

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CADENA DE VALOR A LA LUZ DE LA TEORÍA DE MICHAEL PORTERⁱ

APPROACHING THE CONCEPT OF VALUE CHAIN ACCORDING TO THE PORTER'S THEORY

Isabel Cristina Londoño Franco ⁱⁱ
Juan José Botero Villa ⁱⁱⁱ

Recepción: 01 de julio de 2012
Aceptación: 28 de agosto de 2012

RESUMEN

En el presente artículo se realiza una aproximación al concepto de Cadena de valor. El propósito es precisar desde la etimología el concepto, como preámbulo al aporte de una definición de Cadena de valor desde el pensamiento de los grupos de Investigación GRS de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM y GIGA de la Universidad del Quindío; en el marco de la actividad productiva del sector agroindustrial del departamento del Quindío. Así mismo se expone la metodología que permitió la construcción del concepto, desde el aporte de autores y entidades que facilitaron pensarlo y repensarlo de tal manera que fuera posible llegar a una definición integral y apropiada de la misma para el departamento del Quindío.

Palabras clave: Cadena de valor, competitividad, sistema de valor, ventajas comparativas y competitivas.

ABSTRACT

This article is an approach to the concept of value chain, the purpose is to clarify the concept from the etymology, as a preamble to the contribution of a definition of value chain from the thought of GRS Research groups of the School of Management and Marketing of EAM and GIGA Quindío University of Quindio, in the framework of productive activity agribusiness department of Quindio. It also sets out the methodology that allowed the construction of the concept, since the contribution of authors and institutions that facilitated thinking and rethinking it so that it was possible to reach a comprehensive and appropriate definition of it to the department of Quindio.

Key words: Value chain, competitiveness, value system, comparative and competitive advantages.

Introducción

El concepto de Cadena de valor es entendido como la interrelación de acciones que se enlazan en cada una de las actividades primarias y de apoyo de una organización con el propósito de aumentar la productividad y generar valor agregado con bajos costos. Desde la economía, y partiendo del concepto de ventaja comparativa, la cadena de valor hace referencia a los factores de producción (tierra, capital y trabajo) o insumos básicos para la producción. En la administración su importancia está estrechamente relacionada con la eficiencia, puesto que el logro de objetivos propuestos en un período específico se mide en términos de calidad, cantidad y tiempo. La producción y prestación eficiente de bienes y servicios implica la participación de grupos de interés internos y

externos a la organización; ellos hacen parte del sistema de valor que puede favorecer o perjudicar la cadena de valor de las organizaciones. De otra parte, la asociatividad y la confianza se consideran como variables generadoras de sostenibilidad de una región a partir de la calidad en la administración de las organizaciones así como de las relaciones que se den entre el estado, el sector productivo y la academia para responder a las exigencias de la modernidad y el capitalismo.

Partiendo del aporte de Michael Porter y otros expertos dedicados al estudio de la competitividad, se identifican variables que permiten trasladar la base teórica hasta las posiciones sobre la Cadena de valor, las cuales se analizarán desde las relaciones interpersonales, la colectividad y desde los ejes dinamizadores de la sostenibilidad de la

ⁱ Este artículo es resultado de la investigación "Conceptos sobre Responsabilidad social, Capital social y Cadena de valor en el sector agroindustrial del departamento del Quindío", desarrollada por el Grupo de Investigación GRS adscrito a la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM y el Grupo GIGA de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas del al Universidad del Quindío.

ⁱⁱ Administradora de Empresas, MSc en Administración. Directora del Centro de Investigación y Líder del Equipo Académico de Investigación en Responsabilidad Social GRS de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM. Contacto: ilondono@eam.edu.co, Colombia.

ⁱⁱⁱ Magíster en Derecho de la Empresa, Profesor e Investigador del Grupo GIGA de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Quindío. Contacto: juanjosebotero@hotmail.com, Colombia.

Isabel Cristina Londoño Franco & Juan José Botero Villa

convergiendo en un término común: la confianza desde el reconocimiento del *ethos* y la conformación de redes como preámbulo a la conformación de clústeres.

Las posiciones antes mencionadas se analizan con el propósito de construir el concepto de Cadena de valor, que al final del artículo se expone como su expresión propia; enmarcado en la realidad de la actividad productiva del sector agroindustrial del departamento del Quindío.

Concepciones acerca de Cadena de valor

El propósito del presente artículo es ratificar la importancia de la *Cadena de valor* como parte del tema de investigación: “La Responsabilidad social como generadora de Capital Social en las Cadenas de valor más promisorias del sector agroindustrial en el departamento del Quindío”; para ello, y por lo cual, fue necesario el análisis, comprensión y uso de términos como productividad, competitividad, ventaja competitiva, trazabilidad, sistema de valor y cadena de valor. Y tal claridad en la conceptualización es importante, pues suscita preguntas decisivas para avanzar en el desarrollo económico; tal como evidencia Porter cuando dice:

¿Cuál es la razón de que algunas colectividades sociales, instituciones económicas y naciones avancen y prosperen? ha absorbido la atención a escritores, compañías y gobiernos durante todo el tiempo en el que ha habido unidades sociales, económicas y políticas. En campos tan diversos como la antropología, la historia, la sociología, la economía y la ciencia política se han hecho persistentes esfuerzos para comprender las fuerzas que explican los interrogantes planteados por el progreso de algunas entidades y la decadencia de otras. (1991:11)

Así, el análisis de la Cadena de valor parte de tres dimensiones: la primera son las *relaciones interpersonales*: conciencia cívica y valores éticos, asociaciones familiares, locales y rurales; la segunda, la *colectividad*: redes sociales y empresariales, encadenamientos productivos y *clústers*; y por último los *ejes dinamizadores*: academia, estado, sector productivo y sociedad. Para el análisis se hizo necesario iniciar por la conceptualización del término objeto de investigación; de esta manera, se parte desde la concepción de que la Cadena de valor emerge del patrón de lo que comúnmente Porter denomina la “Competitividad”. Así mismo, se analiza la polisemia de Cadena de valor mediante consulta en diferentes fuentes de información. Es importante aclarar que los autores se empoderan de la teoría original expuesta por Porter en *La ventaja competitiva de las naciones* (1991), que es de donde surge la dinámica e importancia del concepto de Cadena de valor.



La Real Academia Española define por separado las dos palabras que componen el término:

1) Cadena. (Del lat. *catēna*). 1. f. Serie de muchos eslabones enlazados entre sí. Se hacen de hierro, plata y otros metales o materias. 7. f. Conjunto de establecimientos, instalaciones o construcciones de la misma especie o función, organizadas en sistema y pertenecientes a una sola empresa o sometidas a una sola dirección. 8. f. Conjunto de instalaciones industriales destinadas a la fabricación de un producto mediante un proceso sucesivo y continuo. 21. f. *Tecnol.* Sucesión de elementos, dirigidos al mismo fin, que funcionan enlazados de manera que cada uno recibe información del anterior, actúa o no sobre ella y la transmite al siguiente. 2) Respecto al término valor. (Del lat. *valor*; *-ōris*): 1. m. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. 1. m. *Am.* valor añadido. ~ añadido. 1. m. *Econ.* Incremento del valor de un producto durante las sucesivas etapas de su producción o distribución. (DRAE, 2011)

Comúnmente se acepta que el valor es la suma de los beneficios percibidos por el cliente menos los costos percibidos por él al adquirir un producto o servicio. La Cadena de valor es, en cambio, una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Es decir: un conjunto de procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los *stakeholders*.

