



Cadena de Valor



BUSINESS TRAINING
M E X I C O



Antecedentes

- ☀ **1985: Michael Porter. Ventaja Competitiva**
- ☀ **Sistemas empresariales de McKinsey**



EMPRESA

Conjunto de funciones



Análisis de desempeño de cada área

VALOR

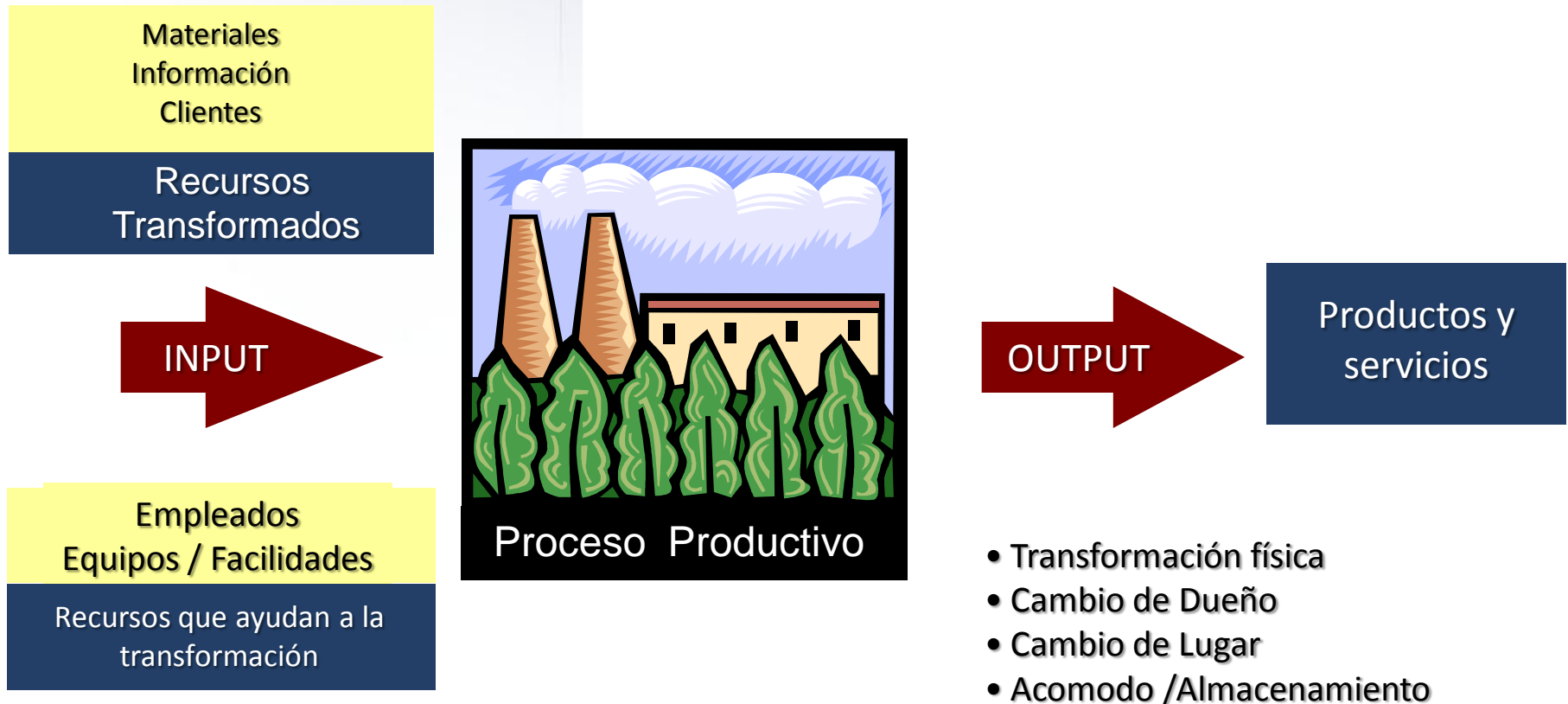


Beneficios
percibidos
por el cliente



Costos percibidos
por adquirir el producto
o servicio

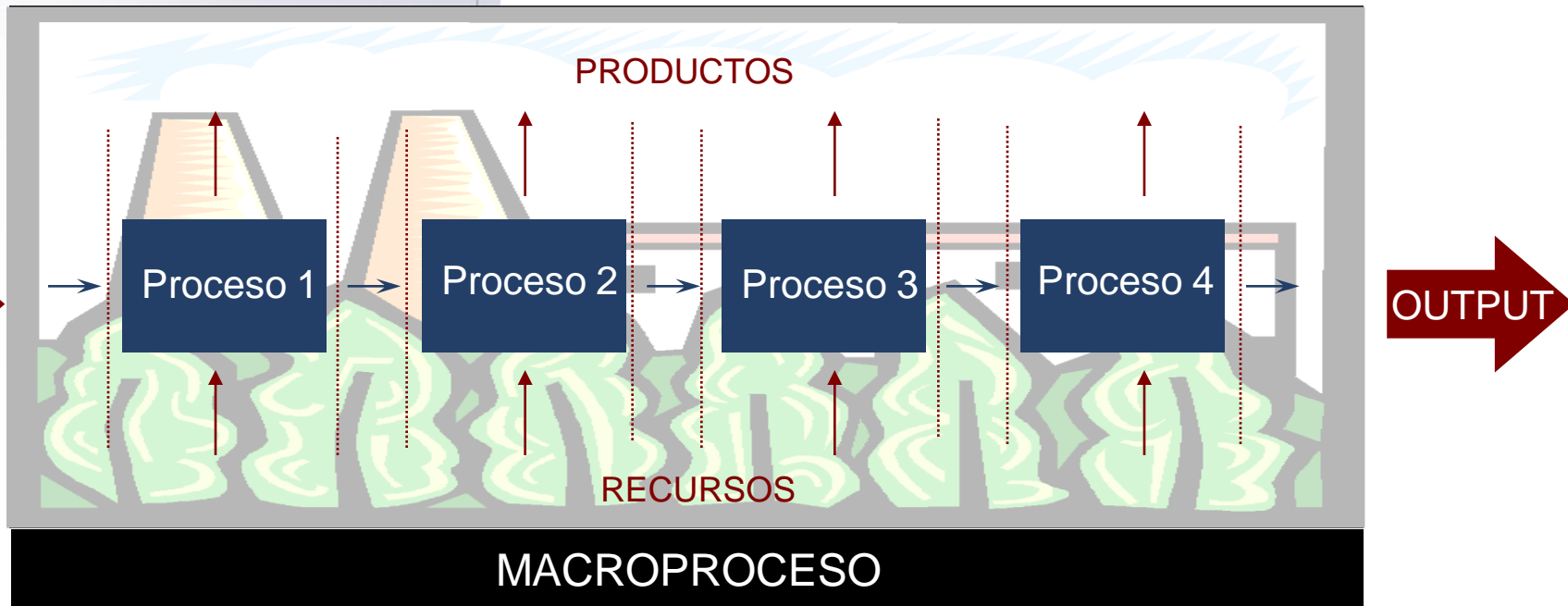
- ❑ **Toda operación produce servicios y/o productos. Esto se hace por medio del proceso de transformación.**
- ❑ **Transformación: es el uso de recursos para modificar un estado o condición de algo para obtener un servicio o producto**



¿QUE SON LOS PROCESOS?



