

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA LOGÍSTICA.

Para entender la base teórica sobre la cual están formuladas las estrategias para promover a El Salvador como centro de distribución, logística y valor agregado regional, a continuación se explican y describen conceptos básicos de mercadeo y sobre otros aspectos que se consideran de importancia para la investigación.

2.1 Concepto de mercadeo

Al mercadeo se le conoce como un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización [Etzel, Stanton, Walker; 2000: 7].

Mercadeo es

“una filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores”.

Mercadeo es

“una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización”.

Existen diversos tipos de mercadeo, entre los cuales se pueden mencionar [Armstrong, Kotler; 2001: 249]:

a) Mercadeo de negocios

El mercado de negocios consiste en todos los usuarios; es decir, organizaciones que compran bienes y servicios para uno de los siguientes propósitos:

- Fabricar otros bienes o servicios
- Para revender a otros usuarios de negocios o a los consumidores
- Para realizar la operación de la organización

b) Mercadeo directo

Se refiere al uso de medios no personales para contactar consumidores quienes, a su vez, compran productos sin visitar una tienda de venta al detalle. Para hacer contacto con los consumidores los vendedores directos utilizan uno o más de los siguientes medios: radio, TV, periódicos, revistas, catálogos y envíos por correo directo.

c) Mercadeo internacional

Para una organización el mercadeo es internacional si sus productos se comercializan en dos o más países. También se escuchan términos como

multinacional, transnacional¹ y mundial; términos aplicados en marketing que se lleva a cabo más allá de las fronteras.

d) Mercadeo social

Incluye la creación e implementación de programas que buscan aumentar la aceptabilidad de una idea, causa o práctica social dentro de los grupos meta. Se refiere únicamente al marketing de ideas sociales, como campañas de salud pública y campañas ecológicas.

e) Mercadeo ecológico

También llamado marketing verde, responde a las necesidades ecológicas del mercado, sin poner en peligro la posibilidad de que las generaciones futuras satisfagan las suyas.

Las empresas usan el marketing verde para evitar disminuir y administrar la contaminación ambiental y se basan en el eco balance. Analizan el impacto de un producto sobre su entorno, desde su proceso de transformación, embalaje, promoción, distribución, condiciones de uso y eliminación y recuperación después de su uso.

f) Mercadeo de nichos

Subsegmentos o nichos con características distintivas que podrían estar buscando una combinación especial de beneficios, que otros competidores podrían estar pasando por alto o considerando de poca importancia.

g) Mercadeo de empresas

Área del marketing que se encarga de satisfacer necesidades de las entidades institucionales de transformación, servicios, con o sin fines de lucro.

h) Mercadeo de valor

La compañía debe dedicar la mayor parte de sus recursos a inversiones de marketing que creen valor.

i) Mercadeo orientado al consumidor

La compañía debe analizar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor, se debe esforzar por detectar, atender y satisfacer las necesidades de un grupo de clientes definido.

2.2 Estrategia de mercadeo

Es un enunciado que describe de modo detallado, cómo se logrará un objetivo individual de mercadeo. Describe asimismo el método para alcanzarlo.

¹ Término utilizado por las Naciones Unidas

A continuación, se mencionan los diferentes tipos de estrategias que se pueden aplicar, según sea el caso: [Cooper, Hiebing; 1992: 94]

a) Estrategia de empuje

El producto dirige la promoción directamente a los intermediarios que son el siguiente vínculo hacia delante en el canal de distribución, se empuja al producto a través de este último.

b) Estrategia de tirón

El producto dirige la promoción a los usuarios finales (por lo general los productores finales). La intención es motivar a las personas para que les pidan el producto a los detallistas. Éstos solicitarán el producto a los mayoristas quienes, a su vez, lo pedirán al productor. De hecho, la promoción a los consumidores se ha diseñado para “tirar” del producto a través de un canal.

c) Estrategia de líder de mercado

Adopta una firma que está reconocida como líder de mercado. El líder es un punto de orientación para los competidores, una compañía a desafiar imitar o evitar.