De esta manera, cuando las organizaciones compiten en cualquier industria, llevan a cabo un sinnúmero de actividades interconectadas para crear valor tales como operar una fuerza de ventas, fabricar un componente, prestar un servicio o transportar un bien; dichas actividades a su vez se conectan con actividades de proveedores, canales y sociedad. La Cadena de valor es un marco de referencia para identificar todas estas acciones y analizar cómo los costos de las organizaciones públicas y privadas afectan el valor ofrecido a la sociedad.

La planeación de actividades dentro y fuera de las cadenas de valor del sector agroindustrial del departamento del Quindío requiere conocer el comportamiento de su entorno, con el propósito de determinar su grado de competitividad, puesto que la competitividad implica productividad como determinante del logro de metas y, como lo afirma Porter, “el entorno nacional desempeña un papel estelar en el éxito competitivo de las empresas.” (1991:11). Pero más que el entorno nacional, son la voluntad del Estado y las decisiones locales como facilitadoras de la sostenibilidad de la

región con el apoyo del sector productivo y la academia como generadora de conocimiento.

La Real Academia Española define Productividad como:

1. f. Cualidad de productivo. 2. f. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. 3. f. *Econ.* Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. (DRAE, 2011)

Es así como la productividad se relaciona directamente con la eficiencia, es decir, la productividad es el resultado del logro de objetivos propuestos en un período específico, y se mide en términos de calidad, cantidad y tiempo por unidad producida. Es de aquí donde precisamente surge la noción de marginalidad. La producción y prestación eficiente de bienes y servicios implica la participación de actores internos y externos a la organización, como por ejemplo los proveedores, trabajadores, el capital intelectual y las entidades de carácter financiero y demás pertenecientes al sector público y privado, reguladoras del sector al que pertenece la organización; todos ellos hacen parte del sistema de valor que puede favorecer o perjudicar la cadena de valor de las organizaciones.

Sin embargo, los referidos actores externos pueden cumplir con las exigencias y requerimientos de las organizaciones, pero al interior de estas se pueden generar actividades de tipo primario y de apoyo (logística, planeación, cultura organizacional, motivación, liderazgo, uso eficiente de infraestructura y recursos) que carecen de planeación y coordinación propiciando el uso irracional de recursos; esto es, sin productividad eficiente y, por tanto, sin competitividad por parte de la empresa gracias, entre otras cosas, a la falta del “empresario coordinador” del que nos habla Ronald Coase, premio nobel de Economía en el año de 1991, en su artículo *La Naturaleza de la empresa* (2011)

La Real Academia Española define Competitividad como: “1.f. Capacidad de competir. 2. f. Rivalidad para la consecución de un fin” (DRAE, 2011). Para Porter, el principal interés ha sido la naturaleza de la competencia a escala sectorial examinada en los ámbitos nacional y, especialmente, regional al igual que los principios de estrategia competitiva. De hecho, una de las causas que llevó a Porter a definir la competitividad fue el hecho de que las empresas no tuvieran clara su definición: “Para muchos miembros del Congreso, competitividad significaba que la nación tuviera una balanza comercial positiva. Para algunos economistas, competitividad significaba un bajo costo unitario de mano de obra

Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter

ajustado a los tipos de cambio” (Porter, 1991: 12). El interés de conocer por qué algunos sectores específicos sobresalen en unas naciones y en otras no, ha sido un interrogante expuesto por Porter que llama bastante la atención:

Una empresa debe comprender lo que sucede en su propia nación, qué es más crucial para determinar su capacidad, o incapacidad, para crear y mantener una ventaja competitiva en términos internacionales (...) el nivel elevado y ascendente nivel de productividad en los sectores en que compiten sus empresas. (Porter, 1991: 22-23)

Es posible encontrar que países con grandes dotaciones de recursos naturales han fracasado en sus empeños por lograr estados de desarrollo, y otros, con mínimos recursos naturales, han logrado notables avances por medio de una cuidadosa asignación de sus escasos ahorros a las inversiones más productivas

La reflexión lleva a comparar la inquietante realidad del nivel de competitividad del Quindío con departamentos prósperos como Caldas, Risaralda y Valle del Cauca, entre otros. Su nivel de vida y calificación en el nivel de competitividad superan al Quindío. Solo hasta el 2010, con la puesta en marcha del Plan regional de competitividad, se ha logrado que el Quindío empiece a ser reconocido por organismos y cooperantes internacionales, e incluido en estudios de crecimiento económico y desarrollo social. Por tanto, el papel que desempeña el Estado al diseñar y ejecutar políticas sociales, ambientales y económicas enfocadas al eficiente aprovechamiento de las ventajas comparativas en una nación, requiere de voluntad y compromiso político, de cultura, tanto como de mentalidad empresarial y capacidad de respuesta rápida al cambio.

La competitividad no consiste sólo competir en mercados mundiales, es aprovechar las ventajas comparativas desde lo local, fortalecer su capacidad de producción de productos industriales, bienes o servicios aportando a la sostenibilidad social, económica y ambiental de la región con proyección hacia mercados foráneos y con el apoyo del Estado. Y es que, de acuerdo con Porter, un país debe especializarse en sectores específicos en los cuales sus ventajas comparativas le permitan lograr niveles de productividad que conviertan dichas ventajas en competitivas; de la misma manera que debe importar aquellos bienes y servicios en los cuales no es productivo.

La capacidad o habilidad de una empresa, un sector o un país para enfrentarse con éxito a otra industria, sector o país, comparando la

Isabel Cristina Londoño Franco & Juan José Botero Villa

calidad y precio de sus productos o servicios, se refleja en su competitividad; esta ofrece confiabilidad a su infraestructura y facilidad para hacer negocios y comercializar. Concluye Porter su análisis de competitividad, afirmando que:

La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de competitividad sino la productividad con que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital).

La capacidad para ser altamente productivas permite igualmente a las empresas de una nación cumplir unas normas exigentes de tipo social que mejoran el nivel de vida, tales como las de seguridad e higiene en el trabajo, igualdad de oportunidades e impacto sobre el medio ambiente.

