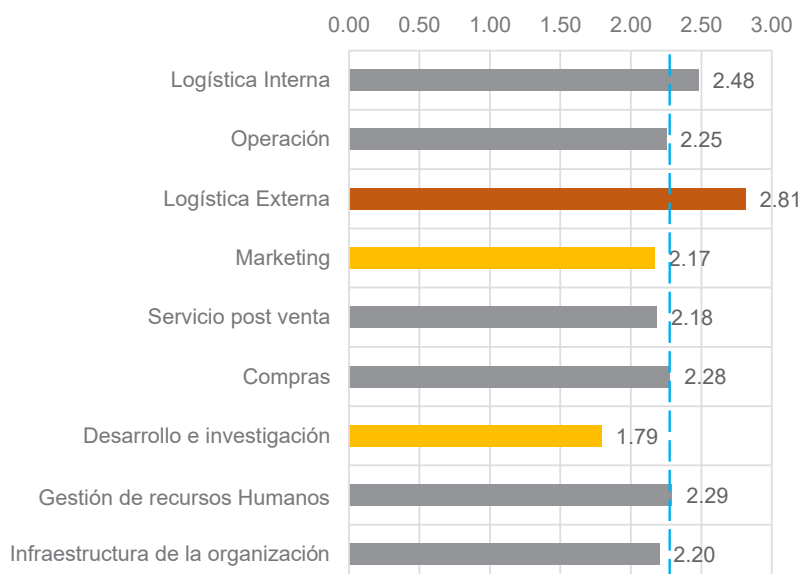


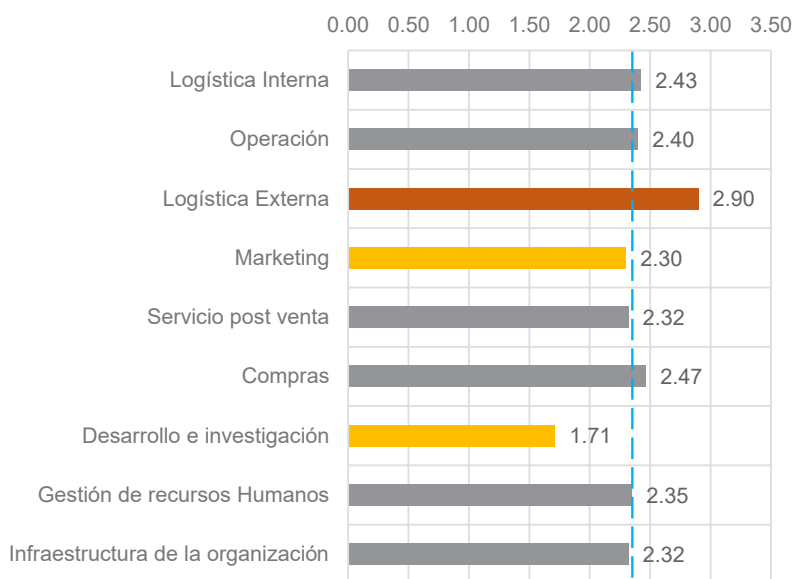
Gráfico 3. Correspondiente al rubro de la producción. Elaboración propia.

Según los resultados de la gráfica, la actividad con mayor afiliación corresponde a Logística externa, mientras que las actividades con menor ponderación corresponden a Desarrollo e investigación y Marketing en menor proporción en comparación con Servicio post venta. Por último, el promedio del total de las actividades es 2,27 donde solo dos actividades destacan sobre la media.

3.2 Clasificación según antigüedad

Del total de la muestra se dividen las organizaciones por antigüedad de mayor de 10 años y menor a 10 años, con el objetivo de evidenciar si existen diferencias significativas entre estos dos grupos. Los resultados son:

Gráfica de la muestra de empresas con más de 10 años de antigüedad.



