

Organización

**Todos participamos en una
organización:**

**La familia, el club deportivo
característica;: trabajo en equipo y
objetivo común.**

**Empresa es una organización
Y actúa como un SISTEMA**

Concepto de Sistemas

- Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía, materia, etc., para proveer información, energía y materia.
- Sistema es un todo organizado y complejo:
 - Un conjunto o combinación de cosas que forman un todo complejo o unitario.
 - Un conjunto de objetos unidos **por alguna forma** de interacción o interdependencia.

Propiedades de los Sistemas

- Las propiedades de los sistemas **no pueden** ser descritos en términos de sus elementos **separados**; se presentan cuando se estudian **globalmente**.
- Los Sistemas **existen dentro** de otros Sistemas.
EMPRESA (SISTEMA) DEPARTAMENTO ADM.
SUBSISTEMA, DEPT. OPERACIONES (SUB.
SISTEMA)
- Las **funciones** de un sistema **dependen** de su **estructura**.

Características de los Sistemas

Globalismo o Totalidad

- Un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El **efecto total** se presenta como un ajuste a todo el sistema.
- Hay una **relación de causa / efecto**.
- De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: La Entropía y la Homeostasia.



Características de los Sistemas

Sinergia

- El **todo** es **mayor** que la **suma de las partes**, es decir, que los componentes del sistema valen más como una unidad – a la cual llamamos empresa – que como una unidad independiente. Es a partir de esto, justamente, desde donde surge el valor de las interrelaciones.
- Se dice que un objeto posee Sinergia cuando; *el examen de una o algunas de sus partes (incluso a cada una de sus partes), en forma aislada, no se puede explicar o predecir la conducta del todo.* (TRABAJO DE EQUIPO)



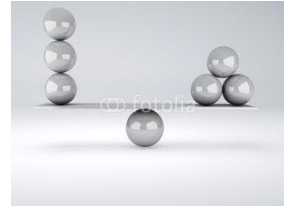
Características de los Sistemas

Entropía

- Es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse.
- La entropía **aumenta** con el correr del tiempo.
- Si **aumenta la información, disminuye la entropía** (y viceversa), pues la información es la base de la configuración y del orden.
- INNOVACIÓN, la gestión del cambio, planificación en una empresa ayuda a controlar la generación de entropía.

Características de los Sistemas

Homeostasia



- Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistemas.
- Los sistemas tienen una **tendencia a adaptarse** con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.(Competencia)



Tipos de Sistemas - Naturaleza

Los Sistemas Abiertos:

- Presentan intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas.
- Intercambian energía y materia con el medio, ambiente o entorno.
- Son adaptativos para sobrevivir.
- Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa.
 - ✓ Relación permanente con el medio o entorno, de la cual depende su supervivencia o viabilidad.
 - ✓ Son los sistemas vivos y sociales
 - ✓ Tienden a una evolución constante y a un orden estructural.

EMPRESA- STAKEHOLDERS

Tipos de Sistemas

El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.



Parámetros de Sistemas

Se caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema

- **Entrada, insumo o impulso (input):** es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.



Parámetros de Sistemas

- **Proceso:** Los procesos de transformación que ocurren al interior de la empresa. Su naturaleza es variada y pueden ser explicados a través de las **actividades que se realizan al interior de ella.** Algunas de estas actividades son marketing, finanzas, operaciones y adquisiciones, entre otras.