Las empresas de una nación deben mejorar inexorablemente la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de la producción. (1991: 28-29)

En cuanto a la definición de Ventaja competitiva, se analiza por separado cada uno de sus componentes. Ventaja es definida por la Real Academia Española como: 1.f. Superioridad o mejoría de alguien o algo respecto de otra persona o cosa. 2.f. Excelencia o condición favorable que alguien o algo tiene (DRAE, 2011). De acuerdo con la definición de Competitividad, la capacidad de competir se convierte en rivalidad para el opositor; esto coincide con las contribuciones de Michael Porter al expresar que la Ventaja Competitiva a nivel de todas las naciones implica generalizar sectores comunes, lo cual no parece ser posible puesto que cada nación tiene características (ventajas comparativas) que la hace diferentes a otras naciones similares. Esas particularidades son las características decisivas de una nación que le permiten crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos, esto es lo que denomina Porter la *Ventaja competitiva de las naciones*: “La ventaja competitiva se crea y se mantiene mediante un proceso altamente localizado en la región. Las diferencias a escala nacional en estructuras económicas, valores, culturas, instituciones e historias contribuyen profundamente al éxito competitivo” (Porter, 1991:45).

costos inferiores respecto a su competencia, sino que la producción de bienes y servicios debe tener una diferenciación, es decir, un valor agregado que los haga diferentes a los de la competencia y atractivos para los clientes. El valor que el consumidor da a un bien o servicio no es lo que paga por él, sino el bienestar y satisfacción que lo adquirido le produce. Pero una cosa es lograr el éxito y otra muy diferente es mantener una ventaja competitiva, pues lo último exige a las organizaciones mejoramiento e innovación permanente de los bienes y servicios que ofrece: fortalecimiento de su ventaja competitiva a partir de elevación de la productividad en el tiempo.

La ventaja comparativa hace referencia a los factores tradicionales de producción (tierra, capital, trabajo¹) o insumos básicos necesarios para la producción, los cuales fueron incluidos en las teorías de varios economistas como Adam Smith en su aporte sobre la ventaja absoluta: “Una nación exporta un artículo si es el productor de más bajo coste del mundo”; así mismo David Ricardo complementa lo expuesto por Smith y expresa que las fuerzas del mercado tendrán en cuenta a las naciones que tengan facilidad para producir algo, de esta manera sustituye la ventaja absoluta por ventaja comparativa. Es decir que la ventaja comparativa basada en los factores de producción hace que los costos sean diferentes a los de otros países, que igual producen lo mismo pero cuyas fortalezas no son las mismas, dado que la relación costo-hora-hombre es más baja en un país que en los demás; lo cual aporta a la determinación de la estructura de comercio en muchos sectores, sin por eso ser el único fundamento para explicar dichas estructuras (Porter, 1991:35).

Un sector en desarrollo suele atraer la atención hacia sectores que están relacionados con él. La ventaja competitiva más interesante se produce a veces cuando convergen en un nuevo sector empresas recién incorporadas procedentes de un cierto número de diferentes sectores, por ejemplo de proveedores. Se generan así diversas formas de competir, lo que frecuentemente hace florecer la innovación, la creatividad empresarial y el emprendimiento.

Dinámica y complejidad de la Cadena de valor

Comprender la dinámica y complejidad de la cadena de valor, implica tener claridad sobre el significado de sistema, definido por la Real Academia Española como:

34 El éxito de la ventaja competitiva implica no sólo que las empresas deban sostener

1 Posteriormente se han incluido otros factores de producción como la tecnología y la capacidad empresarial. Sobre este último factor, se había dicho que la teoría económica no había incluido dentro de sus análisis el papel del empresario en el proceso productivo. En sus trabajos, Tarapuez & Botero (2007) y Tarapuez, Agreda & Zapata (2008), demuestran que varios economistas neoclásicos realizaron un valioso análisis sobre la capacidad del empresario en el proceso productivo.

1.m. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. 2.m. Conjunto de cosas

que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. 4.m. Ling. Conjunto estructurado de unidades relacionadas entre sí que se definen por oposición; p. ej., la lengua o los distintos componentes de la descripción lingüística. (DRAE, 2008).

Cuando Lawrence Henderson usó el término “sistema” para denominar organismos vivos y sistemas sociales, devino en un concepto integrado cuyas propiedades esenciales surgen de las relaciones entre sus partes, y *pensamiento sistémico* como la comprensión de un fenómeno en el contexto de un todo superior: comprender las cosas sistémicamente significa literalmente colocarlas en un contexto, establecer la naturaleza de sus relaciones. Capra habla de nuevos valores y cambios de pensamiento donde “ambos pueden ser contemplados como cambios desde la asertividad y la integración. Ambas tendencias – la asertiva e integrativa – son aspectos esenciales de todos los sistemas vivos, ninguna es buena o mala, lo bueno es equilibrio, lo malo es desequilibrio” (1998:31). Desde esta perspectiva, la cultura industrial occidental ha tenido tendencias asertivas en detrimento de las integrativas, esto se representa en el siguiente paralelo.

Tabla N° 1. Tendencias asertiva e integrativa

Pensamiento		Valores	
Asertivo	Integrativo	Asertivo	Integrativo
Racional	Intuitivo	Expansión	Conservación
Analítico	Sintético	Competición	Cooperación
Reduccionista	Holístico	Cantidad	Calidad
Lineal	No lineal	Dominación	Asociación

Fuente: Capra (1998: 31)

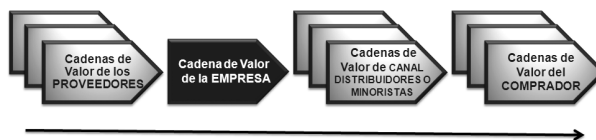
Lo anterior, asocia los valores asertivos de expansión, competición y dominación con el hombre racional, el economicus, el cual denota poder político gracias a la sociedad patriarcal en la que convive; dificultando un paso decidido a un sistema de valores integrativos basados en un pensamiento igualmente integrador, ya que la misma ecología superficial² (linealidad producto del modernismo) hace que así sea. No obstante, el primer paso ya se ha dado a través de una nueva forma de pensamiento: el pensamiento complejo. Esto hace que lo lineal, tanto como lo patriarcal y jerárquico, sea visto de una forma ecológica y profunda, donde el cambio en la organización social sea de jerarquías a redes.

Relacionando lo anterior con el tema de asociatividad, puede decirse que tanto el pensamiento como los valores asertivos son los que impiden que se generen asociaciones, grupos, redes y, por tanto, dificultan la configuración de un sistema de valor, por cuanto este está

conformado a su vez por cadenas de valor que en muchas ocasiones son lideradas por dirigentes con pensamientos esencialmente cartesianos, lineales, que no permiten ver lo invisible, ni sentir la necesidad de relaciones de confianza, de identificar culturas y de ser cívicos. De hecho, la visión sistémica es una nueva forma de ver las propiedades esenciales de una organización como un todo y el pensamiento sistémico es otra manera de pensar que genera interconexiones entre relaciones, contexto y conectividad.