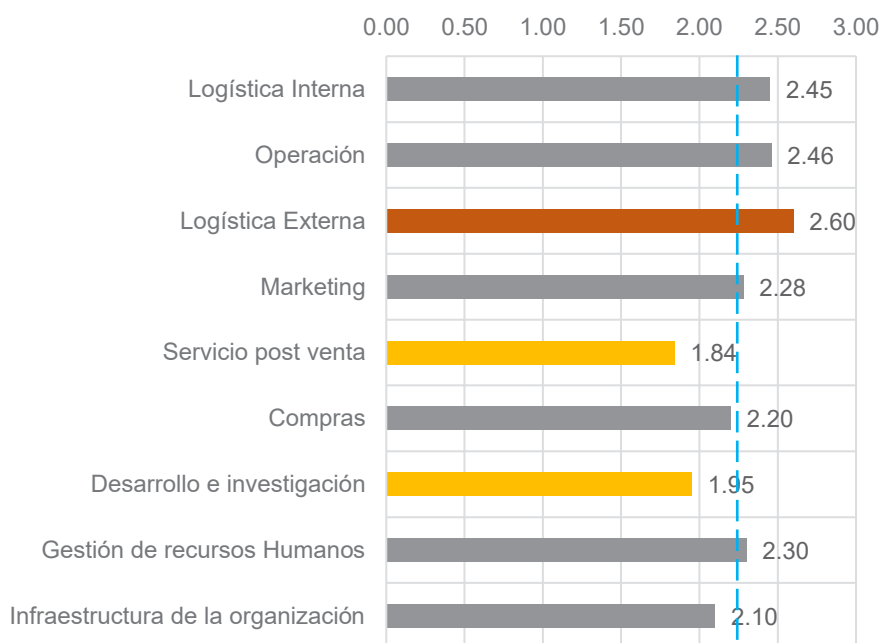
Gráfica 4: Correspondiente a las empresas que tienen más de 10 años de antigüedad. Elaboración Propia

Según los resultados de la gráfica, se evidencia que la actividad con mayor afiliación es Logística externa, mientras que las actividades con menos ponderación son Desarrollo e investigación y Marketing. Por último, el promedio del total de todas las actividades

arroja un 2,35 y solo 4 de ellas sobrepasan significativamente la media.

Por otra parte, se muestran los resultados de las empresas con menos de 10 años de antigüedad:

Gráfica de la muestra de empresas con menos de 10 años de antigüedad.



Gráfica 5. Correspondiente a las empresas con menos de 10 años de antigüedad. Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica, la actividad con valoración más alta corresponde a Logística externa, mientras que las actividades con menor ponderación corresponden a Servicio post venta y Desarrollo e investigación. Por último, el promedio del total de actividades arroja un 2,24 donde solo 3 de ellas se disparan significativamente de la media.

3.3 Clasificación de preguntas enfocadas al cliente según rubro

A continuación, se muestran los resultados de las preguntas orientadas al cliente según el rubro:

Tabla 5. *Resumen de resultados de preguntas relativas a la satisfacción del cliente según rubro. Elaboración propia*

Tabla de la muestra de empresas por Rubros

Preguntas	Alimentación	Producción	Actividad
¿Se ha identificado o validado que el cliente destaca la materialidad (materia prima) del producto?	2,50	2,50	Logística Interna
El cliente reconoce que el producto o servicio es de calidad	2,88	2,33	Operación
¿El cliente reconoce una recepción conforme de la compra, al recibir en buen estado el producto y su empaquetamiento?	2,75	3,00	Logística Externa
El cliente manifiesta que el producto es necesario para ellos o les genera satisfacción	3,00	2,58	Marketing
Cuando el cliente manifiesta un inconveniente, ¿ha terminado satisfecho con la solución entregada?	3,00	2,83	Servicio post venta
Total	2,83	2,65	

Según la tabla de resultados, el rubro de alimentación tiene mayor valoración en 3 de 5 actividades, lo cual sugiere que al tener contacto directo con el cliente hay mayores alternativas u oportunidades de mejorar la experiencia del consumidor.