- ❑ Los procesos son cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.
- ❑ Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo a los objetivos de la organización.
- ❑ Un proceso es simplemente un grupo de actividades estructuradas y medidas, designadas para producir una salida específica, para un cliente o mercado en particular.
- ❑ Un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro del negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida.



- Mapear y entender el macro-proceso
- Dividir el macro-proceso en procesos
- Definir el inicio y fin de cada proceso
- Identificar los recursos y los productos que requiere cada proceso

Macro-proceso



Procesos



Actividades



Tareas



Movimientos

- Para gestionar y mejorar un proceso es necesario en primer lugar describirlo adecuadamente. Los elementos que van a describir adecuadamente el proceso son:
 - ⊕ **Salida.** Resultado del proceso
 - ⊕ **Destinatario.** Persona o conjunto de personas que reciben y valoran la salida del proceso
 - ⊕ **Los intervinientes.** Personas o grupos de personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso
 - ⊕ **Secuencia de actividades.** Es la descripción de las acciones que tienen que realizar los intervinientes
 - ⊕ **Recursos.** Elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita para poder generar la salida
 - ⊕ **Indicadores.** Son mediciones del funcionamiento de un proceso

Definición



1. Análisis de la actividad empresarial



3. Identificación de fuentes de ventaja competitiva



2. Descomposición de la empresa en sus partes constitutivas

Desarrollo e integración de las actividades de la cadena de valor



Bajo costo

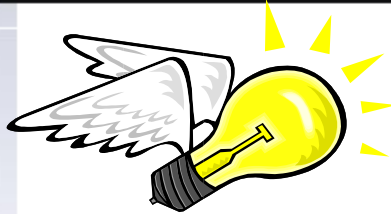


Diferenciación

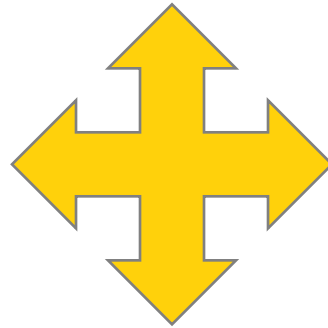


Componentes

Producción



Desarrollo



Logística

Comercialización



PROCESOS PRIMARIOS



Recursos Humanos

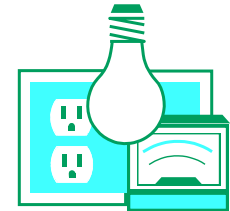


Desarrollo
Tecnológico

PROCESOS DE SOPORTE



Infraestructura
Empresarial



Compra de bienes
y servicios



Valor Total



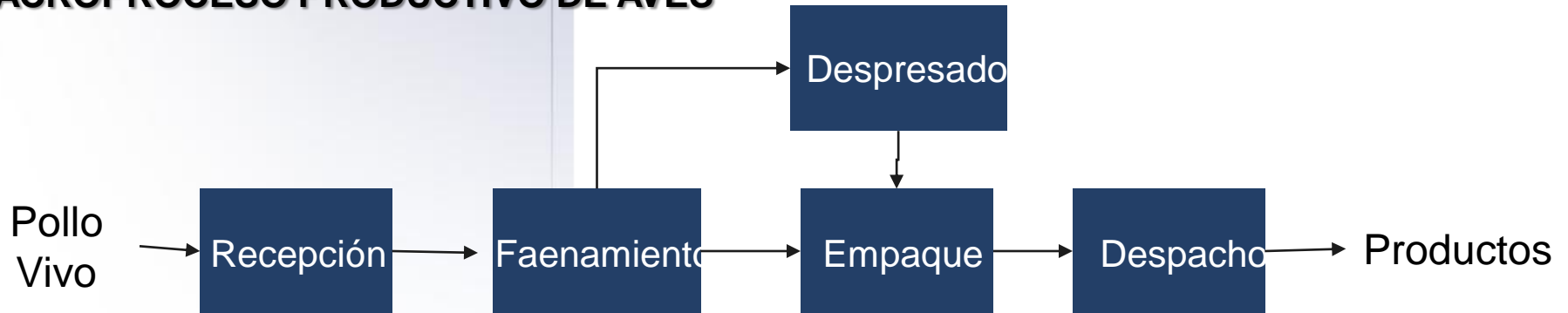
Costos Totales



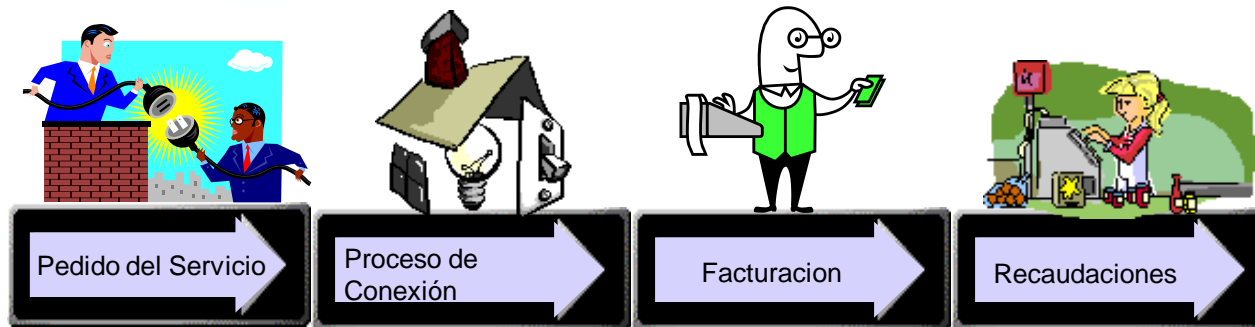
Desempeño de actividades
generadoras de valor

MARGEN

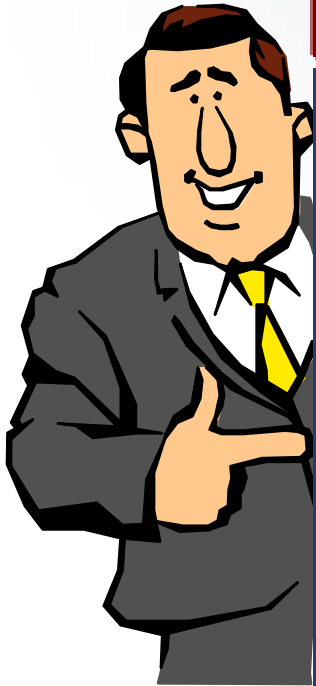
MACROPROCESO PRODUCTIVO DE AVES



MACROPROCESO COMERCIALIZACIÓN ELÉCTRICA



Técnicas de Diagramación de Procesos



- ✓ Diagrama de Bloques
- ✓ Diagrama de Flujo de Procesos
- ✓ Diagrama de Flujo Funcional
- ✓ Diagrama de Recorrido o de Flujo Geográfico