La suma de varias cadenas de valor se convierte en un sistema en el que cada una de esas cadenas son empresas que se dedican a diferentes actividades y que en su conjunto forman el Sistema de valor (Ver Gráfica No. 01 – Sistema de Valor). De acuerdo con Porter, el sistema de valor incluye proveedores que aportan insumos como materias primas, suministros y servicios requeridos por otra cadena de valor, que los adquiere para transformarlos, mejorarlos y/o comercializarlos mediante otra cadena de valor. El canal de distribuidores tiene como fin llevar el bien o prestar el servicio a otra cadena de valor, el comprador, que en suma es la Sociedad; la cual se beneficia de la interacción de varias cadenas que operan dentro de un sistema para lograr fines sociales y económicos tanto internos como externos, de manera que les permita su sostenibilidad social, económica y ambiental.

Gráfica N°1. Sistema de valor - Modelo Porter



Fuente: Porter (1991: 75)

Adquirir ventaja competitiva exige la gestión eficiente de la cadena de valor en cada una de las empresas que hace parte del sistema de valor; quiere decir esto que para que una organización sea sostenible deberá propender por ser competitiva dentro de un sistema de valor. Porter sostiene que la única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de Valor.

Tradicionalmente el concepto de cadena de valor se relaciona con la empresa extendida, es decir, la Cadena de valor ha estado conformada por proveedor, la empresa que compra insumos y transforma, y

² La ecología superficial es antropocéntrica, es decir, está centrada en el ser humano. Ve a éste por encima o aparte de la naturaleza, como fuente de todo valor, y le da a aquella un valor únicamente instrumental, de “uso”(Capra, 1998:29).

Isabel Cristina Londoño Franco & Juan José Botero Villa

luego distribuye directamente o por medio de un canal de distribución al consumidor final o minorista. Lógicamente la eficiencia de cada uno de los factores que intervienen para que el consumidor satisfaga sus necesidades es relevante para que haya productividad; sin embargo, la definición de sistema de valor demuestra que la cadena de valor es un componente o eslabón del mismo donde intervienen otras cadenas de valor con actividades que distingue a unas de las otras, pero manteniendo algo en común: el propósito de responder eficientemente a las necesidades de la sociedad.

La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente, o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al costo o la eficacia de otras actividades. Los enlaces crean situaciones en las que si se opta por algo tiene que ser a cambio de renunciar a otra cosa, sobre todo en lo que se refiere a la realización de diferentes actividades que deban optimizarse (Ver Gráfica N°2).

Adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. La cadena de valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades gracias al Sistema de Valor; los encadenamientos no sólo tejen las actividades dentro de una empresa, sino que también crean interdependencia entre una empresa y sus proveedores y canales, es decir, una empresa puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de encadenamientos con su entorno externo.

La cadena de valor ofrece un medio para comprender las fuentes de ventaja en costos. La posición de costos en una empresa es el costo total de realización de todas las actividades necesarias con relación a sus competidores y la ventaja en costos puede producirse en cualquier actividad. Así, para conseguir una ventaja competitiva en costos, es necesario en muchas ocasiones optimizar, además, los enlaces entre las actividades así como mantener una estrecha coordinación con los proveedores y los canales.

Como se mencionó anteriormente, una empresa crea valor para su clientela a partir de costos inferiores y/o diferenciación del bien o servicio que ofrece a la sociedad y sólo si al final rebaja el costo o eleva el rendimiento para ellos de tal forma que al ser comparado con sus competidores no pueda ser igualado.

La diferenciación se produce, fundamentalmente, en razón a la forma en la que el producto, los servicios conexos y otras actividades de una empresa afectan a las actividades del cliente.

La cadena de valor permite una visión más profunda no sólo de los tipos de ventaja competitiva, sino también del papel del ámbito competitivo a la hora de conseguir ventaja competitiva. La importancia del ámbito radica en que conforma la naturaleza de las actividades de una empresa, la forma como se llevan a cabo y como se configura la cadena de valor. El ámbito amplio puede generar ventaja competitiva si la empresa puede compartir actividades con varios segmentos sectoriales o incluso competir con sectores afines. Una razón de que las empresas consigan ventaja competitiva es que eligen un ámbito diferente al de sus competidores al centrarse en un segmento diferente, alterar la amplitud geográfica o combinar los productos de sectores afines.

En la cadena de valor se identifican dos tipos de actividades que corresponden a la estructura organizativa de una empresa y donde se evidencian los niveles organizacionales y el nivel de complejidad de cada una de las actividades.

Gráfica N°2. Cadena de valor - Modelo Porter



Fuente: Porter (1991: 73)

Las actividades primarias son las cinco categorías básicas que integran el sistema competitivo en el nivel operacional e intermedio de las organizaciones, comprenden: logística de entrada, operaciones (fabricación), logística de salida (marketing y ventas) y servicio de posventa. A su vez cada una de las subactividades o subsistemas que conforman las actividades primarias se realizan y programan de acuerdo a la naturaleza y al sector al que pertenezca la empresa.

- La logística de entrada es un subsistema del sistema de actividades primarias que corresponde a las actividades asociadas a la provisión de materia

² La ecología superficial es antropocéntrica, es decir, está centrada en el ser humano. Ve a éste por encima o aparte de la naturaleza, como fuente de todo valor, y le da a aquella un valor únicamente instrumental, de "uso" (Capra, 1998:29).

Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter

prima o insumos. Incluye elementos como compras, recepción, almacenamiento, asignación o relación con proveedores.

- Las operaciones constituyen otro subsistema que depende de la logística de entrada para la efectividad de transformación de materia prima o recursos en el producto o servicio final.
- La logística de salida como subsistema tiene la responsabilidad de entrega del producto a los distribuidores y compradores así como de rendir cuentas sobre todos los procesos administrativos (facturación, cobranzas, distribución física, entre otros).
- El subsistema de marketing y ventas comprende actividades relacionadas con los procesos de planificación y análisis comercial y mecanismos de captación de clientes (tales como la fuerza de ventas, publicidad, promoción, punto de venta, canales de distribución). El servicio es una actividad que tiene por objetivo acrecentar o mantener el valor del producto luego de que este haya sido adquirido por el comprador.
- El servicio de postventa como subsistema tiene la responsabilidad de gestionar el impacto del bien o servicio en la sociedad; analiza la psicología del consumidor, sus expectativas y tendencias, atiende reclamos, instalación, cambios, ajustes o reparaciones, y de acuerdo a la naturaleza de la empresa también ofrece capacitación a otras empresas o a la sociedad.

Las actividades de apoyo corresponden al sistema que proporciona actividades o subsistemas de aprovisionamiento, desarrollo de tecnologías, gestión de recursos humanos y planificación.

- La planificación es el subsistema que comprende un conjunto de actividades relacionadas con los procesos administrativos, de dirección y de gestión, incluyendo los medios físicos que posee la empresa (dirección general, planeación, finanzas, contabilidad, gestión de recursos, asuntos legales, control de gestión, sistemas de calidad e infraestructura física).
- La gestión de recursos humanos como subsistema comprende la gestión de todos los aspectos que contribuyen al desarrollo del personal de la empresa: búsqueda, selección, inducción, formación continua, desarrollo, incentivos y, en general, la gestión

de todos los aspectos que hacen a la relación del personal con la empresa.