Las firmas dominantes quieren seguir manteniendo el primer lugar, esto requiere de acciones en tres frentes:

1. Expandir su mercado total.
2. Proteger su mercado actual.
3. Expandir todavía más su porción de mercado.

d) Estrategia de reto de mercado

Las firmas que son las segundas, terceras o las más bajas en la industria, pueden adoptar una de dos estrategias competitivas, pueden atacar al líder y a otros competidores en una postura agresiva por una mayor porción de mercado (Retador de mercado). Al igual, puede coexistir con los competidores y no mover el barco (Seguidores de mercado).

e) Estrategia de nicho de mercado

Casi toda la industria incluye firmas menores que se especializan en parte de mercado donde evitan choques con los mayores. Estas empresas más pequeñas ocupan nichos de mercado a los que sirven eficazmente mediante la especialización y que las firmas más grandes son propensas a descuidar o ignorar.

f) Estrategia de crecimiento intensivo

Identifica las oportunidades disponibles de la compañía dentro de su alcance actual de operaciones.

Existen tres tipos de oportunidades de crecimiento intensivo:

1. Penetración de mercado: La compañía busca mayores ventas para sus productos actuales en sus mercados actuales.
2. Desarrollo de mercado: La compañía busca aumentar las ventas o introducir sus productos actuales en mercados nuevos.

3. Desarrollo de producto: La compañía busca aumentar las ventas al desarrollar productos nuevos o mejorar los actuales en sus mercados presentes.

g) Estrategia de crecimiento integrativo

Identifica las oportunidades para integrar con otros, partes del sistema de mercadotecnia en la industria.

h) Estrategia de crecimiento por diversificación

Identifica oportunidades que se encuentran fuera de la industria.

2.3 Las cuatro P del marketing

El marketing mix es el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar sus objetivos establecidos [Etzel; Stanton; Walker; 2000: 45]. Estas herramientas son conocidas también como las Cuatro P del profesor Eugene Jerome McCarthy, las cuales son: Producto, Precio, Plaza y Promoción [Etzel; Stanton; Walker; 2000: 45].

a) Producto

El producto es cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad [Etzel; Stanton; Walker; 2000: 45].

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales: [Etzel; Stanton; Walker; 2000: 45]

1. La cartera de productos
2. La diferenciación de productos
3. La marca
4. La presentación

b) Precio

El precio es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. [Etzel; Stanton; Walker; 2000: 45].

- Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, coste, entre otros. [Etzel; Stanton; Walker; 2000: 45].
- Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes. [Etzel; Stanton; Walker; 2000: 45].
- Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente: [Etzel; Stanton; Walker; 2000: 45].
 - Los costes de producción, distribución, etc.
 - El margen que desea obtener.
 - Los elementos del entorno: Principalmente la competencia.
 - Las estrategias de Marketing adoptadas.
 - Los objetivos establecidos.

c) Promoción

La promoción es comunicar con el fin de difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. [Etzel; Stanton; Walker; 2000: 46]. Los objetivos principales de la comunicación son [Etzel; Stanton; Walker; 2000: 46]:

- Comunicar las características del producto.
- Comunicar los beneficios del producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/producto.

Cabe mencionar que la promoción se apoya por medio de diferentes herramientas que constituyen la Mezcla Promocional correspondiente a la combinación de la venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos en marketing.

A continuación se detalla cada uno de los elementos que componen la Mezcla Promocional [Etzel, Stanton y Walker; 2000: 46]:

- Venta personal: presentación que hace el representante de la organización vendedora de un producto a un posible cliente.
- Publicidad: esfuerzo pagado de presentación no personal, promoción de ideas, bienes o servicios, con un patrocinador identificado [O'Guinn, Allen, Semenik; 1999: 6].
- Promoción de ventas: se ha diseñado para complementar la publicidad y coordinar la venta personal. En la promoción de ventas se incluye actividades para concursos para vendedores y compradores, ferias comerciales, exhibiciones en las tiendas, muestras, premios y cupones.
- Propaganda: difusión de ideas políticas, filosóficas, orales, sociales o religiosas, es decir comunicación ideológica o valores culturales; informa a la población en general y genera conciencia.
- Relaciones públicas: se han diseñado para crear y mantener una imagen positiva de la organización y una relación favorable con sus diversos puntos: clientes, posibles clientes, accionistas, empleados, sindicatos, comunicad local y Gobierno.

d) Plaza o distribución

La plaza es el elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente [Etzel, Stanton y Walker; 2000: 46]. Cuatro elementos configuran la política de distribución: [Etzel, Stanton y Walker; 2000: 515].