3.4 Clasificación de preguntas enfocadas al cliente según antigüedad

Del total de preguntas, 5 se orientaron para la satisfacción del cliente, 1 por cada actividad primaria, con el objetivo de evidenciar si existe interacción con el cliente por parte de las empresas. Los resultados son:

Tabla 6. *Resumen de resultados de preguntas relativas a la satisfacción del cliente según antigüedad. Elaboración propia.*

Tabla de la muestra de empresas por antigüedad

Preguntas	Menos de 10 años	Más de 10 años	Actividad
¿Se ha identificado o validado que el cliente destaca la materialidad (materia prima) del producto?	2,60	2,40	Logística Interna
El cliente reconoce que el producto o servicio es de calidad	2,80	2,30	Operación
¿El cliente reconoce una recepción conforme de la compra, al recibir en buen estado el producto y su empaquetamiento?	2,80	3,00	Logística Externa
El cliente manifiesta que el producto es necesario para ellos o les genera satisfacción	2,80	2,70	Marketing
Cuando el cliente manifiesta un inconveniente, ¿ha terminado satisfecho con la solución entregada?	3,00	2,80	Servicio post venta
Total	2,80	2,64	

De acuerdo a los resultados de la tabla, en cuanto a las empresas con menos de 10 años de antigüedad reflejan mayor puntuación en 4 de 5 campos, lo cual sugiere que mientras menos años de existencia tiene la organización hay una mayor vinculación o consideración de los requisitos del cliente. Más detalles se analizarán en la discusión.

Según los resultados obtenidos, se evidencia que el servicio de post venta que con 1,84 de promedio en organizaciones de menos de 10 años es el punto más bajo de valoración de la Cadena de Valor, lo que puede significar que al tener un producto orientado a la personalización presenta menor reprocesos para la organización, pero tiene mayor valoración del marketing con un promedio de 2,28; lo cual es necesario en etapas iniciales.

En empresas mayores de 10 años de antigüedad, se evidencia que el servicio de post venta tiene una valoración promedio de 2,32, lo que puede significar que al tener un producto más consolidado en el mercado en donde se orienta a la estandarización de sus procesos y como consecuencia debe existir una mayor ocupación por el servicio posterior a la venta.

Esto lo intenta explicar Schiefer y Fritz, quienes indican que “de la producción del mercado masivo y homogéneo se ha pasado a los mercados segmentados” (Schiefer y Fritz, 2007), en donde fundamenta la importancia de potenciar la segmentación en los negocios y no dejar de lado los productos ante la necesidad de encontrar un mercado masivo.

Lo anterior se reafirma al sostener que “no es posible considerar la personalización en masa, limitada a una estrategia productiva y un conjunto de técnicas, debido a las interconexiones que mantiene con la propuesta y generación de valor” (Arroyo, Jiménez y De Pablos, 2015).

Otro de los elementos que aportan a la discusión de los resultados es la destacada valoración de las empresas en actividades logísticas, ya que independiente de los análisis y comparaciones, la mayor parte destaca por esta actividad, en donde la muestra general valora con un promedio de 2,75, mientras que las empresas de más de 10 años de antigüedad valoran con 2,9 y las de menos de 10 años de antigüedad con 2,6 en promedio.

Un supuesto que de explicación a los resultados, radica en que históricamente la región de Tarapacá ha sido reconocida por la exportación de minerales propios de la región como lo fue hace épocas atrás el nitrato (localmente llamado salitre) y actualmente cobre y metales asociados a la extracción de yacimientos mineros, incluso expresiones como “pesadilla logística” (Gujardo, 2015), fueron arraigadas en la región en la antigüedad.

Todo lo anterior, hace suponer que en la zona existe intrínsecamente una cultura de optimización en los traslados de materias primas, maquinaria, productos terminados y en general de la cadena de abastecimiento y entrega de la producción.

Adicionalmente, si analizamos la muestra por separado en el rubro de alimentación, destaca la alta valoración que realizan sobre las actividades de Operaciones, lo cual es necesario para asegurar que el consumo de los alimentos no sea nocivo para la salud humana incluso llegando a destacar que “de esta manera se concibe la inocuidad como un atributo fundamental de la calidad” (Tafur, 2009). Siguiendo con los argumentos de Tafur, se puede deducir que estas empresas si continúan con dicha filosofía y declaración, en poco tiempo estarán en condiciones de ingresar en comercios internacionales y aprovechar las oportunidades futuras del mercado.