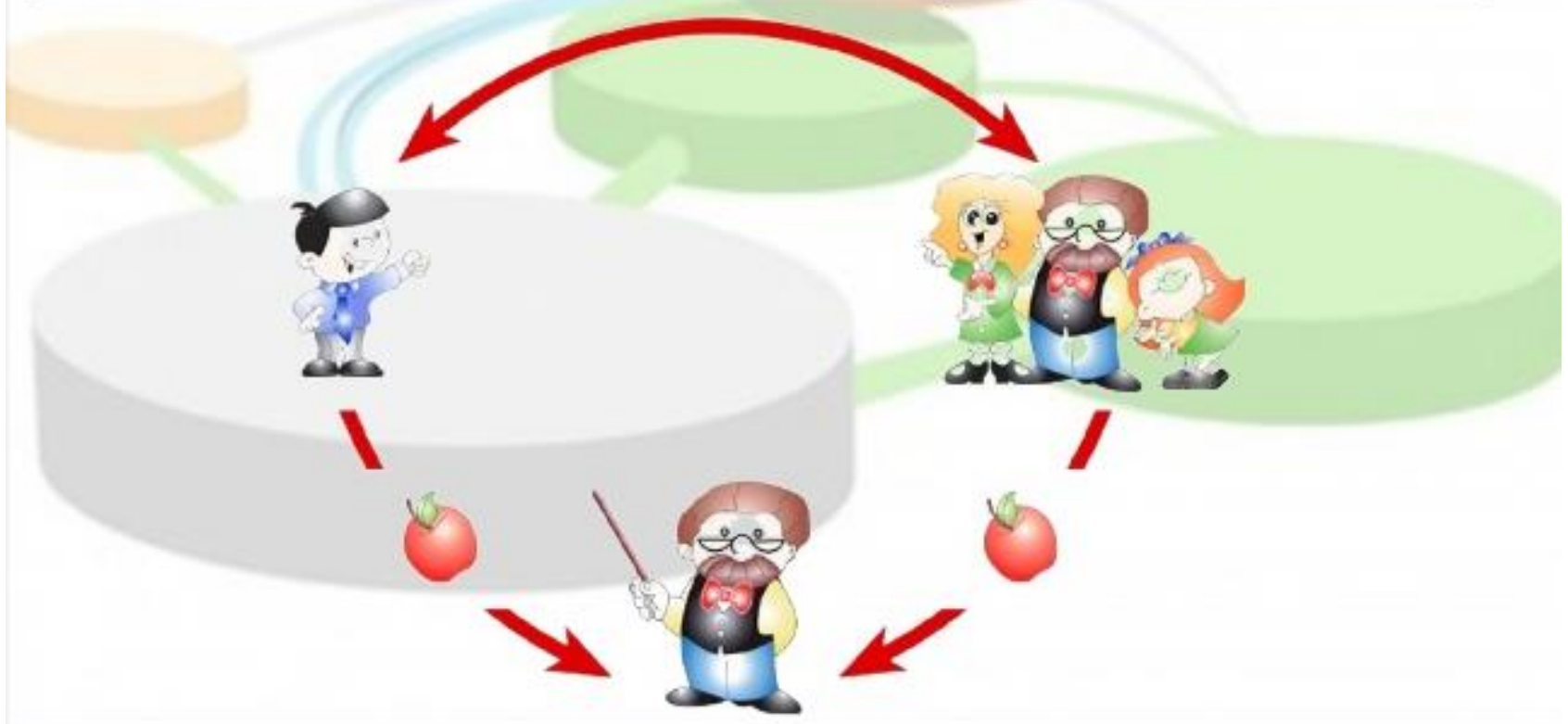
Parámetros de Sistemas

• **Salida o producto o resultado (output):** es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema.



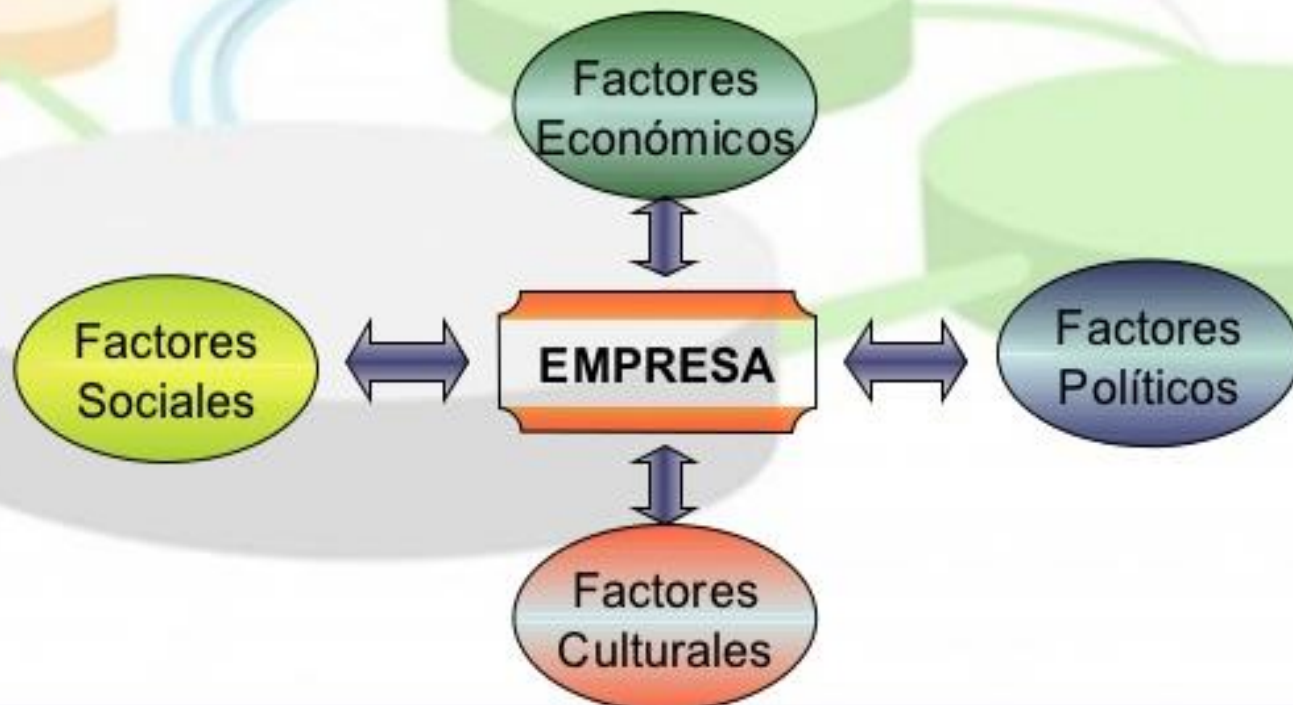
Parámetros de Sistemas

- **Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback):** es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.



Parámetros de Sistemas

- **Ambiente:** es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo, también puede ser una amenaza.



EMPRESA COMO SISTEMA ABIERTO



SISTEMA Y EMPRESA

EMPRESA

CREACION DE VALOR





UNA MIRADA DE EMPRESA

- **Empresa** es un conjunto de actividades que se relacionan efectivamente, para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos.
- Todas estas actividades pueden ser representadas usando la **CADENA DE VALOR**

CADENA DE VALOR

- Cadena de Valor es una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; en este sentido la empresa es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto.



CREACION DE VALOR

ACTIVIDADES DE APOYO



ACTIVIDADES PRIMARIAS

Cadena de Valor



Una cadena es tan fuerte como su
eslabón más débil



Planificación

Misión

Visión

Valores

Objetivos





¿Quiénes somos?

¿Para qué estamos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde queremos ir? ó

¿Para dónde vamos?

¿Cómo podemos llegar?

¿Qué potencial tenemos?

¿Cómo sabemos que hemos llegado?

¿¿¿¿¿....



La Misión

HE DECIDIDO ENFRENTAR
LA REALIDAD, ASÍ QUE
APENAS SE PONGA LINDA
ME AVISAN



Es lo que **pretende hacer** la organización y **para quién** lo va hacer. Describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio. Es la razón y el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Por lo tanto define:

- 1 Lo que pretende **cumplir** en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2 Lo que pretende **hacer**.
- 3 **Para quién** lo va a hacer.
- 4 Los **principios y valores** bajo los que pretende funcionar.