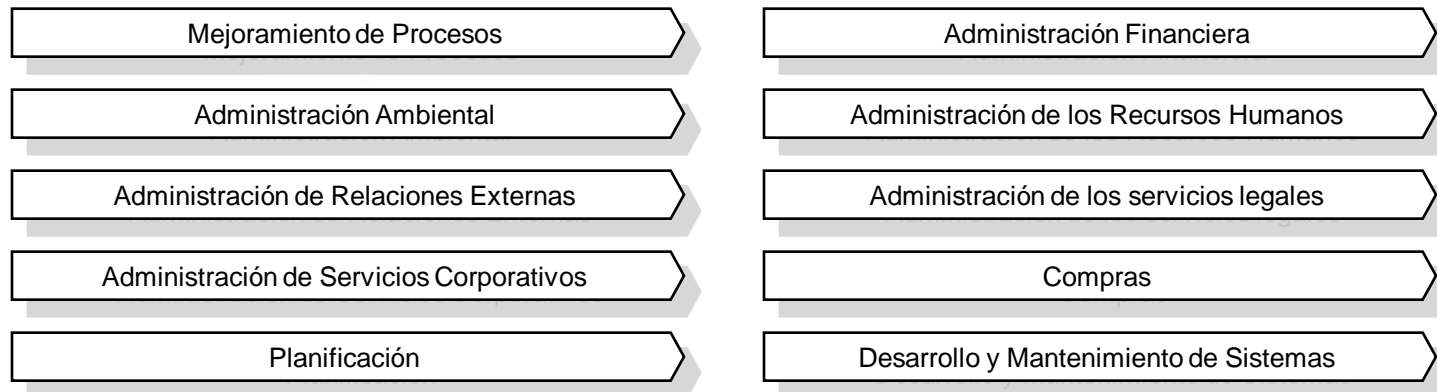


- La metodología del análisis de la cadena de valor para crear y sostener la ventaja competitiva de una firma fue desarrollado por Michael Porter.
- Se basa en la premisa que la ventaja competitiva se la obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, es decir, aquellos procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa.
- El concepto de la cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de organizar y enfocar los programas de mejoramiento.
- Los procesos que forman parte de la cadena de valor impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consume.
- Los procesos que forman parte de los procesos de apoyo tienen un efecto indirecto en los clientes.

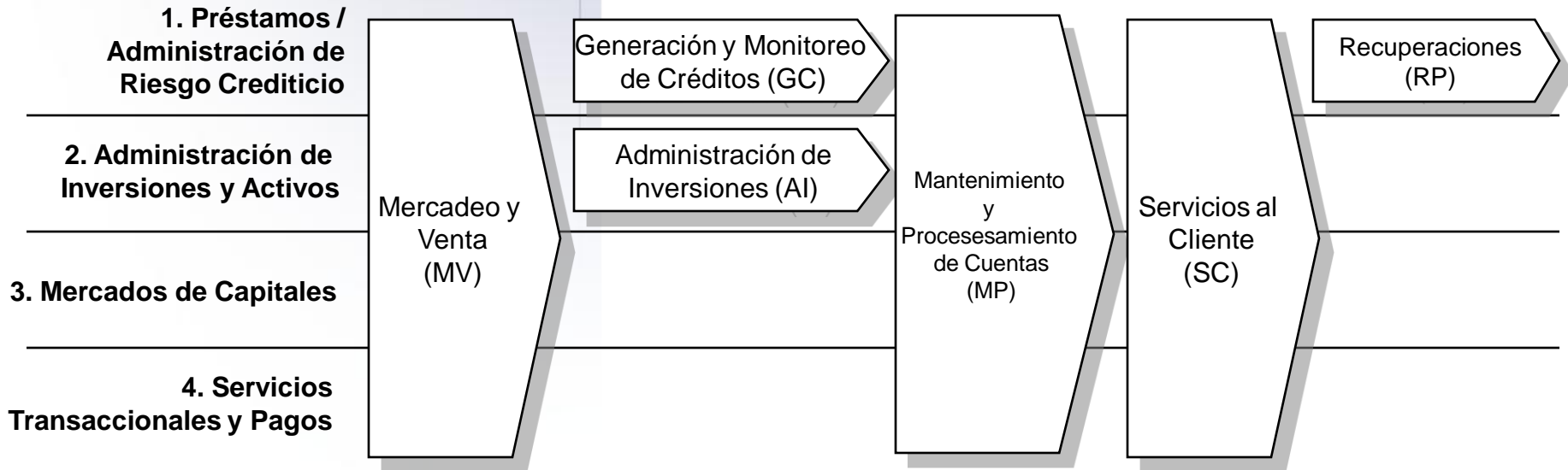
Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:



Cadena de Valor:

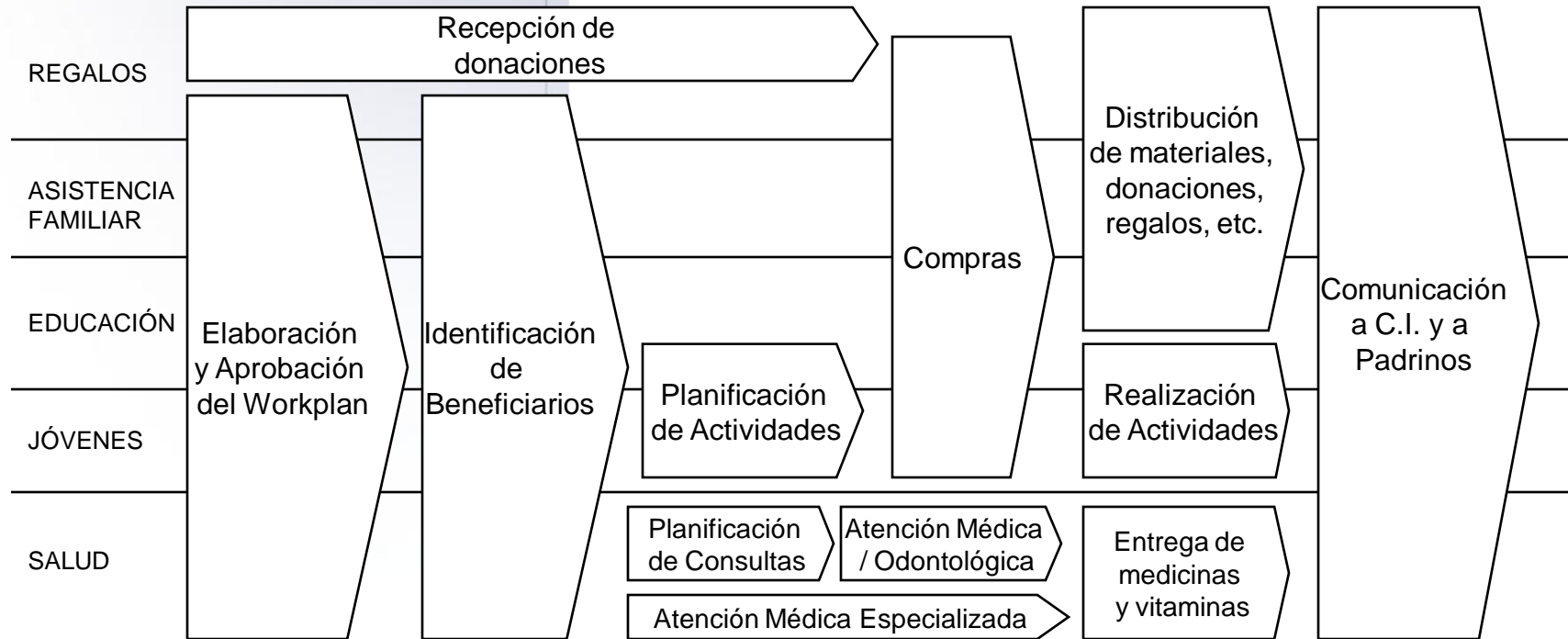


Procesos de Soporte:

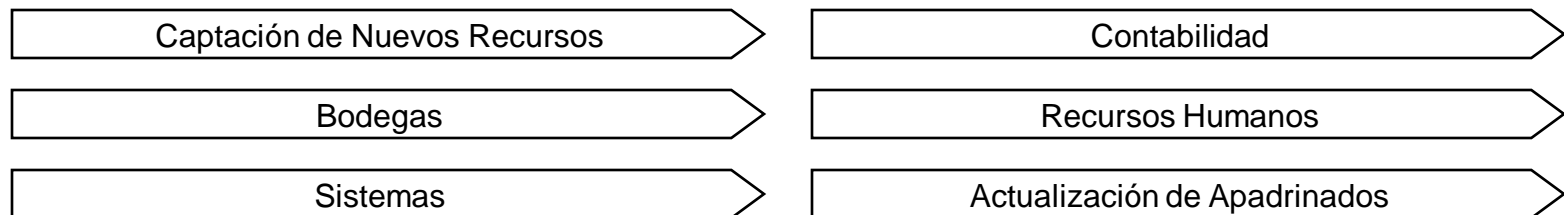
- (AR) Administración de Riesgo / Análisis de Portafolio
- (MN) Mejoramiento Continuo del Negocio
- (RE) Administración de Relaciones Externas
- (AI) Administración de las Instalaciones y Servicios Corporativos
- (AF) Administración Financiera

- (RH) Administración de Recursos Humanos
- (AL) Administración de los Servicios Legales
- (PD) Planificación Estratégica
- (CP) Compras / Proveeduría
- (ST) Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas y Tecnología

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:

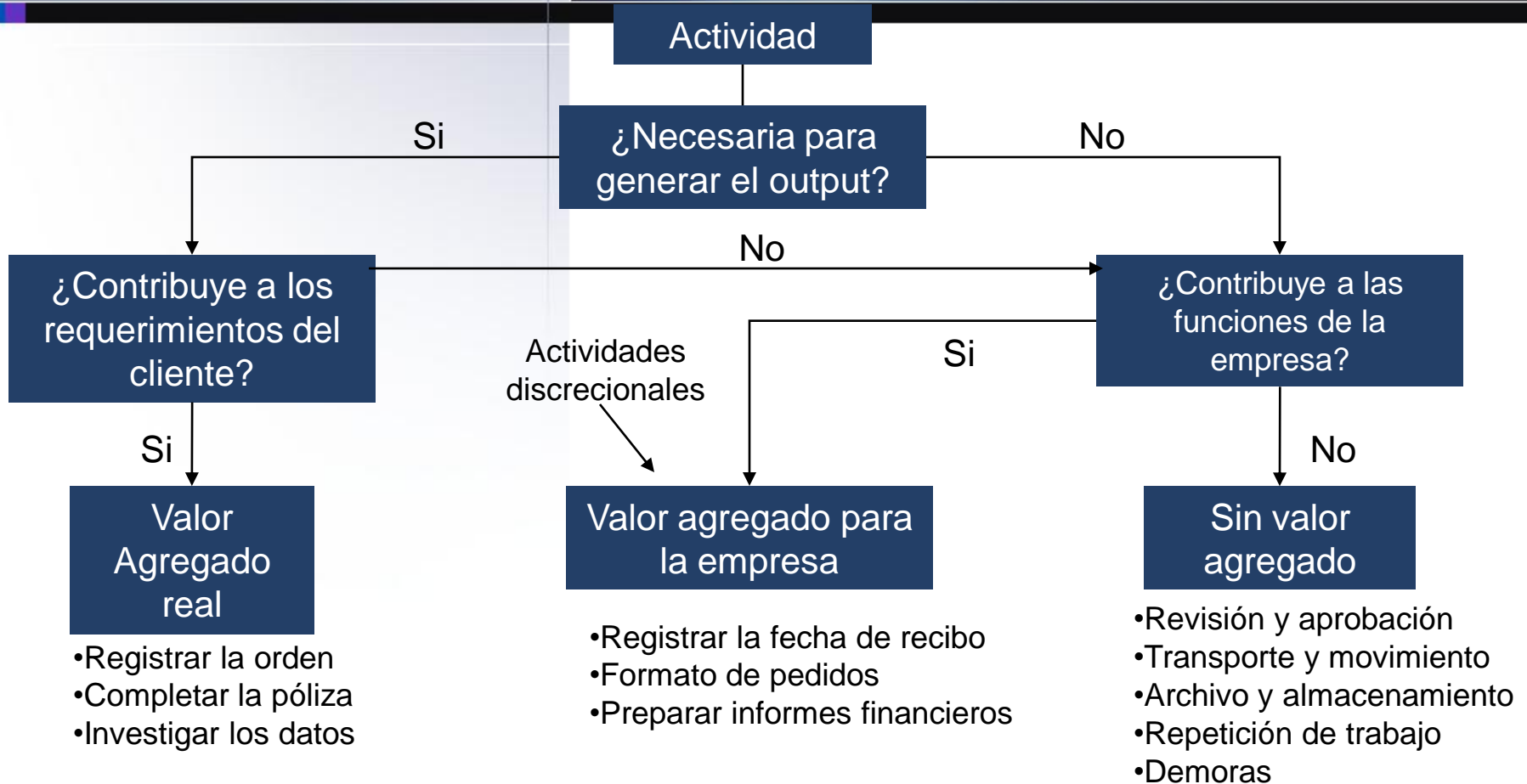


Para el análisis y mejoramiento de los procesos actuales se deben de utilizar las siguientes herramientas:

- Eliminación de la burocracia. Eliminar tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- Eliminación de la duplicación.
- Evaluación del valor agregado. Eliminar las actividades que no agreguen valor y optimizar las que agreguen valor
- Simplificación. Eliminación de copias, datos, manipulaciones, reuniones, cuellos de botella
- Reducción del tiempo de ciclo del proceso
- Prueba de errores
- Eficiencia en la utilización de equipos y sistemas
- Lenguaje simple. Compresión sencilla en los documentos
- Estandarización
- Alianzas con los proveedores
- Mejoramiento de situaciones importantes
- Automatización y/o mecanización
- Identificación de los principales problemas y riesgos