Se evidencia que en todas organizaciones de la muestra obtienen su valor más bajo de resultados de la cadena de valor en “Desarrollo e investigación”, lo que podría inferir tanto un desconocimiento como un bajo vínculo con las instituciones que promueven la investigación. Según los resultados de la encuesta de I+D realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) durante el 2018, se evidencia que el gasto total en I+D ha disminuido respecto al 2017 y que en su conjunto representan cerca del 0,36% del porcentaje del PIB y en que representa más de 6 veces por debajo del promedio del grupo de la OCDE (2,34%).

4. Conclusiones

El principal objetivo de este estudio es estudiar dónde se genera valor de las empresa en un grupo de la región de Tarapacá. Siendo 3 la valoración más alta de las actividades de la Cadena de Valor, los resultados indican que la muestra tiene una valoración positiva de 2,75 hacia las actividades de Logística Externa, lo cual significa que evidencian que a través de ella generar valor actualmente para su cliente. Lo positivo es que se declara en promedio que el valor en la muestra se genera en una actividad principal y no en una de soporte que sería riesgoso para el desarrollo del negocio.

En palabras del autor de la Cadena de Valor, el objetivo es detectar “las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (Porter, 1991) del negocio, y en opinión de los investigadores esto se logra mediante la generación de innovación. Justamente la actividad peor evaluada es Desarrollo e Investigación con un 1,83 de valoración (de 3 posibles), y que deja en evidencia una brecha importante entre la generación de valor que se realiza actualmente y en donde se debe realizar según la teoría. Los resultados de la cadena de valor son “el elemento fundamental en la definición del entorno del sistema de innovación” (Jansen y Torero, 2006), y es precisamente la recomendación realizada a las organizaciones de la muestra.

La muestra evidencia que empresas con menos de 10 de años de antigüedad tiene baja valoración de actividad de post venta, lo que sugiere que hay un mayor enfoque en las necesidades del cliente. Ante esto, se requiere una investigación que permita buscar modelos de producción en masa que disminuyan la pérdida de personalización o que permitan considerar en mayor medida las necesidades del cliente.

Logística externa es la actividad que destacó considerablemente por sobre el resto, suponemos que, en base a los registros históricos de la región **en cuanto al salitre o la actual extracción de cobre**, existe una cultura regional orientada a acciones logísticas, la

que principalmente evidencia la muestra en la fase final de la producción y busca trasladar de manera correcta el producto hasta el cliente o puntos de venta.

Un hallazgo importante en los resultados obtenidos evidencia que la actividad “Desarrollo e investigación” es la que abarcan de manera más baja referente a las actividades presentadas en la cadena de valor. Esto supone que existe una vinculación muy baja o nula en algunos casos por parte de la muestra de empresas con respecto a entidades de investigación para desarrollar, innovar y/o potenciar sus productos. Por tanto, se sugiere evaluar en una próxima investigación los motivos de la desconexión mencionada.

Destaca la necesidad de vincular la industria con las instituciones de educación e investigación para generar oportunidades de crecimiento mutuo en temas académicos y en diversificación de la matriz productiva local.

La poca orientación a la personalización en empresas de mayor antigüedad, sumados a la poca flexibilidad ante variaciones en las necesidades y la baja capacidad de vinculación con agentes que pueden agregar componentes innovadores en la empresa, son factores suficientes para visualizar disminución en la demanda del mercado en el corto o mediano plazo que pueden ser resueltos con la revisión y evaluación constante de la cadena de valor.

Se sugiere a las empresas bajo estudio no perder de vista a las necesidades del cliente y sus validaciones en el mercado, así como concentrar las acciones estratégicas en las actividades primarias, las cuales serán siempre destacadas por el consumidor, y que en su defecto son las detonantes de fuentes de innovación.