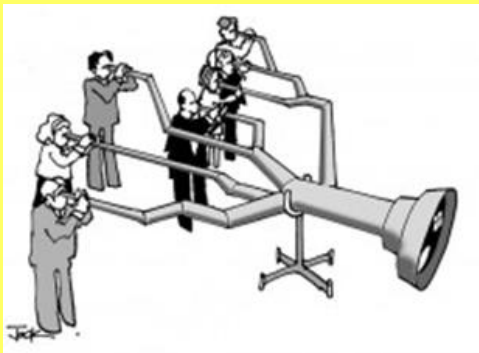


La Visión

Es una exposición que indica **hacia dónde se dirige** la empresa a largo plazo y en qué se **deberá convertir o quiere ser en el futuro**, Señala el rumbo y da dirección tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del ambiente, entorno en que se desenvuelve, etc.

Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- Los clientes
- Los proveedores
- Los empleados
- Los propietarios
- La Sociedad



La Visión

Casi todas las organizaciones tienen una Visión. Pero si analizamos en detalle, vemos que muchas veces la Visión se queda en la “declaración” sin lograr impacto alguno en la empresa.

La Visión es el rumbo estratégico de la organización por los próximos 3 a 5 años, es decir tiene establecido un **horizonte de tiempo** para poder ser alcanzada.

Responde a la pregunta: **¿Cómo queremos ver a la organización en 3 o 5 años?**

A diferencia de la Misión (Razón de ser de la organización) la Visión puede cambiar según el contexto externo, capacidades internas, la percepción de los líderes, etc. Pero más allá de eso, una buena Visión debería:

- **Inspirar, motivar y movilizar** a las personas.
- Que las personas **se queden** en la empresa.
- Que muchas cosas tengan sentido y que valga la pena dar lo mejor de uno para alcanzarla.

La Visión debe poder ser medida (Cuantificable), para darnos cuenta si hemos alcanzado o no la Visión.

La Visión debe tener indicadores que midan el avance a largo plazo de la Visión.

Una buena Visión:

- ❖ No puede ser un horizonte infinito de tiempo.
- ❖ Define claramente el segmento de mercado (o la actividad) en el cual va a competir la organización.

La Visión

Ejemplo de una buena Visión: Universidad XX:

- “Para el 2025, nuestra distintiva habilidad para integrar investigación de clase mundial, becas y educación, nos asegurará un lugar entre las 50 universidades más importantes del mundo”.

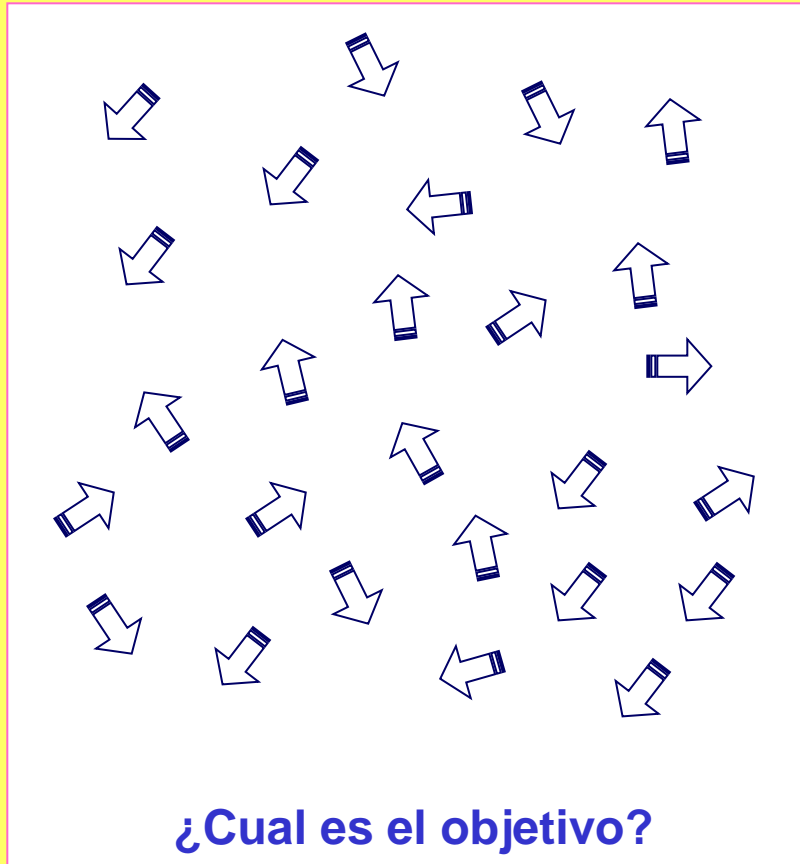
Ver que cumple con las condiciones de una buena Visión:

- **Inspiración y Movilización:** Un gran desafío estar entre las 50 mejores universidades del mundo.
- **Horizonte de Tiempo:** 2025
- **Indicador:** Ranking mundial de universidades
- **Segmento:** Investigación, becas y educación.

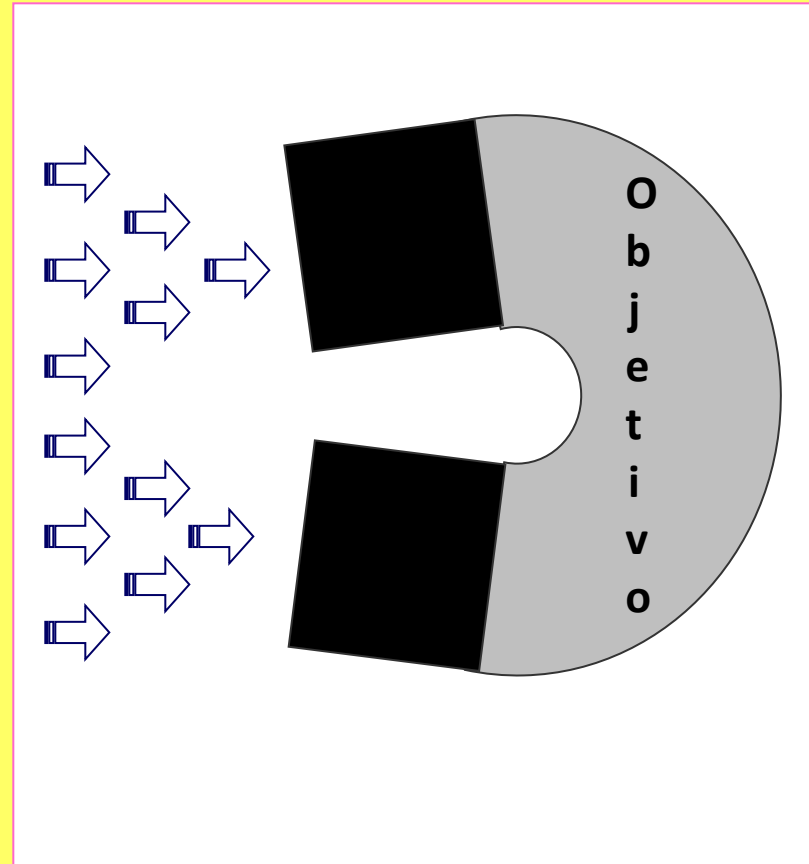
¿POR QUÉ UNA VISIÓN?

- Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.
- En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.
- Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.
- Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos.

Sin Visión



Con Visión



Diferencia entre Misión y Visión

- La **MISIÓN** que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad)
- La **VISIÓN** es lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir)
- La **VISIÓN** es más genérica que la **MISIÓN** y por lo tanto es menos precisa.
- La **VISIÓN** es algo que yace en la mente de una persona y es menos objetiva que subjetiva.
- La **MISIÓN** es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

Marco conceptual

Misión

- Captura la razón de ser de una organización
- Describe una realidad que perdura en el tiempo

≠

Visión

- Expresa una aspiración de la organización
- Describe un cambio que motiva al personal
- Se desarrolla en un lapso de tiempo específico
- Motiva a actuar

Estrategia



La Estrategia es un conjunto de **acciones** que se llevan a cabo para **lograr** un determinado **fin**.

Son Principios y Rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.

La estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

Se pueden distinguir tres tipos de estrategias; de corto, mediano y largo plazo.

Planificación Estratégica

¿Qué es la Planificación Estratégica?

Planificación: “Reflexión ordenada sobre un futuro deseado”

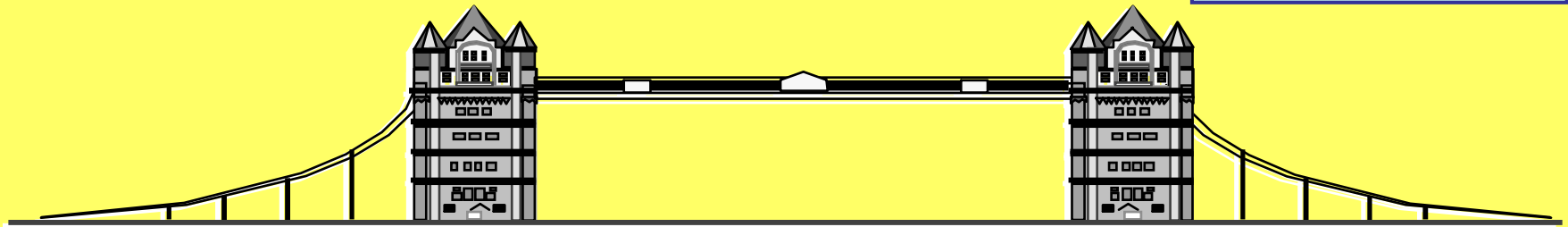
Estrategia: Plan, pauta, táctica, metodología de acción para **lograr los OBJETIVOS** determinados.

- Es un proceso que permite que la organización sea proactiva y no reactiva en la formulación de su futuro.
- Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite que una organización logre sus objetivos.

HOY

Cómo debe ser el
puente que nos lleve al
futuro...?

VISIÓN
DE LA EMPRESA



El resultado de la Planeación Estratégica es:

Tener una organización focalizada en el cliente, el mercado y la competencia, sosteniendo una ventaja competitiva que genere valor para sus accionistas.

Planificación Estratégica

Es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

- ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
- ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
- ¿Quién los llevará a cabo?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa es cambiante.

Planificación Estratégica

Considera:

- La búsqueda de la **efectividad**
- en la utilización de los recursos disponibles.
- **Conocimiento** permanente del **entorno** en el que se desempeña la organización (condicionante básico del desarrollo del plan).
- **Comportamiento** de los distintos actores que influyen en él.
- La **influencia** que tiene una **decisión** sobre distintos factores.
- La necesidad de reconocer el carácter sistémico de los procesos en los que se desempeña la institución.

Objetivos de la Planificación Estratégica

Objetivos de la Planificación Estratégica

- 6 La planificación estratégica se diferencia de la simple planificación: Eleva el nivel en el cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados, a una planificación que involucra a los directivos y el Gerencia General, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
- 7 Consecución de Metas
- 8 Agregación de Valor a la Empresa

PLANIFICACION ESTRATEGICA

¿Qué incluye?

- Identifica Debilidades
- Identifica Fortalezas
- Determina Amenazas
- Determina Oportunidades

- FODA

¿Que establece?

- Misión, Visión
- Fija objetivos
- Desarrollo de estrategias alternativas (Analiza y toma decisiones)

PLANIFICACION ESTRATEGICA

ANALISIS INTERNO

-FORTALEZAS-

Creatividad, Innovación, Capital

-DEBILIDADES-

Falta de capital, Poca Innovación

ANALISIS EXTERNO

-AMENAZAS-

Legislación, Medio ambiente,
Económicas, Políticas Sociales

-OPORTUNIDADES-

Globalización, Ventajas competitivas
Ventajas comparativas, Publico objetivo

Planeación estratégica



Tridimensionalidad de las Empresas

1 Dimensión Estratégica

- a. Misión
- b. Visión
- c. Presupuesto
- d. Planificación estratégica

2 Dimensión Organizacional

- a. Organigramas
- b. Funciones
- c. Manuales de funciones
- d. Delegación de Responsabilidades

3. Dimensión de Recursos

- a. Capital humano
- b. Tecnología
- c. Activo fijo

GESTION

Cuando hablamos de Gestión, nos referimos a un conjunto de actividades, acciones que apuntan a resolver o llevar a cabo un objetivo, un resultado, es hacer posible un fin deseado.