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Actividades que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del cliente

Actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente. Estas actividades se podrían eliminar sin afectar la funcionalidad del producto/servicio

Algunas formas típicas para reducir el tiempo de ciclo son:

- **Actividades en serie vs. actividades en paralelo**
- **Cambiar la secuencia de las actividades**
- **Reducir el número de interrupciones**
- **Mejorar políticas de tiempo de procesamiento**
- **Reducir el movimiento del output**
- **Analizar la localización**
- **Establecer prioridades**



PROCESO DE COMPRAS



Requerimiento de
Materiales



Verificación de
Material en Bodega



Aprobación para
compra del Material



Compra de Material



Recepción de
Materiales



Despacho del
Material



Pago a Proveedores

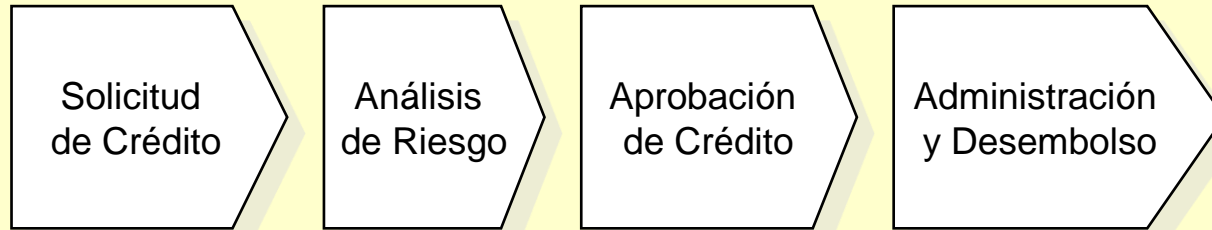
Características Generales del Proceso

	Cantidad	Porcentaje
Operaciones	45	28,5%
Inspecciones	17	10,8%
Transporte	65	41,1%
Demora	22	13,9%
Almacenamiento	9	5,7%
Total de Actividades	158	100,0%

	Cantidad	Porcentaje
Agregan Valor	29	18,4%
No Agregan Valor	129	81,6%
Total de Actividades	158	100%

	Cantidad
Documentos originales que se generan	15
Copias que se generan	20
Total de Documentos	35
Personas que participan en el proceso	27
Sistemas Informáticos que utilizan	3

Macroproceso de Crédito



CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROCESO:

	Cantidad	Porcentaje
Operaciones	82	44.6%
Inspecciones	16	8.7%
Transporte	45	24.5%
Demora	34	18.5%
Almacenamiento	7	3.8%
Total de Actividades	184	100.0%

Agregan Valor	59	32.1%
No Agregan Valor	125	67.9%
Total de Actividades	184	100.0%

	Cantidad
Documentos originales que se generan	42
Copias que se generan	11
Total de Documentos	53
Personas que participan en el proceso	13
Sistemas Informáticos que utilizan	3
Entes externos que participan en el proceso	10

**ACTIVIDADES
DIRECTAS**



Creación de valor
para el comprador

**ACTIVIDADES
INDIRECTAS**



Funcionamiento continuo
de actividades directas

**ASEGURAMIENTO
DE CALIDAD**



Todas las actividades

Análisis

SISTEMA DE VALOR

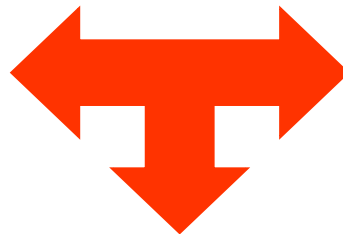


- Actividades complejas
- Diferentes actores

Proveedores

CADENA DE VALOR

Canales



Compradores

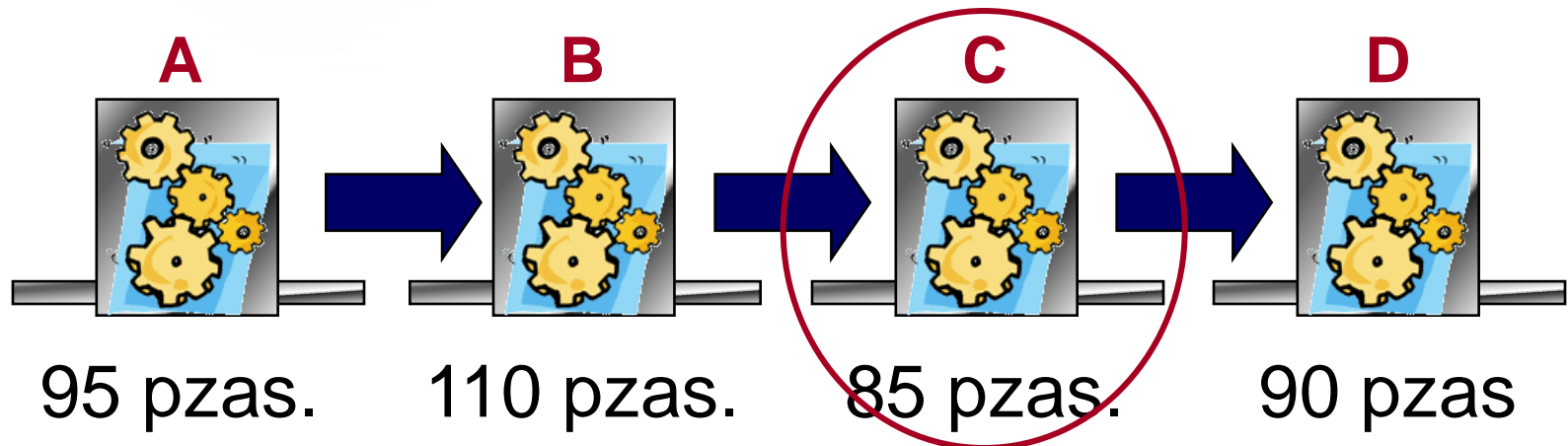
¿Qué es una cadena de valor?