BIBLIOGRAFÍA

- (Andalucía Emprende, 2015). Andalucía Emprende. (2015). Cadena de valor: Cadena de valor de Mc Kinsey. Visitado el 26 de agosto de 2019 en el link: [<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/cadena-de-valor.pdf>.]
- (Arroyo, Jiménez y De Pablos, 2015). Arroyo, L., Jiménez, M., De Pablos, C. (2015). Modelo de negocios para optimizar las estrategias productivas de personalización en masa. *Omnia Science*, 64-91.
- (Duque y Diosa, 2014). Duque, E. J., Diosa, Y. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de la calidad del servicio: Una mirada desde la educación superior. *ScienceDirect*, 180-191.
- (Fernández, 2000). Fernández, M. T. (2000). La industria agroalimentaria en España: Características generales y comportamiento empresarial. *Boletín Económico ICE*, 17-27.
- (Gómez, 2005). Gómez, O. (2005). *Contabilidad de costos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- (Guadarrama et. Al., 2019). Guadarrama, L., Palmas, Y., Herrera, F., Thomé, H. (2019). ¿Puede el turismo ayudar a la valorización del dulce típico de leche en toluca, estado de México? Análisis por medio de la cadena de valor . *Turismo y Sociedad*, 161-179.
- (Guajardo, 2015). Guajardo, G. (2015). Infraestructura y logística en la historia económica: una contribución a partir de los casos de Chile y México, ca. 1850-1970. *Scielo*, 14-16.
- (Hax, 2003). Hax, A. C. (2003). El modelo Delta: Un nuevo marco estratégico. *Massachusetts Institute of technology: Journal of strategic management education*.
- (Herrera, 2001). Herrera, D. (2001). Competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias. *Comunica*, 26-32.
- (Jasen y Torero, 2006). Jasen , H., Torero, M. (2006). Resumen de la literatura de cadena de valor agropecuario en cinco países centroamericanos. *Instituto internacional para la investigación de políticas alimenticias (IFPRI)*, 8.
- (Kaplinsky y Morris, 2002). Kaplinsky , R., Morris, M. (2002). A handbook for value chain research. *Brighton, institute of development studies*.
- (Kotler, 2004). Kotler, P. (2004). *Fundamentos de Mercadotecnia* . Prentice-Hall.
- (Maryana y Mariby, 2004) Maryana, S., Mariby, B. (2004). La cadena de valor en el sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 336-353.
- (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2017).)Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2017). *Informe de resultados: Empresas en Chile*. Cuarta encuesta longitudinal de empresas.
- (Moreno y Pacheco, 2016). Moreno, S., Pacheco, M. E. (2016). Análisis de la cadena de valor de una empresa Mexicana Líder en la industria cárnica. *ResearchGate*.
- (Olmedo y Plazaola, 2018). Olmedo, D., & Plazaola, N. (2018). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine, Sección administración*, 2-3.

- (Paravié et.al., 2012). Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., & Ottogalli, D. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmeccánicas de olavarría. *INGE CUC*, 7-32.
- (Pérez y Calva, 2008). Pérez, O., Calva, S. (2008). Ponderación de las cadenas de valor. Curso Empresarios UNECA.
- (Porter, 1986). Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- (Porter, 1991). Porter, M. E. (1991). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. Tree free press.
- (Porter, 1998). Porter, M. (1998). *The competitive Advantage of Nations*. Palgrave Macmillan UK.
- (Porter, 1999). Porter, M. (1999). *Arando en el mar. Fuentes ocultas de la creación de riqueza en*. Mc Graw Hill.
- (Quintero y Sanchez, 2006) Quintero, J., Sánchez, J. (2006). La Cadena de Valor: Una Herramienta de Pensamiento Estratégico. *TELOS*, 7-8.
- (Schiefer y Fritz, 2007). Schiefer, G., & Fritz, M. (2007). Food Chain Management Research: Challenges Ahead. *European Technology Platform Food for Life; Technical Paper*.
- (Tafur, 2009). Tafur, M. (2009). La inocuidad de alimentos y el comercio internacional. *Scielo*, 330-338.
- (Velandia, 2015). Velandia, D. (2015). *Diseño de un Instrumento para Medir la Gestión de la Cadena de Valor en MYPES del Sector manufacturas de cemento del Municipio de Acacias - Meta*. Acacias (CDMX): Tesis.

Correspondencia

Autor: Andrés Oyarzun C.
Dirección: Universidad Arturo Prat
Email: aoyarzun@unap.cl