

DISCOVERY

¿Qué son las Actividades de Valor?

Artículo de una página • Lectura de 5 minutos

¿Las actividades que sostienen X son las que sostendrán Y?

Las actividades de valor son las que hace la empresa para entregar a sus clientes algo por lo que están dispuestos a pagar. Michael Porter las ordenó en su cadena de valor: **primarias**, como producir, vender, entregar y servir al cliente, y **de apoyo**, como compras, tecnología, gestión humana y administración. En *Discovery* se trabajan como **actividades clave**.

Dos tipos

- **Específicas:** propias del negocio. Ahí vive la ventaja frente a la competencia.
- **Genéricas:** las que tiene cualquier empresa, como finanzas, asuntos legales o gestión humana.

Cuando la Y exige crecer, la primera pregunta va a las específicas. Las genéricas se balancean; las específicas se rediseñan.

Cada actividad tiene un peso. Si las ventas son 100 y el EBITDA es 8, las actividades consumen 92. Si la Y es vender 200 con un EBITDA del 14%, deben consumir el 86%. En términos relativos pesan menos, pero en términos absolutos casi se duplican, de 92 a 172. Nadie recorta: la empresa entera crece, y aun así cada actividad es más eficiente.

PARA LLEVAR

La cadena de valor describe lo que hoy crea valor. *Discovery* pregunta qué actividades crearán el valor de mañana.

PARA PROFUNDIZAR

- **Michael E. Porter**, *Ventaja competitiva* (1985)
- **James Womack y Daniel Jones**, *Lean Thinking* (1996)