1. Canales de distribución: los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.

2. Planificación de la distribución: la toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
3. Distribución física: formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
4. Merchandising: técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

2.4 Intermediarios

Los intermediarios que se pueden utilizar en cada uno de los diferentes canales de distribución, podemos dividirlos en dos grupos principales: mayoristas y detallistas. [Etzel, Stanton y Walker; 2000: 516].

a) *Mayoristas*

Son los que mueven grandes volúmenes de mercancía entre la empresa productora y los detallistas, y generalmente no están en contacto con el comprador final [Etzel, Stanton y Walker; 2000: 516].

b) *Detallistas*

Son los que realmente ponen los productos a disposición del utilizador y están en permanente contacto con el consumidor final [Etzel, Stanton y Walker; 2000: 516].

Teniendo en cuenta las diferentes clases de intermediarios, podemos definir tres tipos de canales de distribución: [Etzel, Stanton y Walker; 2000: 517].

1. Canal largo: el fabricante suministra su producto a intermediarios, mayoristas e importadores, que compran pagan, almacenan el producto y lo ponen a disposición de los consumidores, a través, a veces, de una serie indefinida de otros intermediarios.

Con este canal de distribución la empresa que produce o que vende en el mercado extranjero tiene las siguientes ventajas:

- Tiene contacto con pocos compradores por país.
- No corre los riesgos que poseen los otros tipos de canales.

Pero tiene el inconveniente que no tiene mucha información sobre lo que desea el consumidor, pero generalmente no le interesa conocer lo que ocurre en los pasos sucesivos a su venta y cobro.

2. Canal medio: es el que, por mediación del productor vende directamente al detallista, a través de un distribuidor que se ocupa, bajo el control del

productor, de almacenar y distribuir físicamente el producto en un país determinado. A veces hasta se ocupa de facturar y cobrar, siendo el único responsable de la venta en el citado país, evitando así al mayorista como tal.

Como ventajas podremos citar:

- Se obtiene mayor información del mercado, porque existe un contacto más directo con el detallista.
 - El camino entre el fabricante y el consumidor es más corto, muy importante en productos perecederos o de corta vida.
3. Canal corto: el productor toma contacto con el comprador final a través de su propia red de distribución radicados en el país, o de sus equipos de venta que se desplazan periódicamente al mismo.

Este canal es muy poco utilizado en productos de consumo masivo, porque tiene un coste elevado. A pesar de que hay organizaciones que han desarrollado este tipo de venta sólo es interesante para las grandes empresas con un volumen de facturación elevado en el país de destino y que venden. Además, una gama importante de productos, también lo es para algunas de las empresas que comercializan productos que precisan de un importante servicio posventa.

2.5 Concepto de servicios

Actividades identificables como intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores [Gestiopolis; 22/4/2010: ¶4].

2.6 Logística de marketing

Son tareas que intervienen en la planeación, implementación, control del flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de utilidades [Armstrong, Kotler; 2001: 401].

Para alcanzar estas metas, la logística integral se divide básicamente en dos tipos: logística interna y logística externa [Armstrong, Kotler; 2001: 401].

a) Logística interna

Se encarga de planificar y gestionar todos los flujos de materiales y productos que tienen lugar en el interior de la empresa [Armstrong, Kotler; 2001: 401]. Para hacerlo en los términos establecidos por los objetivos de la logística integral, se deberá tratar de que todas las funciones y procesos internos de la empresa actúen de una forma coordinada e integrada, para lo cual será imprescindible la existencia de un intercambio de información constante y continuo entre ellos [Armstrong, Kotler; 2001: 401].

b) Logística externa

Se centra en la planificación y gestión de los flujos de materiales y productos entre la empresa y los demás agentes intervinientes en la cadena de suministro [Armstrong, Kotler; 2001: 401]. En este sentido, se deberá tratar de alcanzar el mayor nivel de integración posible entre la empresa y sus proveedores, distribuidores, clientes, transportistas y operadores logísticos, para lo cual será necesario habilitar las vías de información y comunicación adecuada [Armstrong, Kotler; 2001: 401].