- Cadena de valor dentro de la empresa
- Cadena de valor afuera de la empresa

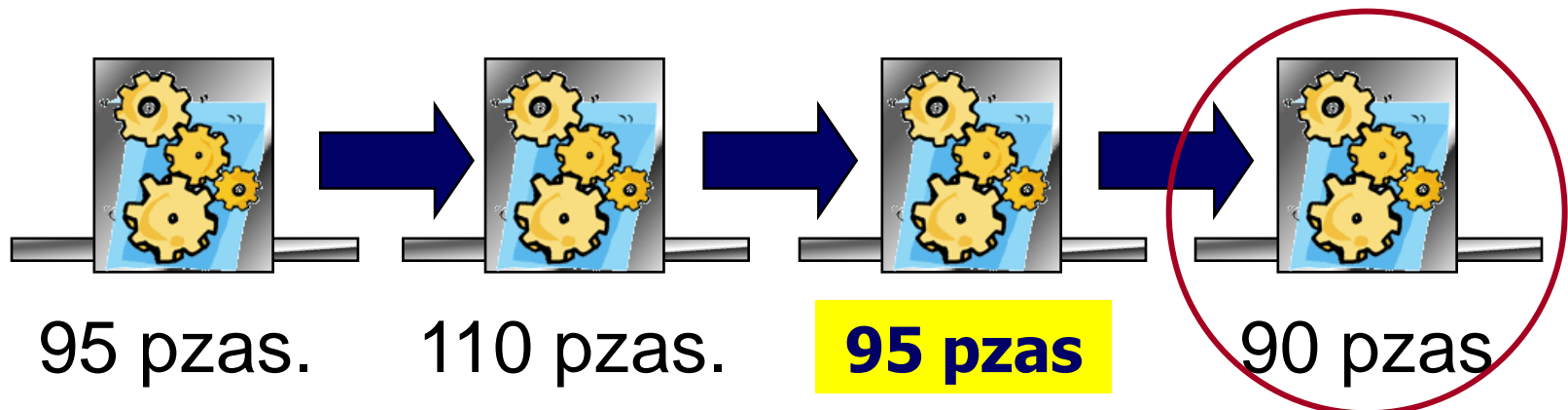
Cadena de valor dentro de la empresa

El cuello de botella

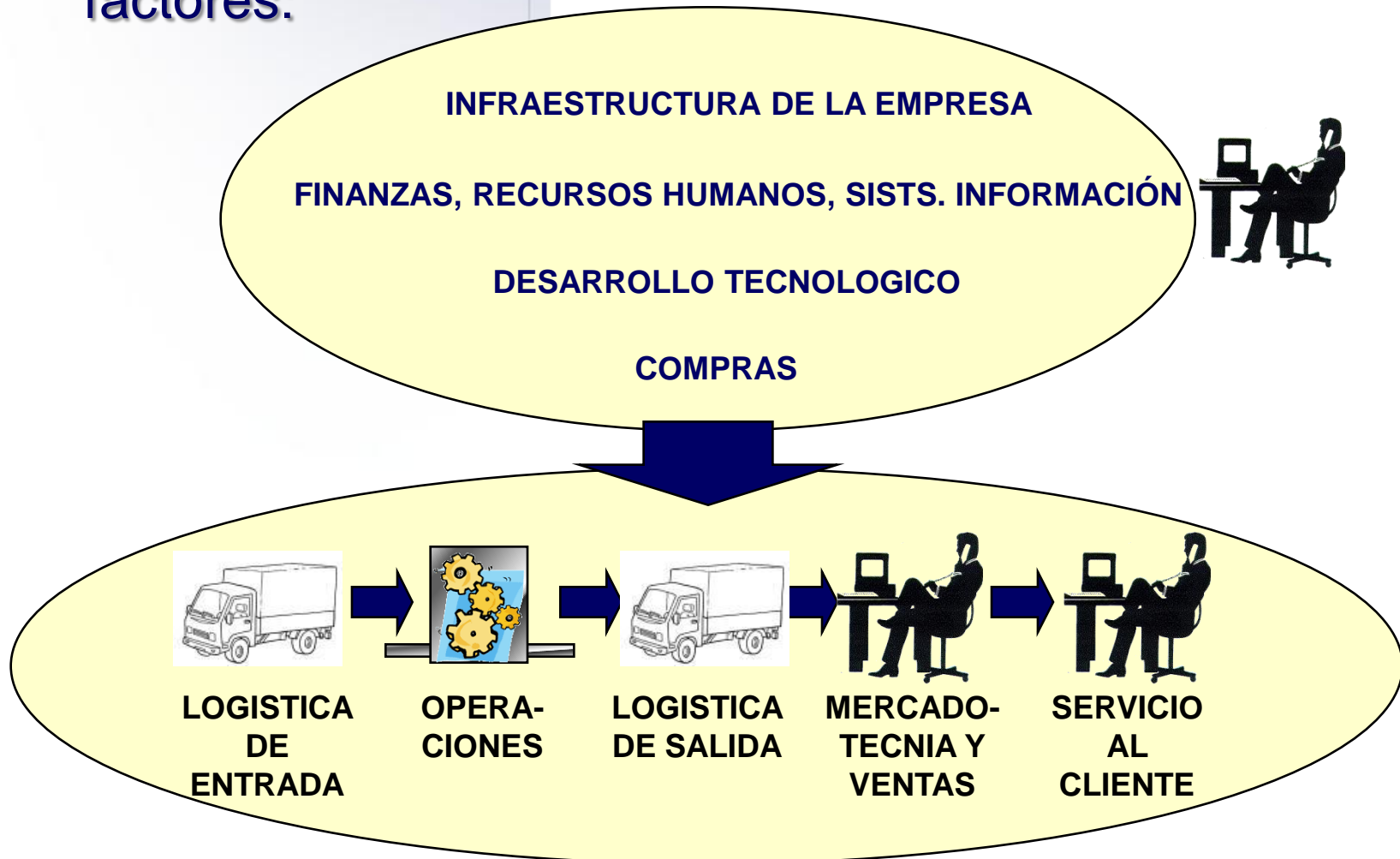
- Es el recurso con menor capacidad en el proceso
- En ese momento es la restricción que determina la capacidad de toda la planta
- Tiene altos inventarios por procesar
- Las etapas posteriores del proceso tienen tiempos de espera