La gestión se aplica constantemente para alcanzar un objetivo en todos los ámbitos de la vida.

GESTION EMPRESARIAL

La Gestión Empresarial:

Es la actividad empresarial que busca a través de personas, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Una optima gestión no solo busca hacer mejor las cosas que la competencia, va más allá, busca ofrecer algo nuevo, innovador.

GESTION EMPRESARIAL

- No solo se aplica a los procesos, sino también a los productos, a las personas a los recursos, stakeholders, en fin a todo el entorno de la empresa.

- OBJETIVO EMPRESARIAL

Un objetivo empresarial es, un resultado o fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de entidades

GESTION EMPRESARIAL

Ejemplos de objetivos empresariales

- ejemplos de objetivos general de una empresa son: aumentar la rentabilidad, ser el líder del mercado e incrementar las ventas. Ejemplos de objetivos específicos de una empresa pueden ser: obtener una rentabilidad anual del 20 % o aumentar las ventas trimestrales en un 15 %.

En función del alcance en el tiempo de los objetivos, se pueden presentar objetivos estratégicos, tácticos y operacionales:

- Algunos ejemplos de objetivos estratégicos: alcanzar el liderazgo de ventas de automóviles en México en un plazo de 5 años, abrir tres nuevas sucursales en la zona Este del país en 4 años.
- Un ejemplo de objetivo táctico puede ser: reducir a la mitad la distancia con el líder del mercado del automóvil durante los próximos 2 años.
- En este sentido, algunos ejemplos de objetivo operacional son: aumentar en un 5 % el nivel producción del Departamento de Pintura durante los próximos 6 meses o reducir las devoluciones de los clientes en un 15 % durante el próximo trimestre.

ESTRATEGIA COMPETITIVA



ESTRATEGIA

- La Estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.



COMPETITIVIDAD

- Es un concepto muy amplio, sin embargo para nuestro fin podemos señalar que: es la capacidad de las empresas, Industria o un país dado, para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado Nacional o Internacional en medio de la competencia con empresas de su misma Industria o de otros países. (ver esquema)

ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Toda empresa que pertenezca a una industria necesariamente debe competir y por lo tanto necesariamente debe contar con una ESTRATEGIA COMPETITIVA.
- Esta EC. Puede ser explícita o implícita
explícita: por medio de un proceso planificado
Implícita: por medio de las actividades de sus departamentos funcionales.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Las empresas necesitan una estrategia que los guíe en como conseguir sus objetivos y lograr la Visión y Misión definida.



ESTRATEGIA COMPETITIVA

- El diseño de una estrategia competitiva consiste en crear una formula general de como una empresa va a competir, cuales serán sus metas y que políticas requerirá para alcanzarlas.
- La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

- METODO CLASICO PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

- MICHAEL PORTER

RUEDA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



- Michael Porter, estrategia competitiva

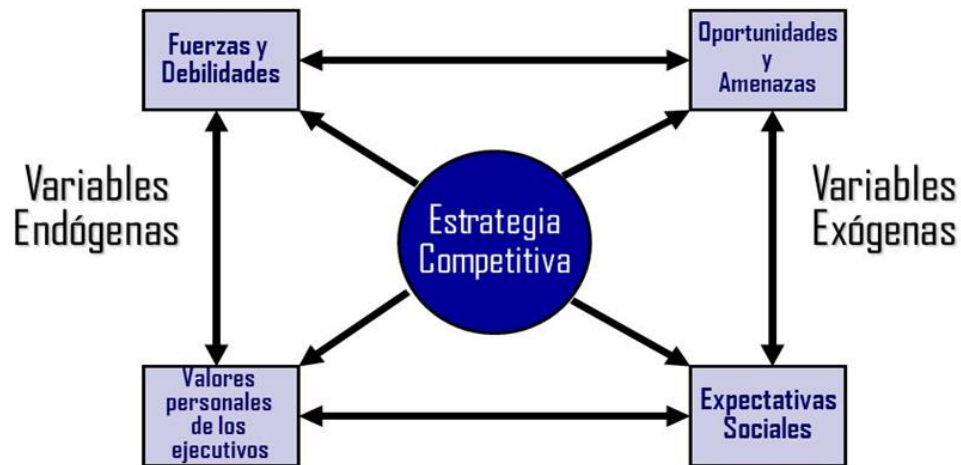
- Esta rueda es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva en una sola mirada.
- En el centro se hallan las metas de la empresa, que son la definición más amplia de como desea competir y de sus objetivos específicos.
- Los radios son las políticas operativas básicas por medio tratara de cumplir sus objetivos.

FACTORES DETERMINANTES



- Los puntos fuertes y débiles representan el perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia, como recursos, tecnología, marca.
- Los valores personales son los motivos y necesidades de sus ejecutivos que ejecutarán la estrategia, ambos los puntos débiles y fuertes combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que la empresa adoptará exitosamente.

ESTRATEGIA COMPETITIVA



- 1.- Los límites externos dependen del sector industrial y del entorno en general.
- 2.- Las oportunidades y amenazas de la industria definen el entorno competitivo.
- 3.- Las expectativas sociales reflejan el impacto que en la empresa tienen asuntos como la política gubernamental, problemas sociales, cultura, y otros factores.

Si no se analizan estos 4 factores, una empresa no podrá formular un conjunto realista y alcanzable de metas y políticas.

PRUEBAS DE CONSISTENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Luego de diseñar las distintas alternativas estratégicas, debemos analizar que sean consistentes con los objetivos y políticas propuestas en nuestra definición estratégica
- Para esto utilizaremos el cuestionario “Pruebas de Consistencia”.