2.7 Transporte

Expresándolo en su forma más simple, transporte significa desplazar algo de un lugar a otro. Existen diferentes tipos de transporte, entre los cuales se encuentran: [Wikipedia, 15/04/2010: ¶5].

a) Terrestre

Representa el principal medio de transporte dentro de las ciudades, pueden desplazar mercancías de puerta a puerta; son eficientes para transportar mercancía valiosa a distancias cortas. [Wikipedia, 15/04/2010: ¶6].

b) Marítimo

Una gran cantidad de mercancía se transporta por barco, por vías marítimas costeras por un lado; el costo de transporte por agua es muy bajo cuando se trata de enviar mercaderías voluminosas de bajo valor, no perecederas. Por otro lado, el transporte de agua es el modo más lento y las condiciones climáticas pueden afectar. [Wikipedia, 15/04/2010: ¶7].

c) Aéreo

Medio ideal cuando se requiere rapidez, entre los productos que con mayor frecuencia se envían están: productos perecederos, artículos de alto valor y bajo volumen. [Wikipedia, 15/04/2010: ¶8].

d) Tuberías

Forma especializada de transportar petróleo, gas natural y sustancias químicas de las fuentes a los mercados, casi todas las tuberías son usadas por sus dueños para transportar sus propios productos. [Wikipedia, el 15/04/2010: ¶9].

2.8 Operador logístico

Es la persona que coordina todas las actividades de dirección del flujo de los materiales y productos que necesita una empresa, desde la fuente de suministro de los materiales hasta su utilización por el consumidor final [Todo expertos; 15/04/2010: ¶3].

Entre las funciones que desarrolla un operador logístico se encuentran las siguientes [Todo expertos; 15/04/2010: ¶5]:

- Procesamiento de pedidos: actividades relativas a la recogida, comprobación y transmisión de órdenes de compra.
- Manejo de materiales: determina que medios y procedimientos se han de utilizar para mover los productos dentro de los almacenes y locales de venta.
- Embalaje: sistemas y formas de protección a utilizar para sus productos.
- Transporte de productos: decidir medios de transporte a utilizar y elaboración de los planes de ruta.
- Almacenamiento: encargado de seleccionar el emplazamiento, dimensión y las características de los aranceles.
- Control de inventarios: determinación de la cantidad de productos que se deben tener disponibles para entregar a un posible comprador. También ha de establecer la periodicidad de los pedidos.
- Servicio al cliente: determina donde van a estar los puntos de servicios y que materiales y personas hay que tener en cada punto para atender correctamente al cliente.

2.9 Centro de distribución

Un centro de distribución es un almacén general, en el cual se recibe, inspecciona, acondiciona, almacena, clasifica, se preparan y envían los productos a tiendas al detalle, al por mayor, o a otros centros de distribución fuera del país o en regiones apartadas. [Wikipedia, 16/04/2010: ¶1].

Otros lo definen como una infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se embarcan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista [Wikipedia, 16/04/2010: ¶2]. Generalmente se constituye por uno o más almacenes, en los cuales ocasionalmente se cuenta con sistemas de refrigeración o aire acondicionado, áreas para organizar la mercancía y compuertas, rampas u otras infraestructuras para cargar vehículos. [Wikipedia, 16/04/2010: ¶2].

✓ *Importancia de un centro de distribución en logística*

La importancia que tienen los centros de distribución para las distintas empresas es permitir la entrega de cantidades de productos al mercado en forma continua, satisfaciendo las necesidades de sus clientes comerciales y de los consumidores finales. Hacen que éstos reciban la mercancía solicitada en el menor tiempo posible y garantizándoles así la integridad del producto y la calidad del servicio brindado. [Pérez Estévez; 2005: 181]

✓ *Funcionamiento del centro de distribución*

El objetivo de los centros de distribución es poder llevar los productos a su destino para la venta en la manera más efectiva, rápida y económica posible. Las compañías suelen definir la localización de sus centros de distribución en función del área o la región en la que este tendrá cobertura, incluyendo los recursos naturales, las características de la población, disponibilidad de fuerza de trabajo, impuestos, servicios de transporte, consumidores, fuentes de energía, entre otras [Mecalux, 16/04/2010: ¶4]. Asimismo, ésta debe tener en cuenta además las

rutas desde y hacia las plantas de producción, y a carreteras principales, o a la ubicación de puertos marítimos, fluviales, aéreos, estaciones de carga y zonas francas. [Programa Empresa; 16/04/2010: ¶4].

