



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**



---

**FACULTAD DE QUIMICA**

***“CADENA DE VALOR Y PROCESOS DE NEGOCIO”***

**TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE EDUCACION CONTINUA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

***INGENIERA QUIMICA***

**PRESENTA**

***ANA RUTH ALTAMIRANO GONZALEZ***

**MÉXICO, D.F.**

**2008**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **JURADO ASIGNADO**

PRESIDENTE: ALEJANDRO LEON IÑIGUEZ HERNANDEZ

VOCAL: JOSE SABINO SAMANO CASTILLO

SECRETARIO: JOSE ANTONIO DE LA PAZ DOMINGUEZ

1er SUPLENTE: EDUARDO FLORES PALOMINO

2º SUPLENTE: JORGE RAFAEL MARTINEZ PENICHE

FACULTAD DE QUIMICA - UNAM

### **Diplomado en Administración de la Producción.**

Educación Continua - Sede Tacuba. Antigua Escuela Nacional de Ciencias Químicas.

Mar del Norte No. 5, Col. San Álvaro. C.P. 02090. Azcapotzalco, México D.F.

ASESOR: M. en A. JOSE ANTONIO DE LA PAZ DOMINGUEZ

---

SUSTENTANTE: ANA RUTH ALTAMIRANO GONZALEZ

---

## INDICE

INTRODUCCION _____	4
INFORMACION GENERAL SOBRE EL TEMA _____	5
ANALISIS ESTRUCTURAL DE UNA EMPRESA _____	5
VENTAJA COMPETITIVA Y LAS ESTRATEGIAS PARA ALCANZARLA _____	8
CADENA DE VALOR _____	9
PROCESOS DE NEGOCIO _____	16
DISCUSION _____	18
CONCLUSIONES _____	19
BIBLIOGRAFIA _____	20

## INTRODUCCION

Desde la segunda mitad del siglo XX, el mundo de las industrias se tornó muy competitivo y cambiante con el desarrollo de las Teorías de Administración de los Procesos y las Teorías de la Calidad, las cuales conducían a nuevas formas de pensar en el funcionamiento de las empresas, rompiendo paradigmas y administrando los cambios para hacerlas más competitivas, buscando formas alternas de hacer las cosas y darles un valor agregado. Aunado a esto, los mercados se han ido globalizando y están en constante expansión; las empresas no solo se enfrentan a sus competidores sino también a cambios culturales, a un acelerado desarrollo de Tecnología y Comunicaciones, y a regulaciones cada vez más exigentes de Instituciones gubernamentales y financieras. Todo esto provocó el fracaso de varias compañías que no lograron sobrevivir a tales cambios, ya que en su intento de crecer y optimizarse no mantuvieron una ventaja competitiva (sostenible en costos) por encima de las ventajas que ofrecía la competencia.

Cuando hablamos de una ventaja competitiva, hablamos del valor agregado que una empresa crea para sus clientes, es decir, aquel bien o servicio por el que el cliente está dispuesto a pagar y que hace la diferencia con la competencia. Las estrategias para mantener una posición favorable en la industria, así como la rentabilidad de una empresa, se deben centrar en reconocer dónde y cómo se genera ese valor agregado, haciendo un análisis exhaustivo de todas las actividades que realiza para identificar cuál es el origen y comportamiento de los costos de los procesos, sus niveles de eficiencia, productividad, oportunidad y calidad; es decir, identificar si los procesos son generadores de valor y cómo es su interrelación con otros procesos de la misma empresa, generando una cadena de valor y una estructura organizacional que la mantengan en una posición competitiva.

El presente trabajo es una breve introducción al concepto del Análisis de la Cadena de Valor de Michael E. Porter y su aplicación como una herramienta gerencial básica para el análisis de la actividad empresarial, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas ayudando a identificar, desarrollar e integrar actividades de valor que sean fuente de la ventaja competitiva, de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales en su sector industrial, mediante una estrategia de negocio competitiva.

El objetivo es ubicar al lector en un contexto de análisis de las actividades que realiza en su industria y su posición dentro de la cadena de valor, para mejorar dichas actividades analizando costos y diferenciación en las mismas, de tal manera que identifique rápidamente si generan valor y mantienen la ventaja competitiva de su empresa; además de identificar el por qué de aplicar otras herramientas de mejora continua para eficientar sus procesos.