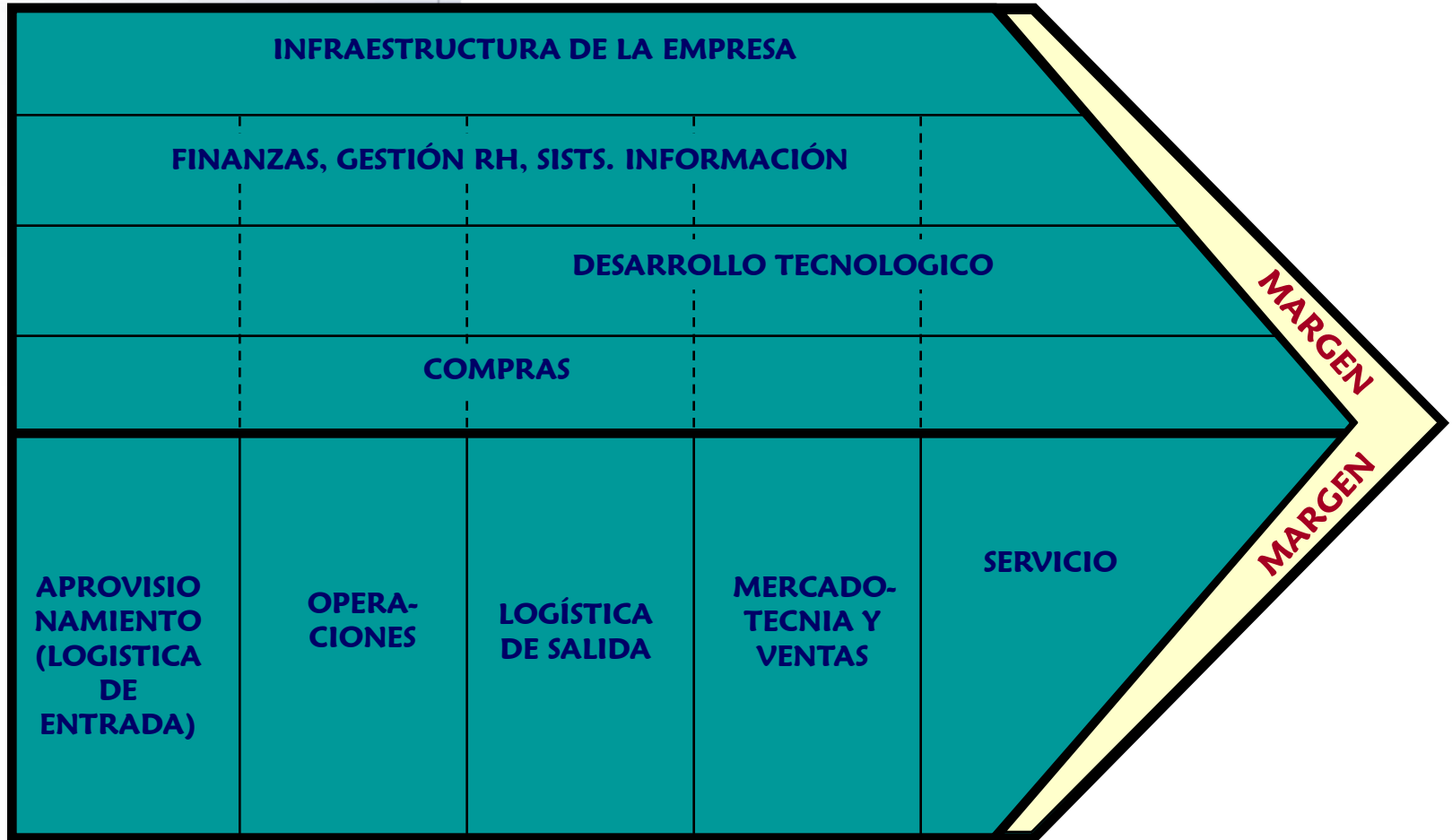
- **Optimiza el cuello de botella (la restricción)**
 - Conoce y elimina fluctuaciones que pueden afectar su desempeño:
 - Ausentismo, faltante o mala calidad de la materia prima, descomposturas, etc.
 - **Aprovecha el recurso al máximo**
 - Que solo ese equipo trabaje horas extra
 - Capacita más personal en esa función
 - Dale mantenimiento preventivo
 - Pon una reserva de insumos para que no pare el equipo
 - Subcontrata parte de ese proceso



- La línea de producción depende también de otros factores:



ACTIVIDADES DE APOYO



ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Cualquier área de la empresa nos puede impedir
 - Ofrecer un costo menor
 - Ofrecer el mejor producto
 - Ofrecer algo especial para cierto tipo de clientes
 - SER COMPETITIVOS Y GANAR MÁS DINERO
- ¿Cuántas restricciones impiden que la empresa gane más dinero en un momento dado?