PRUEBAS DE CONSISTENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

- **Consistencia interna**
 - ¿Son los objetivos mutuamente alcanzables?
 - ¿Las políticas operativas están orientadas hacia los objetivos?
 - ¿Las políticas operativas se refuerzan una a la otra?
- **Adecuación al entorno**
 - ¿Aprovechan los objetivos y políticas las oportunidades del sector industrial?
 - ¿Los objetivos y políticas consideran las amenazas del sector industrial (incluyendo el riesgo de la respuesta de la competencia) acorde a los recursos disponibles?
 - ¿La implantación de los objetivos y de las políticas refleja la capacidad del entorno para absorber las acciones?
 - ¿Los objetivos y las políticas son sensibles a los principales intereses de la sociedad?

PRUEBAS DE CONSISTENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

- **Adecuación de los recursos**
 - ¿Las políticas y los objetivos están identificados con los recursos que dispone la empresa en relación con los competidores?
 - ¿La programación en el tiempo de los objetivos y de las políticas refleja la capacidad de cambio de la empresa?
- **Comunicación e implantación**
 - ¿Están bien entendidos los objetivos por los propios implantadores?
 - ¿Existe la suficiente congruencia entre los objetivos, las políticas y los valores de los implantadores, clave para asegurar su compromiso?
 - ¿Existe suficiente capacidad administrativa para permitir una implantación efectiva?

PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Este proceso cuenta con una serie de preguntas que representa un enfoque para desarrollar la estrategia competitiva en una empresa.
- El esquema se encuentra dividido en tres grupos de preguntas que nos dan una idea de cómo debe ser el proceso de elaboración.

PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

- **A. ¿ Que hace actualmente la empresa? ¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?**

- **Identificación**

¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?

- **Suposiciones implícitas.**

¿Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?

PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

- **B. ¿Qué está sucediendo en el entorno? (instrumentos???)**

- **Análisis de la Industria**

¿Cuáles son los factores claves para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector industrial?

- **Análisis del competidor**

¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existente y potencial, y sus acciones futuras probables?

- **Análisis social**

¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos de importancia presentarán oportunidades o amenazas?

- **Fortalezas y debilidades.**

Si cuenta con un análisis del sector industrial y de la competencia, ¿cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa con relación a los competidores presentes y futuros?

PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

- **C. ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?**

- **Análisis de los supuestos y de la estrategia**

¿Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente en comparación con el análisis precedente en B? ¿En qué forma satisface la estrategia las pruebas de consistencia?

- **Alternativas Estratégicas**

¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles, dado el análisis anterior

- **Elección Estratégica**

¿Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía antes las oportunidades y peligros externos?

ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA QUE?

- **CREAR UNA VENTAJA COMPETITIVA**

- **VENTAJA COMPETITIVA**

Toda característica o atributos de la empresa y sus productos que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir. Esta debe:

- Involucrar un factor clave de éxito en el mercado.
- Ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.
- contar con estrategias que se anticipan o responden a cambios externos (depende de la habilidad para responder a los cambios) => análisis del entorno y flexibilidad.
- Con estrategias que crean cambios a través de la innovación. **12-09**

VENTAJAS EXTERNAS E INTERNAS

- Podemos lograr Ventaja competitiva externa como interna.
- Una ventaja competitiva sería “externa” cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso

VENTAJA EXTERNA

- Este tipo de ventaja competitiva da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una **estrategia de diferenciación**.

VENTAJA INTERNA

- Una ventaja competitiva es “interna” cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto o servicio y que aportan de esa forma un valor al productor, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano (3-09-2019)

VENTAJA INTERNA

- Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa hasta aquí

VENTAJA COMPETITIVA POR MEDIO DE LA CADENA DE VALOR

- Michael Porter propuso el concepto de “cadena de valor” para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

CONCEPTO VALOR

- Valor del producto: lo que los clientes están dispuestos a pagar por el producto.
- El Valor se mide por los ingresos totales (resultado del precio del producto) y de las unidades de producto que se venden.
- La rentabilidad de una empresa depende de que tan mayor sean los ingresos totales versus los costos totales de producir el producto.

CADENA DE VALOR

- Entonces para Porter :
- **Cadena de Valor es una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; en este sentido la empresa es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto.**
- Entonces la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (HASTA AQUÍ CERTAMEN)

CADENA DE VALOR

Actividades de SOPORTE

APROVISIONAMIENTOS - compras

Componentes, productos, servicios, etc.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Investigación y desarrollo, diseño productos, etc.

RECURSOS HUMANOS

Selección, formación, reciclaje, etc.

INFRAESTRUCTURA de la EMPRESA

Planificación, financiación, etc.

Actividades PRIMARIAS

LOGÍSTICA INTERNA

Almacenamiento
materiales y/o productos
Recepción datos, etc.

OPERACIONES

Fabricación
Prestación servicios

LOGÍSTICA EXTERNA

Pedidos,
distribución,
entrega,
almacenaje tránsito

MARKETING y VENTAS

Promoción,
posicionamiento,
ventas, etc.

SERVICIOS POSTVENTA

Servicio
atención cliente
y postventa

margen

SISTEMA DE VALOR

- Sin embargo, la cadena de valor está inmersa e integrada a un flujo más grande de actividades al que da el nombre de «sistema de valores» .
- El sistema está integrado por cadena de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes.
- Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja en el sistema de valores, (Porter, ventaja competitiva 2006: pag 34)

SISTEMA DE VALOR



Cadenas del
valor de los
proveedores



Cadenas del
valor de la
empresa



Cadenas del
valor del canal
(distribuidores
o minoristas)