- El subsistema de desarrollo de tecnologías es la sistematización de conocimientos y prácticas aplicables a la actividad de la empresa, se utiliza para definir los procesos y los productos en cada una de las actividades primarias (investigación y desarrollo, ingeniería, diseño, sistemas de información y comunicación o métodos y procedimientos). Este subsistema tiene la responsabilidad del diseño de nuevos bienes o servicios, de innovar y transformar con base en el análisis e interpretación de información recolectada en investigación de mercados, *benchmarking*, identificación de clientes potenciales y servicios posventa.
- El aprovisionamiento es el subsistema que representa a las actividades relacionadas con la función de incorporar los recursos e insumos que se utilizan en la Cadena de valor (aprovisionamiento de materia prima y otros elementos).

Operacionalización de los conceptos de Cadena de valor (López, 2006)

Desde el enfoque de la *Responsabilidad social y Capital social* se hace énfasis en el *ethos*, el cual se vuelve consistente gracias a toda la cultura y formas de vida que hacen a una comunidad. Además, permite que los unos confíen en los otros, que haya cooperación, solidaridad y respeto, lo cual representa grandes fortalezas para asociarse y ser un solo colectivo capaz de entretejer redes, fortalecer el tejido social y contribuir a una mejor calidad de vida. Es así como el concepto de red se posiciona no sólo dentro de la comunidad científica, sino en toda la sociedad como forma de hacer frente a la recuperación del tejido social, generación de Capital social, responder con ética y Responsabilidad social a la tercerización de la economía desde una perspectiva ambiental, económica y social fundamentada en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la cooperación como valores edificadores de confianza.

La operacionalización conceptual permite trasladar la base teórica hasta las categorías o variables que finalmente indiquen cuál será la información que se requiere. Con base en ella se determinan los instrumentos de recolección de la información (ver ejemplo en Tabla N°2). Las posiciones sobre la cadena de valor se analizarán desde las Relaciones interpersonales, desde la colectividad y desde los ejes dinamizadores.

Isabel Cristina Londoño Franco & Juan José Botero Villa

Tabla N°2. Operacionalización de conceptos

Base teórica	Dimensiones	Variables	Resultado
Cadena de valor	Relaciones interpersonales	Conciencia cívica Valores éticos	Aporte del concepto de Cadena de valor
	Colectividad	Asociaciones familiares, locales y rurales	
	Ejes dinamizadores	Redes sociales, empresariales y clústeres Academia, Estado, sector productivo y sociedad	

Fuente: Los autores

De esta manera, y retomando la operacionalización de los conceptos y la posición teórica de Porter y Capra, se analiza la noción de cadena de valor a partir de cada una de las siguientes posiciones planteadas:

La Cadena de valor desde las relaciones interpersonales

Harold Koontz en su escrito *La Jungla de las Teorías administrativas* (2000) expone que las relaciones interpersonales se orientan hacia la psicología individual; en el caso de las organizaciones son uno de los medios para lograr los propósitos mediante las personas a través del liderazgo, las relaciones humanas y la motivación. Sin embargo el logro de objetivos en las organizaciones depende del grado de cooperación, armonía, responsabilidad, compromiso y confianza que se dé en un equipo de trabajo.

Al interior de las empresas se genera la cultura organizacional como respuesta a lineamientos, principios y valores impuestos desde la organización, pero hay una fuerza oculta; es su *ethos* el cual consiste en las relaciones informales que surgen por compatibilidad e intereses particulares entre algunos miembros, su interacción cooperativa de ideas, deseos, fuerzas y pensamientos generan conductas que pueden ir en favor o en contra de las organizaciones ya que en los mencionados grupos se generan líderes que pueden favorecer o no los intereses tanto individuales como organizacionales. De esta manera se retoma lo expuesto por Giddens y Habermas, quienes coinciden al plantear que en el sistema social las personas atribuyen un significado a su entorno y actúan en consecuencia. Para Habermas, las interpretaciones personales hacen parte de la historia y la tradición, por lo que se sugiere que cuando se observan comportamientos sociales se deben tener en cuenta las distintas tradiciones.

Ambas teorías exponen el interés de lo que hace diferente a cada clase social, en tanto la capacidad interpretativa, valores y maneras de ver el mundo es diferente. Pueden existir organizaciones y culturas similares, pero no iguales, de hecho, los patrones de vida no son los mismos; es así como la red es uno de los patrones de organización en un sistema vivo (Capra, 2003:115).

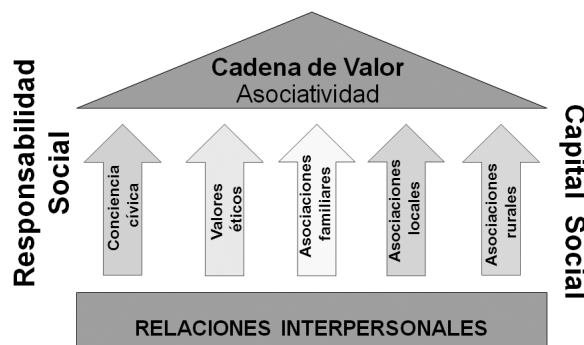
Los valores cívicos, la gobernabilidad y el gobierno corporativo influyen en las personas; por tanto, el Estado con el ejemplo de sus gobernantes, las organizaciones con una administración justa y responsable, y la academia con una formación en valores y competencias ciudadanas deben propender por el fortalecimiento de las relaciones interpersonales como sustento para la generación de Capital Social a partir de la Responsabilidad social. Son estos actores o ejes dinamizadores los llamados a promover el civismo y los valores éticos a través de sus prácticas sociales.

Para que el departamento del Quindío sea sostenible y competitivo se deben organizar asociaciones con comunidades tanto urbanas como rurales, en las que se identifique y comprenda sus formas de trabajo, se valore sus fortalezas y se aproveche todo el potencial que ellos como comunidad pueden ofrecer a la región.

Las relaciones interpersonales como medios para consolidar la Cadena de valor

Un componente esencial para la generación de cultura de asociatividad y fortalecimiento de las cadenas de valor, son las relaciones que al interior de las familias y comunidades se den a nivel comunitario, donde el Capital social llega a ser plenamente colectivo, porque, a diferencia de lo que sucede con el individual y el grupal, el ser integrante de la comunidad no depende del reclutamiento por parte de una persona, sino que es un derecho de todos los miembros. Esta es una forma de evidenciar que se está creyendo en el otro, que está surgiendo la necesidad de trabajar en conjunto. Estas actividades son uno de los medios para fortalecer esas comunidades y, mediante diagnóstico participativo, descubrir sus intereses y fortalezas de manera que de allí surjan asociaciones familiares y locales. (Ver Gráfica N°3).