La implementación de centros de distribución dentro de la cadena de suministro surge de la necesidad de lograr una distribución más eficiente, flexible y dinámica, es decir, asegurar una capacidad de respuesta rápida al cliente, de cara a una demanda cada vez más especializada. [Programa Empresa; 16/04/2010: ¶6]. La implementación también ofrece una reducción de costos en las empresas y evita cuellos de botella.

Otra ventaja es el hecho de generar mecanismos de vínculo fábrica – cliente, lo cual permite una atención adecuada a pequeños puntos de venta, como kioscos, cafeterías o restaurantes, con una alta tasa de entrada y salida de productos, los cuales tienen habitualmente un corto plazo para hacer sus pedidos o un periodo muy corto para su comercialización. [Programa Empresa; 16/04/2010: ¶7].

✓ *Áreas que componen un centro de distribución*

En todo centro de distribución se distinguen distintas áreas, como las áreas de descarga y carga de vehículos, áreas de almacenamiento, áreas de picking y áreas de servicio, con relación a los flujos de entrada y salida. [Programa Empresa; 16/04/2010: ¶9]. Esto le permite al centro de distribución la ejecución de distintas actividades, como la carga de rutas de distribución, el manejo de inventario de productos y envases, el recibimiento e inspección de productos, la clasificación y almacenamiento de productos, la gestión del mantenimiento de la infraestructura física y la inspección del mantenimiento de la flota secundaria como vehículos de apoyo y montacargas. [Programa Empresa; 16/04/2010: ¶10].

2.10 Valor agregado

Valor agregado o valor añadido es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial.

[Crece Negocios, 16/04/2010: ¶1]. Generalmente, se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

2.11 Análisis FODA

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. [Info MYPYME; 16/04/2010: ¶1]. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos [Info MYPYME; 16/04/2010: ¶2] En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

- Las fortalezas: Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.[Info MYPYME; 16/04/2010: ¶5]
- Las oportunidades: Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas [Info MYPYME; 16/04/2010: ¶6]
- Las debilidades: Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse [Info MYPYME; 16/04/2010: ¶7]
- Las amenazas: Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado el momento, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder eliminarlas [Info MYPYME; 16/04/2010: ¶8]

2.12 Las 5 fuerzas de Michael Porter

Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste [Wikipedia, 17/04/2010: ¶2]. Basándose en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. [Porter; 2001: 501]

1. Amenaza nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. [Wikipedia, 17/04/2010: ¶4]
2. La rivalidad entre los competidores: Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos. Constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. [Wikipedia, 17/04/2010: ¶5]
3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. [Wikipedia, 17/04/2010: ¶6]. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. [Wikipedia, 17/04/2010: ¶8].
4. Poder de negociación de los clientes: A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios. [Wikipedia, 17/04/2010: ¶10]. Por consiguiente, la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de

compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse. [Wikipedia, 17/04/2010: ¶12].

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales [Wikipedia, 17/04/2010: ¶15]. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. [Wikipedia, 17/04/2010: ¶16].

2.13 Cadena de valor

Actividades primarias: Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividad [Wikipedia; 17/04/210: ¶2] El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:²

1. Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
 2. Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
 3. Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
 4. Marketing y ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
 5. Servicio de post-venta o mantenimiento: agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.
- Actividades de apoyo: Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias: [Wikipedia; 17/04/2010: ¶10].
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
 - Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
 - Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
 - Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. [Wikipedia, 17/04/2010: ¶15].

2.14 Análisis ADOF

² Modelo de cadena de valor, http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

El análisis ADOF es similar al análisis FODA, con la diferencia que en este esquema, el enfoque predominante se da a la Amenazas y Debilidades de la empresa [Anaya Polío, Caminos Miranda, Campos Moreno; 2009: 18].

Partiendo de estos dos factores, se interrelacionan las variables para saber cuál es el impacto.

Al realizar este tipo de análisis, se puede medir la capacidad de respuesta de la empresa para hacer frente a su entorno [Anaya Polío, Caminos Miranda, Campos Moreno; 2009: 18]. En pocas palabras, este análisis se basa en ser objetivo y hablar primero de lo malo de la empresa para saber cómo enfrentarlo, ya que lo bueno no necesita tanto enfoque como las partes críticas [Anaya Polío, Caminos Miranda, Campos Moreno; 2009: 18].

Para mayor comprensión, se llevará a cabo la aplicación de las herramientas planteadas anteriormente, en el desarrollo del análisis propuesto en el siguiente capítulo del presente trabajo.