Cadenas del
valor del
comprador

- **Trazabilidad de la carne de vacuno**

- La producción de carne es un proceso complejo que incluye desde los aspectos de la crianza de los animales en las granjas hasta los aspectos de transformación de la carne que ocurren después del sacrificio de los mismos. Por ello, un buen sistema de trazabilidad debe garantizar la relación entre la identificación de la carne y el animal o los animales de que procede a través de todas las etapas de producción, transformación, distribución y venta de la carne de vacuno.
- El sistema de trazabilidad de la carne de vacuno se apoya en dos pilares básicos:
 - Un sistema de identificación y registro de los animales.
 - Un etiquetado obligatorio "de origen" de la carne de vacuno.
- Los elementos que se utilizan para el sistema de identificación y registro en la granja de los animales vacunos son los siguientes:
 - Crotales (marcas auriculares) para la identificación individual de cada animal.
 - Documentos de identificación bovinos (DIB).
 - Los libros de registro en cada explotación.
 - A la llegada al matadero se realiza, obligatoriamente y bajo supervisión oficial, un control de identidad de los animales, verificando que existe una correspondencia entre el crotal del animal y el DIB.
- A partir de este punto se asigna el nº de referencia, que asegura la relación entre la carne y el animal o grupo de animales.
- Según la legislación vigente, la etiqueta de carne de vacuno debe contener la siguiente información de forma legible:
 - Número de referencia.
 - País de nacimiento o "nacido en".
 - País/es de engorde o "criado en" o "engordado en" o "cebado en".
 - "Sacrificado en" país y nº de autorización sanitaria del matadero.
 - "Despiece en" país y nº de autorización sanitaria de la sala de despiece.
 - Esta información debe mostrarse en las etiquetas de todas las piezas de carne de vacuno que se generen a lo largo de la cadena de suministros.
- Por otra parte, todas las industrias alimentarias (mataderos, salas de despiece, almacenes frigoríficos, establecimientos de venta al consumidor final) deberán mantener los registros con la información sobre la entrada y salida de los productos durante al menos 3 años.

CADENA DE VALOR

- Al analizar la posición competitiva debe utilizarse el VALOR y no el costo del producto.
- La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y margen. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.

CADENA DE VALOR

- La estructura de la cadena de valor de porter esta conformada por actividades que se dividen en dos grandes grupos:
- ACTIVIDADES PRIMARIAS
- ACTIVIDADES DE SOPORTE/APOYO

CADENA DE VALOR

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS:** Son aquellas actividades que intervienen en la producción del producto, en la venta y traspaso del producto al cliente terminando con el servicio posterior de satisfacción del cliente.
- **ACTIVIDADES DE APOYO:** estas actividades como lo dice su nombre, apoyan las actividades primarias. Aportando con un personal competente, materias primas e insumos y tecnología e infraestructura adecuada.



Dependerá de la forma en que se ejecutan estas actividades de valor, junto con su economía, si una empresa tiene costos altos o bajos frente a la competencia

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Logística de Interna/entrada:** Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones de proveedores.



ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Operaciones:** Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.



ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Logística de Externa/salida:** Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación



ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Marketing y ventas:** Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios



ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Servicio:** Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto



EJEMPLO DE ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Las Actividades Primarias o Principales de un restaurant son generalmente las siguientes:**
- **Logística Interna:** Se incluyen actividades como la recepción y almacenaje de materias primas. Comprende los procesos de manipulación, almacenamiento, conservación, control de inventarios y devoluciones a proveedores.
- **Cocina:** Comprende las actividades de preparación y cocción de los alimentos transformándolos en platos. Dentro de estas, se incluyen los procesos de preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de la calidad.
- **Sala:** Incluye las actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto final al cliente, tales como el proceso de los pedidos, nivel de servicio, grado de atención, organización, limpieza y mantenimiento.
- **Comercial y Marketing:** Engloba todos los medio necesarios para promocionar el restaurante. Estos medios son: la hospitalidad, publicidad, guías, fuerza de ventas, material de ventas, políticas de precios y un control de las ventas.
- **Servicio Post-Venta:** Consiste en la obtención de medios para elevar o mantener el valor añadido del restaurante. Puede ser a través de políticas de fidelización, bases de datos, ajuste del producto en función de los requerimientos del cliente, atenciones personalizadas u otros servicios adicionales.

- **ACTIVIDADES DE APOYO**



ACTIVIDADES DE APOYO

- **Adquisición:** Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, algunos de ellos son: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Los costos de las actividades de adquisición suelen constituir una parte pequeña –sino es que insignificante- de los costos totales, pero a veces incide de forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores



ACTIVIDADES DE APOYO

- **Desarrollo tecnológico:** toda actividad relacionada con los valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento.



ACTIVIDADES DE APOYO

- **Administración de recursos humanos:** son actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.
- Estas actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización.
- La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo



ACTIVIDADES DE APOYO

- **Infraestructura organizacional:** consta de actividades como: administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad. A la infraestructura se le ve a veces como un gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva.
- A veces se le ve como un gasto pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva.
- Directivos competentes, sistemas efectivos, capacidad de negociación, etc.