Gráfica N°3. Variables de estudio de Cadena de valor desde las relaciones interpersonales



Respecto a las asociaciones rurales, en el libro *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural*

(Durston, 2002), la CEPAL conceptúa términos como confianza, reciprocidad y cooperación como elementos que concurren en las diferentes definiciones que se dan de capital social; lo cual facilita contextualizar la realidad del departamento del Quindío, sus ventajas comparativas y la gran oportunidad de fortalecer las comunidades campesinas como núcleos de desarrollo rural que apoyen con su trabajo y producción a un departamento competitivo y sostenible. De manera que con la participación de la comunidad rural, la academia, el estado y el sector productivo se logre construir una propuesta para el fortalecimiento de las cadenas de valor, la identificación y el diagnóstico de los actores sociales que intervienen en la cadena, contribuyendo al desarrollo rural y al diseño de instrumentos de gestión que permitan medir y proyectar las potencialidades del campo.

La Cadena de valor desde la colectividad

La colectividad es resultado del fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Si se analiza al respecto se evidencia que hay un tema en común y es la confianza que se debe generar desde dichas relaciones para construir asociaciones que en su conjunto han de comportarse como colectivos con propósitos comunes para su bienestar. La competitividad permite diseñar estrategias para apalancar a las asociaciones de las cadenas de valor más promisorias del sector agroindustrial, tanto urbanas como rurales y posibilita que desde lo local estén en capacidad de ofertar productos con valor agregado; para ello se requiere trabajar mancomunadamente y estar en capacidad de llegar a mercados regionales, nacionales y mundiales.

Capra expresa que “la naturaleza es percibida como una red interconectada de relaciones” (1998:60), de acuerdo a la física cuántica “no hay partes en absoluto, lo que denominamos partes, es meramente un patrón dentro de una inseparable red de relaciones” (*Id.*, 57), depende del observador y del proceso de conocimiento. Por eso el estudio del patrón es fundamental para la comprensión de redes. Dentro de las propiedades de una red, está su no linealidad, puesto que los patrones de las partes que la conforman están en constante interacción. Esto puede evidenciarse al plantear la analogía con las cadenas productivas de la guadua y del plátano: si bien existen unos procesos de entradas y salidas, a partir de la forma como se mide su competitividad, cada cadena es diferente ¿Por qué? Porque, al interior de cada una de ellas, las características y manejo deben responder a unas especificidades propias de su estructura.

Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter

Por tanto, es importante tratar la colectividad como resultado del fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Sin embargo, estos fenómenos hacen parte del lenguaje y comportamiento de una comunidad en un tiempo y espacio determinado, lo cual genera imaginarios por las condiciones en que se dan dichos fenómenos, es decir, los acontecimientos, valores, tradiciones y normas sociales hacen que se generen esquemas mentales representados en la naturaleza simbólica de una sociedad.

La colectividad como dinamizadora de consolidación de la Cadena de valor

Ser solidario implica pensar en el otro, en lo colectivo y en lo general, mas no en lo particular. Uno de los obstáculos en la generación de capital social y cultura de asociatividad es la falta de solidaridad, puesto que la asociatividad no es asociarse, sino ir en busca de un propósito común, donde el bienestar y los beneficios sean para todos, es construir y fortalecer una comunidad. Generalmente, cuando este valor está ausente de propósitos comunes, una vez alcanzados estos se puede presentar la desintegración por el surgimiento de intereses particulares; quiere decir esto, entonces, que la solidaridad tiene una relación directa con la confianza y con las redes sociales en tanto se requiere que los lazos sean estrechos y haya comunicación e intercambio de relaciones que conlleven a la generación de tejido social. De hecho, López expresa que:

La solidaridad como valor: Es opuesta al individualismo que pregonan el capitalismo y que para algunos es causa de la inequidad y de la exclusión del mundo actual. Un pensamiento que en su base procure la interdependencia entre las personas, no solo como reconocimiento de que somos seres sociales, sino como posibilidad de prácticas que lo reafirmen, está en primera fila para ser la emergencia que adopte la empresa en el paradigma de lo complejo y de lo humano. (2004a:51)

En cuanto a la cooperación:

Es el intento de implantar en la economía los principios y las emergencias de la solidaridad social. Por tanto, hay conflictos entre un sentimiento, un valor social y las estructuras que la sociedad capitalista diseñó con el nombre de empresas y con el propósito de solucionar necesidades, pero que han derivado más en competir que en servir. (López, 200b:14)

Para Arango, la cooperación y la asociación son valores que se relacionan con la aceptación del desorden, y que son necesarios ante los cambios de la organización disipativa:

Isabel Cristina Londoño Franco & Juan José Botero Villa

La organización equilibrada alcanza la entropía máxima (muerte en máximo desorden) a ella, constantemente llega entropía negativa de su entorno, lo que conlleva a que los intercambios entrópicos generen desequilibrio, y su consecuencia es una autoorganización emergente. El rompimiento de equilibrio puede crear un estado de evolución. (Arango, 2007:75)

Por cuanto requiere de relaciones de cooperación en busca del orden emergente, del desequilibrio al que se ven sometidas, así mismo han de fundamentar su evolución en la simbiogénesis (Capra, 1998:115-116), es decir, en la asociación no sólo a su interior, sino también con su entorno vivo.

Para Castells “redes empresariales es un término antiguo, en una red hay varios elementos, personas, trozos de empresa o varias empresas para hacer algo juntos, su ventaja es la flexibilidad por su adaptación rápida a la demanda” (1998:3). Su gran dificultad es la manera como se coordina cada una de las partes de la red para lograr un fin común. Sin embargo, Castells dice que el avance de la tecnología permite que se pueda generar un control sobre todo el funcionamiento. Pero son más las ventajas de la red, una de ellas es el acceso de mipymes a recursos y capacidad tecnológica con la que ellas no cuentan en sus plantas de trabajo.

En la escala mundial se ha dado un cambio, y es el surgimiento de la tercerización como respuesta a la reestructuración del sistema económico del planeta, de manera que una empresa busca en otros países costos de transacción que le beneficien y solo dejan en sus plantas, como se mencionó anteriormente, los contenidos y diseños tecnológicos, dejando lo demás en la periferia. De este modo, la globalización deslocaliza las actividades productivas, la red se trata de eslabonar con la periferia, que es donde se construyen las partes secundarias del diseño tecnológico.

La Teoría del centro y la periferia se refiere a unos espacios centrales que definen los tópicos de desarrollo. Estos procesos centrales sólo se proyectan de manera deforme a espacios periféricos donde las decisiones de los agentes están condicionadas por la globalización – es lo que se conoce como el funcionamiento global del sistema económico. Según esta teoría, las empresas extranjeras excluyen las economías locales, ya que estas últimas no se tienen en cuenta. El concepto de global hace su aparición y toma importancia en el momento en que se debe reconocer y comprender el concepto de territorio y su relación con la globalización; lo que implica un reconocimiento de los bienes

patrimoniales, ya sean monetarios, humanos, físicos, ambientales, sociológicos o culturales; tal y como aconteció recientemente con la declaratoria de la región centro-andina productora de café como Patrimonio cultural de la humanidad por parte de la UNESCO.