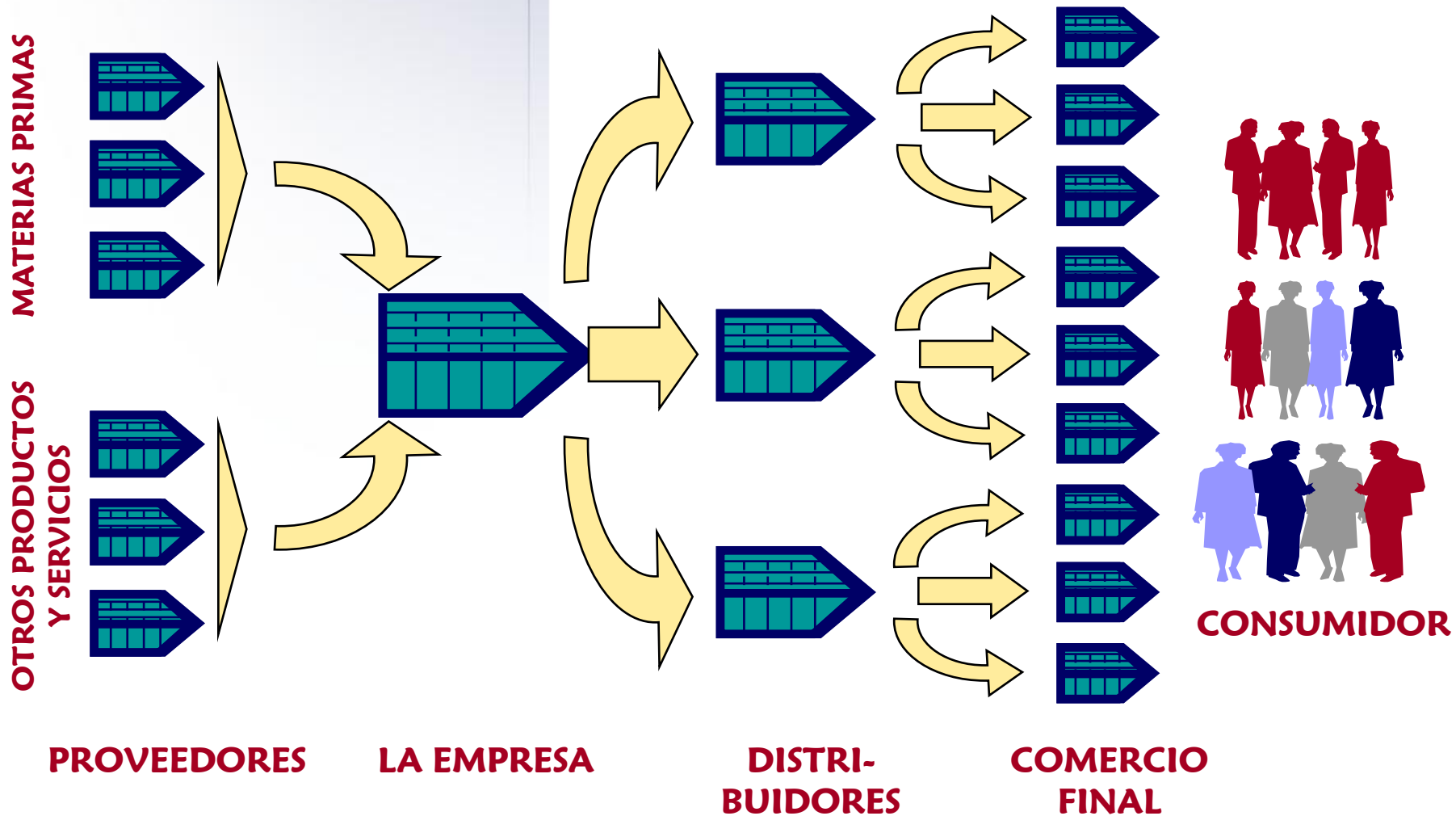
1

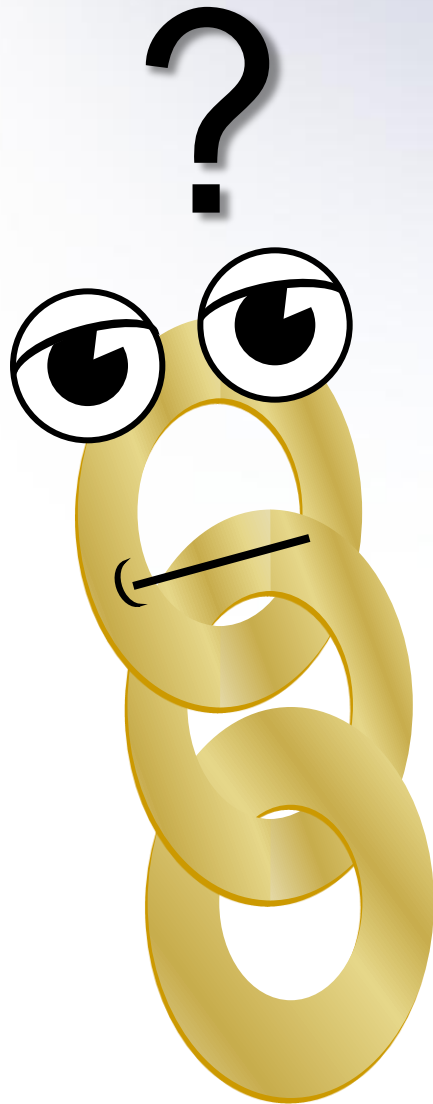


¿Cuál?

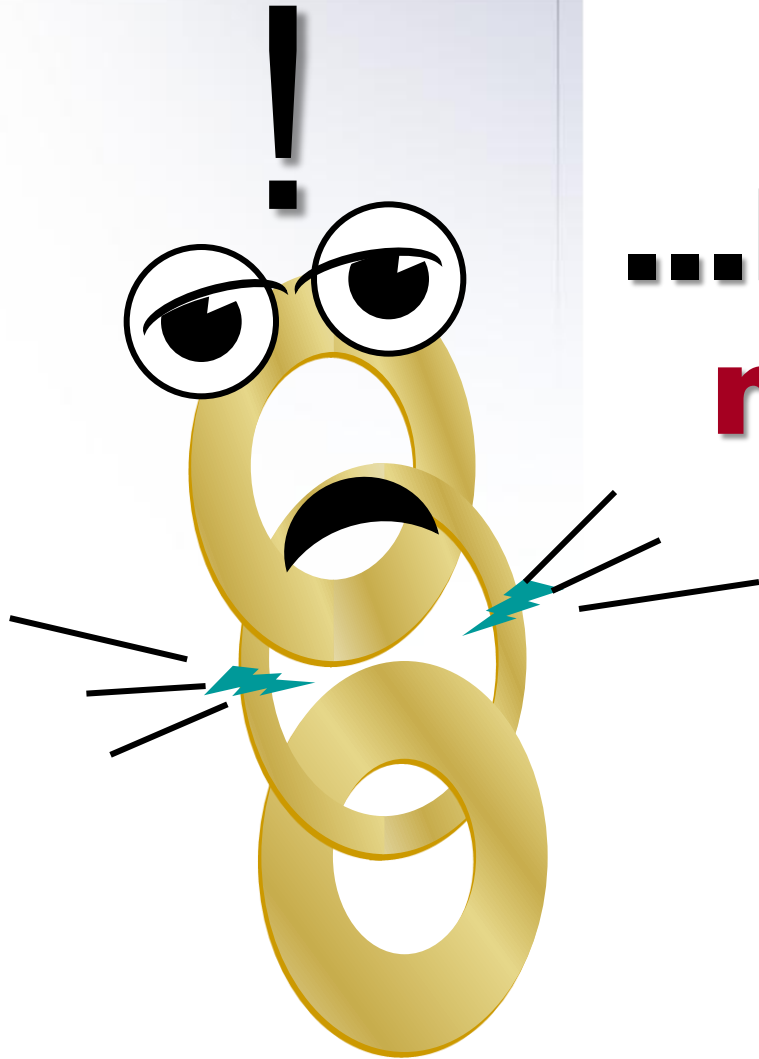
Cadena de valor afuera de la empresa

El sistema de valor





**¿Qué
determina
la fuerza
de una
cadena?**



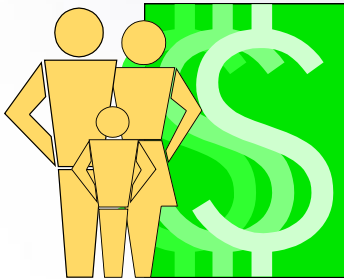
...El eslabón mas débil

*Ver la "Teoría de Restricciones" de Eliyahu M. Goldratt

DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES COMPETIVAS

- ✿ Construir la cadena de valor con las actividades de la empresa.
- ✿ Conexión entre actividades internas vs. Cadenas de valor clientes, canales y proveedores.
- ✿ Identificar actividades y capacidades claves: satisfacción al cliente.
- ✿ Utilizar bechmarketing para hacer comparaciones internas y externas.

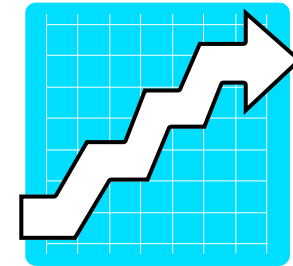
COSTOS DE LAS ACTIVIDADES EN LA CADENA DE VALOR



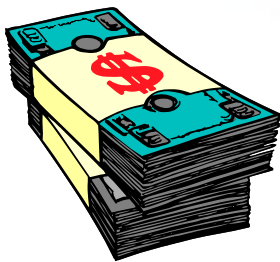
Economías de escala



Exigencias tecnológicas



Curva de experiencia



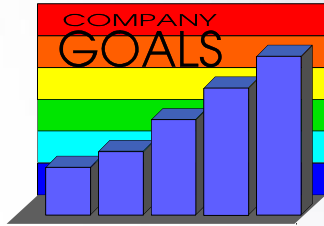
Intensidad
de capital

**CONDUCTORES DE
COSTOS
ESTRUCTURALES**



Línea de producción
compleja

COSTOS



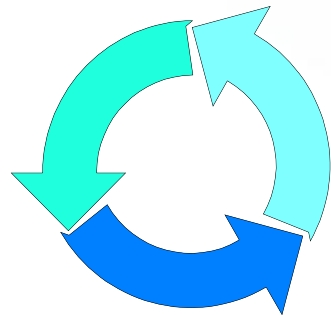
Mejoramiento
continuo



Eficiencia procesos
internos



Calidad: Actitudes
y Capacidad



Tiempo para lanzar
nuevos productos

**CONDUCTORES DE
COSTOS REALIZABLES**



Eficiencia para trabajar
con proveedores, clientes,
distribuidores

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE COSTOS

Descomposición de la información de la contabilidad de costos departamentales en el costo de ejecución de:

- ☀ Actividades específicas.
- ☀ Costeo basado en actividades ABC.



Jorge Zárate – jzarate@businessstraining.com.mx

**Tel. (81) 8376-4304
(81) 8376-0462**