EJEMPLO DE ACTIVIDADES DE APOYO

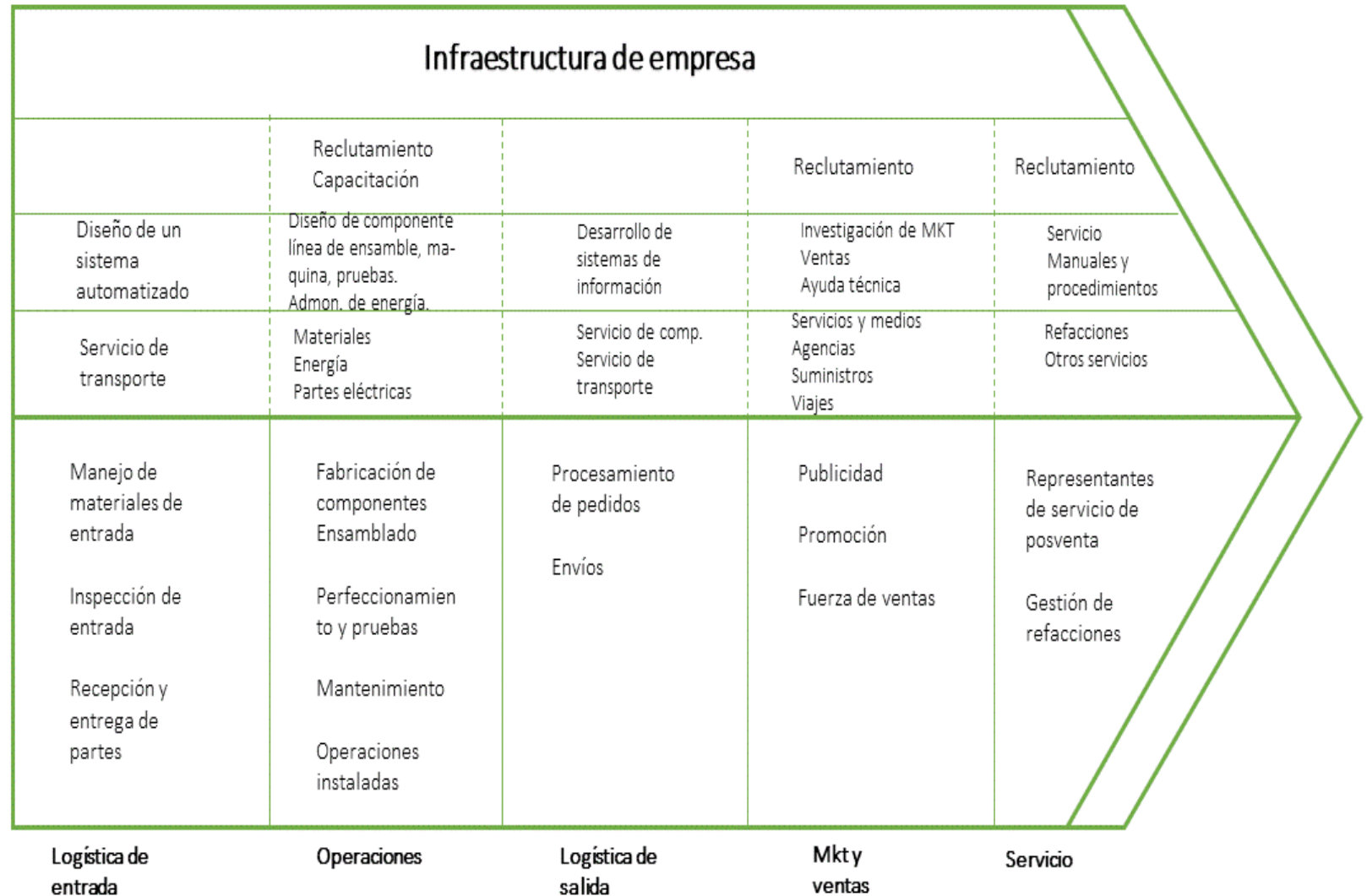
- **Actividades de Apoyo o Auxiliares de un Restaurant.**
- Las Actividades de Apoyo o Auxiliares de un negocio de restaurant se dividen, de acuerdo a la Cadena de Valor de Porter, en cuatro grandes grupos: Infraestructura, Recursos Humanos, Tecnología y Compras. Así, tenemos:
- **Infraestructura:** Las actividades de infraestructura comprenden la dirección del negocio, planificación, finanzas, contabilidad, control de costes, la gestión de la calidad y los temas legales y fiscales.
- **Recursos Humanos:** Comprenden aspectos relacionados con el personal del negocio, tales como la selección, formación, retribución o motivación.
- **Tecnología:** Son aquellas actividades cuya misión es mejorar los procesos, lo que implica por un lado su racionalización y por otro la aplicación de las más modernas tecnologías en el campo de conservación y regeneración de alimentos, y el tratamiento de la información para mejorar los procesos de control y de marketing del negocio.
- **Compras:** Las actividades de compras están encaminadas a buscar los mejores productos en las mejores condiciones posibles , además de otras actividades relacionadas como la logística.

CADENA DE VALOR RESTAURANT

MATERIA TEST Y CERTAMEN

INFRAESTRUC	Dirección restaurante, planificación, finanzas, contabilidad, legal-fiscal y gestión de la calidad					M A R G E N
RR.HH	Selección, contratación, formación, reciclaje, desarrollo, política salarial y laboral. Estructura organizativa de los					
TECNOLOGIA	Mejoras en productos y procesos: Inversiones en sistemas informáticos hornos neveras multiclima					
COMPRAS	Actividades y políticas de compra, relación con proveedores, rotación de stocks					
	Manipulación.		Proceso de pedidos	Publicidad	Políticas de fidelización	
	Almacenamiento	Preparación	Nivel de servicio	Promoción	Base de datos	
	Conservación	Presentación	Grado de atención	Guías	Ajuste del producto	
	Control de Inventarios.	Limpieza	Organización	Fuerza de Ventas	Atenciones personalizadas	
	Devoluciones.	Control de la calidad	Limpieza	Materiales de ventas	Servicios adicionales	
			Mantenimiento	Política de precio		
				Control		
	LOGISTICA INTERNA	COCINA	SALA	COMERCIAL Y MARK	POST-VENTA	

Cadena de valor de un fabricante de copiadoras



TIPOS DE ACTIVIDAD

- Porter distingue tres tipos de actividad en las categorías de **actividades primarias y de apoyo** que afectan a la **ventaja competitiva** de forma distinta:
- **Actividades directas:** intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.
- **Actividades indirectas:** permiten efectuar actividades directa en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.
- **Aseguramiento de la calidad:** garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación.

NEXOS DE LA CADENA DE VALOR

- Las actividades relacionadas con valores son las estructuras básicas de la ventaja competitiva, pero la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena.
- Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra

NEXOS DE LA CADENA DE VALOR

- La ventaja competitiva a menudo nace de los nexos entre las actividades, lo mismo que de las acciones individuales.
- Los nexos pueden originar una ventaja competitiva en dos formas:
mediante la optimización y la coordinación.

NEXOS DE LA CADENA DE VALOR

- Nexos verticales: nexo entre la cadena de valor de una empresa y la de sus proveedores y canales.
- Cadena de valor del cliente: puntos de contactos que impactan en la cadena de valor del cliente, diferenciación (creación de valor)