Lo mencionado reafirma la importancia de estructurar primero la red social y luego la red empresarial, ya que el conocimiento de las situaciones locales exige descubrir y analizar la forma en que los procesos de mundialización se internalizan en ellas (Ver Gráfica N°4). En las redes no sólo se intercambian productos y servicios, también conocimiento, además de la transferencia de actividades secundarias de la empresa que pueden ser realizadas por otras empresas que actúan como dinamizadoras en procesos de producción, distribución y prestación de servicios.

Uno de los determinantes de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos, es lo que Porter denomina *clúster* de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas. La relevancia de lo anterior es que tanto mayor sea esta presencia más interdependencia técnica existirá entre las empresas integrantes de un clúster. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la Cadena de valor o fabrican productos complementarios.

El concepto de clúster o complejo productivo resulta de gran utilidad, ya que permite analizar las condiciones bajo las cuales las empresas de una determinada localización pueden llegar a competir exitosamente en los mercados internacionales. Así mismo, su estudio permite a las empresas y a los gobiernos establecer prioridades de gasto y de políticas, buscando maximizar su rendimiento económico.

El concepto de complejo productivo integra un desarrollo dinámico que fomenta la competitividad. Por una parte, se establece una infraestructura que genera círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo, atrayendo inversiones extranjeras, recursos humanos de calidad y nuevas tecnologías. De otro lado, se

generan oportunidades para establecer alianzas entre diferentes niveles de aglomerados, ya sea entre el gobierno y el sector privado, entre empresas de diferentes complejos productivos o entre los mismos complejos.

A nivel empresarial se ha demostrado que las compañías de clase mundial tienden a concentrarse en pequeñas áreas geográficas específicas para cada tipo de industria. De igual manera, en los países industrializados las compañías más competitivas dentro de una industria tienden a agruparse alrededor de áreas geográficas muy específicas, beneficiándose y multiplicando así su éxito. La promoción de un desarrollo armónico y complementario de los climas de negocios es un instrumento que ayuda a superar las debilidades que presentan las economías de los países pequeños.

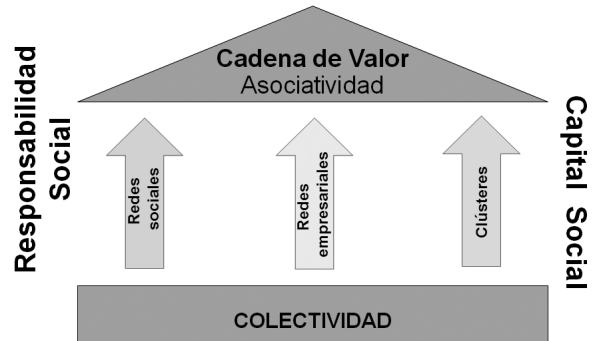
Los clústers son, además, una nueva forma de concebir la economía nacional, ya que con ellos se busca que tanto el sector público como el sector privado, en asocio con la academia, desempeñen acciones enmarcadas hacia el objetivo de mejorar la competitividad de un sector industrial determinado. Los *clústers* o Conglomerados tienen como objetivo general la búsqueda de la interacción entre los diferentes actores de las cadenas productivas a fin de mejorar su posición competitiva, principalmente en las pequeñas y medianas empresas que los integran.

La metodología de *clústers* permite entender el nivel actual de competitividad de los sectores involucrados en relación con la regional y la global. Igualmente trata de identificar acciones específicas para cada iniciativa a nivel micro, meso y macro de manera que se pueda responder a la visión estratégica de cada Clúster. El clúster está compuesto por:

- Una o varias industrias.
- Industrias relacionadas (las que tienen actividades / tecnologías / canales importantes compartidos).
- Sectores Conexos: Industrias proveedoras, particularmente proveedoras especializadas.
- Instituciones financieras.
- Proveedoras de infraestructura.

Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter

Gráfica N°4. Variables de estudio de Cadena de valor desde la Colectividad



La intervención del Estado en los programas de desarrollo local y regional, será efectiva siempre y cuando se le permita a la comunidad participar de sus decisiones. Esto sólo es posible impulsando la eficiente coordinación y dirección de tres actores decisivos: la academia, la universidad y la empresa; también llamada Teoría de la triple hélice. La academia es responsable de coadyuvar al desarrollo sostenible de la región mediante el aporte de conocimiento y formación de profesionales socialmente responsables con capacidad de identificar no sólo las necesidades de su entorno, sino también de aprovechar las ventajas comparativas de su región gracias al conocimiento adquirido vía creación de empresas *Spin-off* y otras similares.

El sector productivo es actor clave para que las políticas de Estado y la aplicación del conocimiento puedan ejecutarse a partir de la confianza que se tenga de la academia en la formación del capital intelectual que necesita la localidad, la región y el país. Para ello se considera necesario el concurso del Estado como director de la Política pública, eje transversal que impulsa a su vez tanto a la academia como al sector productivo, generando en la sociedad lo que ella espera de estos tres actores como Ejes dinamizadores de la sostenibilidad de la región.

Un ejemplo de lo anterior en el departamento del Quindío es el liderazgo de la academia en la construcción del insumo Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación como

(...) instrumento de planeación que permite orientar la gestión de los procesos que legitiman la actividad científico - tecnológica frente a la tarea de definir una identidad y un proyecto de desarrollo regional que llegue a reconocer la particularidad del territorio (Agenda de Ciencia, Tecnología e innovación, 2007)

3 Es importante aclarar que la cadena productiva se enfoca más al proceso de transformación, es decir sus actividades son más de tipo primario, sin negar que requieren de la intervención de las actividades de apoyo (Ver composición de Cadena de Valor), a diferencia que la Cadena de Valor que requiere de una visión sistémica en donde la intervención de todos los subsistemas son relevantes para su productividad

Isabel Cristina Londoño Franco & Juan José Botero Villa

El propósito de la Agenda es vincular los intereses locales en el logro de los objetivos de la política nacional y del fortalecimiento del Sistema de Ciencia y Tecnología, así como la construcción de un Plan sectorial y regional prospectivo⁴ desde tres sectores económicos: Agroindustria, Turismo y Software.

Igualmente, el Plan Regional de Competitividad fue construido por la UEE –Universidad, Empresa, Estado– en colectivo, bajo la metodología del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, con la participación de actores de diferentes estamentos que desde su experticia y conocimiento aportaron más de cincuenta iniciativas de proyecto, luego priorizadas en función de su facilidad de implementación y nivel de impacto para la región, logrando establecer un derrotero para la productividad y competitividad del departamento.