## INFORMACION GENERAL SOBRE EL TEMA

### *ANALISIS ESTRUCTURAL DE UNA EMPRESA*

Una **empresa** está definida como “un conjunto de elementos materiales, financieros y humanos que producen bienes y servicios para satisfacer necesidades y obtener excedentes” (1); su razón de ser se define por su visión y estructura organizacional, sus productos, sus clientes y sus tecnologías, entre otras cosas, lo que determina su competitividad en el mercado. “La competencia determina el éxito o el fracaso de las empresas” (2) y “la competitividad de una empresa exitosa es el resultado de la sinergia de tres productividades: Tecnológica (eficacia en los procesos industriales), Económica (eficacia en el acceso a los mercados) y gerencial (eficacia en los procesos de la toma de decisiones)” (3); esto es lo que asegura el atractivo y la posición en el mercado de una empresa en su sector industrial.

Por su relación con el medio ambiente y su entorno, “existen diversos factores internos y externos que influyen en el desempeño de una empresa, provocando cambios en la misma; para entender la estructura de una empresa y elegir una estrategia competitiva de negocios que responda a dichos cambios, es necesario conocer y analizar esos factores” (4). Los factores internos son aquellos en los que tiene interviente la gerencia o administración y que determinan las debilidades y fortalezas de la empresa, como son:

- Innovación y Capacidad de satisfacer al cliente
- Desarrollo tecnológico, Eficiencia y Calidad
- Especialización o Diversificación
- Recursos (Económicos, personas, infraestructura)
- Medio ambiente
- Directivos (estructura organizacional)

Si se tiene una fortaleza se le debe proteger, si se tiene una debilidad se debe hacer algo para mejorarla. Los factores externos son fuerzas que identifican amenazas y oportunidades para el negocio, y se agrupan según su tipo en:

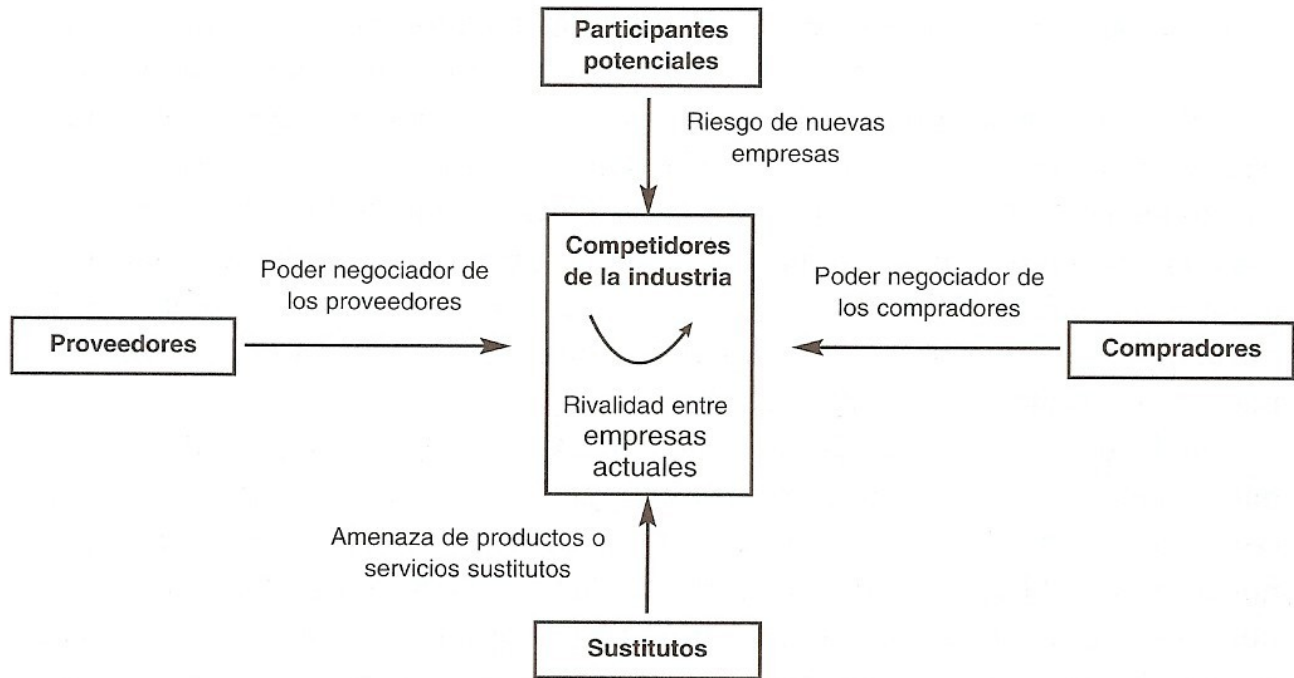
- Fuerzas Competitivas: empresas, productos y mercado.
- Fuerzas Económicas: proveedores, distribuidores, financistas, acreedores, competidores, etc.
- Fuerzas Políticas y Legales: accionistas, dueños, directores, el Gobierno, sindicatos.
- Fuerzas Sociales y Culturales: parte demográfica, clientes, empleados, comunidades y grupos de población.
- Fuerzas Tecnológicas y Ecológicas: procesos de investigación fuera de la empresa, manejo de patentes, servicio de repuestos, inversión que se está haciendo en tecnología y su disponibilidad, cambios en el medio ambiente.