Ejes dinamizadores que contribuyen a la consolidación de la Cadena de valor

Para el cumplimiento del propósito de la Agenda de Ciencia y Tecnología del departamento del Quindío se requiere la intervención de tres actores fundamentales que contribuyan a una mejor sociedad, a la construcción del tejido social y a la generación de capital social desde la responsabilidad social como política de sensibilización que gestiona los impactos de las decisiones de quienes dirigen tanto las organizaciones públicas como mipymes (Ver Gráfica N°10):

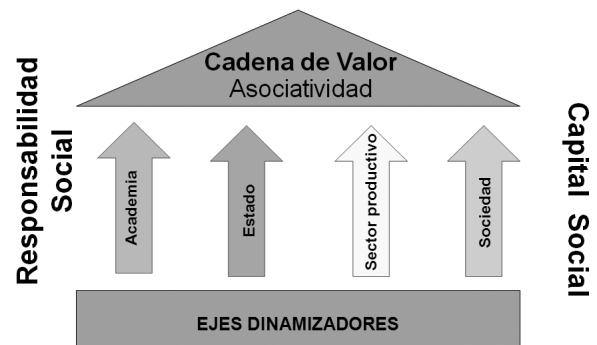
- a. *La Academia*, como responsable de que la investigación científica y tecnológica sea transferida a la sociedad con el ánimo de alcanzar el tan anhelado desarrollo sostenible.
- b. *El Estado*, como responsable de tomar las decisiones locales y de apoyar a la Academia y al sector productivo en las apuestas productivas de la región.
- c. *El Sector productivo*, como el escenario donde la innovación se convierte en la única ruta para el desarrollo y posicionamiento competitivo del mismo.

Cada uno de estos ejes requiere de la cultura de Responsabilidad social desde cada una de las dimensiones que ella implica: Empresa y transformación de la sociedad, referido a la historia del desarrollo de las empresas y el impacto del mismo en las transformaciones sociales; Empresa y Capital social, desde sus propias dimensiones (ética, cultura, política y economía); Empresa y cultura,

a partir del cumplimiento del propósito de la empresa respecto al bienestar de sus colaboradores y de la sociedad en la que está inmersa; y por último, Empresa e Instituciones, referido a la importancia que tienen las instituciones para preservar sociedades democráticas.

Además de las dimensiones, es importante recordar que una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que haya compromiso en el cumplimiento del propósito general de la empresa a partir de cada subsistema desde la óptica de Responsabilidad Social, lo cual se debe evidenciar en la apropiación de las diferentes temáticas que ella implica como son: ética empresarial, medio ambiente, compromiso con la comunidad, marketing responsable y calidad de vida laboral. Por ello, *La cadena de valor requiere, pues, de confianza como base para la generación de cultura de asociatividad necesaria para conformar redes sociales, redes empresariales y clústeres*, y de un eslabón del sistema de valor, que al igual requiere internamente de confianza como plataforma generadora de cultura de asociatividad en el que interactúan academia, Estado y sector productivo como ejes dinamizadores responsables del bienestar social.

Gráfica N°5. Variables de estudio de *Cadena de valor desde los Ejes Dinamizadores*



Conclusiones

El fundamento mismo de la cadena de valor surge desde las relaciones interpersonales, la colectividad y sus Ejes dinamizadores, según se expuso a lo largo del artículo. Se presenta como producto final el análisis de la concepción de Cadena de valor a partir de varios autores, especialmente de Michael Porter en su enfoque de Competitividad, el cual recoge el enfoque del pensamiento de los grupos GRS y GIGA.

⁴ La articulación de la academia mediante la puesta en marcha de las políticas de ciencia y tecnología (propender por la innovación y desarrollo tecnológico aplicado a los sectores productivos), apoyada por el estado y el acuerdo de voluntades con el sector productivo (el cual requiere de academia y estado para fortalecer las apuestas productivas) es lo que en este ejercicio se denomina Ejes dinamizadores para el fortalecimiento de las Cadenas de Valor del departamento del Quindío y contribución a su sostenibilidad.

Respecto al primero de ellos, se concluye que un componente esencial estudiado en el artículo para la generación de cultura de asociatividad y fortalecimiento de las cadenas de valor lo constituyen las relaciones que, al interior de los grupos de seres humanos en general, las familias y las comunidades, se dan a nivel comunitario.

En relación con el Capital social, es precisamente en el marco de dichas relaciones interpersonales que dicho concepto llega a ser plenamente colectivo en la ética, la cultura, la política y la economía. La colectividad es, según se expuso, el resultado del fortalecimiento de esas relaciones interpersonales, presupuesto fundamental para la construcción de las Cadenas de valor.

En tercera instancia, son ejes dinamizadores en las cadenas de valor la Academia, el Estado, el Sector productivo y la Sociedad, quienes, enmarcados en una cultura de Responsabilidad social y Capital social, son los constructos forjadores de confianza y asociatividad de las Cadenas de valor en el departamento del Quindío a partir de las cuales es posible alcanzar mancomunadamente el logro del mejor desarrollo local. Sobre la Cadena de valor puede llegarse a la siguiente conceptualización:

Encadenamiento responsable y eficiente de las buenas prácticas administrativas, manufactureras, agropecuarias, académicas, civiles y gubernamentales, tanto del sector público como privado, en respuesta a las exigencias del sistema de valor de una región competitiva con visión global y comprometida con la sostenibilidad y calidad de vida sus habitantes. (Londoño, 2009:128)

De esta manera, se expone como producto final el análisis de la concepción de Cadena de valor a partir de algunos autores y enmarcado en el pensamiento de los grupos GRS y GIDA. Definir la Cadena de valor y contextualizarla en la actividad productiva del sector agroindustrial del departamento del Quindío ha sido un reto que satisface y se tomará como referencia y punto de partida para la formulación de nuevos proyectos de investigación en el tema referido. ■

Referencias Bibliográficas

Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación (2007). Armenia

Arango, W. (2007) La eco-poiesis como fundamento de una perspectiva ambiental para la administración <<la organización compleja>>. Revista *Gestión y Ambiente*. (10) [I], 79-80.

Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter

Capra, F. (2003). *Las conexiones ocultas*. Barcelona: Anagrama.

_____. (1998). *La Trama de la Vida. Una Nueva Perspectiva de los Sistemas Vivos*. Barcelona: Anagrama.

Castells, M. (1998). Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. En: *La factoría* N° 7 (octubre). Recuperado de: <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm>

Coase, R. *La naturaleza de la empresa*. Recuperado de: http://web.usal.es/~isuarez/teoria_de_la_empresa/la%20naturaleza%20de%20la%20empres.pdf

DRAE. Consultado en: <http://lema.rae.es/drae/>

Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural*.

Koontz, H. (2000). La Jungla de la Teoría Administrativa. *Revista Contaduría y Administración*, 119.

Londoño, I. (2009). *Conceptos sobre Responsabilidad social, Capital social y Cadena de valor en el sector agroindustrial del departamento del Quindío*. Armenia: Fundación Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío.

López, S. (2004a). *La solidaridad como fundamento de organizaciones empresariales emergentes: una mirada a las cooperativas de Manizales*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Colombia, Manizales.

_____. (2004b). Economía capitalista y solidaridad: Utopía de una conciliación. En *Revista Decisión Administrativa*, 7, 121 -140

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ed. Tacuarí.

Tarapuez, E. & Botero, J. J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. En *Revista Cuadernos de Administración*, 20 (34), 39-63.

Tarapuez, E.; Agreda, E. & Zapata, J. (2008). Frank Knight y su caracterización del emprendedor. En *Revista Estudios Gerenciales*, 24 (106), 83-98.