Con todos estos factores analizados en conjunto, se pueden plantear objetivos y acciones que permitan desarrollar numerosas alternativas para que una empresa logre mantenerse en una posición rentable y sustentable en el mercado. Sin embargo, en la búsqueda de una estrategia competitiva, lo más importante es entender cuál es el atractivo del sector industrial, su estructura y cómo se maneja la competencia en el mismo.

Para seleccionar una estrategia competitiva, Michael E. Porter (2) sugiere entender primero las **reglas de la competencia que rigen el atractivo de un sector industrial**, las cuales están contenidas en Los Cinco Factores de Competencia que determinan la rentabilidad de una empresa porque influyen en los precios, los costos y en la inversión que tiene que realizar las compañías (Ilustración 1). Dichos factores son los siguientes:

- **La entrada potencial de nuevos competidores**, ya que limita los precios y moldea la inversión para disuadir a otros participantes.
- **La amenaza de los productos o servicios sustitutos**, que afecta los precios y las preferencias de los consumidores.
- **El poder negociador de los compradores**, ya que generan sensibilidad en los precios y afectan los costos por el apalancamiento de negociación.
- **El poder negociador de los proveedores**, que determina el costo de materias primas y otros insumos.
- **La rivalidad entre los competidores actuales**, por la competencia en publicidad y fuerza de ventas, desarrollo de productos y plantas.





**Ilustración 1. Los Cinco Factores de la Competencia** que determinan la rentabilidad de una industria. Ellos influyen en los precios, los costos y en la inversión que tienen que realizar las compañías.

Estos factores dependen de las características económicas y técnicas de un sector industrial, es decir, de su estructura, la cual es relativamente estable pero puede cambiar a medida que evoluciona el sector industrial. La estructura de la industria establece quién conserva el valor que el producto crea para los compradores y en qué proporción. Este modelo permite descubrir elementos principales para competir e identificar las innovaciones estratégicas que mejoren la rentabilidad de la industria; sin embargo, aunque las compañías generen un gran valor y tengan un gran atractivo estructural, las utilidades de las compañías han caído por la disminución de la demanda, los nuevos participantes y la reducción de los precios, esto es, se ven afectadas por la oferta y la demanda y su rentabilidad a su vez.

La segunda parte del análisis estructural de una empresa para seleccionar una estrategia competitiva, es la posición que ocupa dentro de su sector industrial. Una compañía bien posicionada, puede obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y la rentabilidad sea modesta. El posicionamiento de una empresa depende de que sus ventajas competitivas sean sustentables, ya que al tener puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, tienen un impacto en el costo o la diferenciación del servicio o bien proporcionado.

## ***VENTAJA COMPETITIVA Y LAS ESTRATEGIAS PARA ALCANZARLA***

La **ventaja competitiva** nace del concepto del valor que una empresa crea para sus clientes y que supera los costos de ello. El **valor** es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes, o beneficios especiales que compensan con creces un precio más alto. Las ventajas competitivas son, por lo tanto, de dos tipos: Liderazgo en costo o Diferenciación. Ambas provienen de la estructura de la industria y de su capacidad para afrontar, de mejor manera que sus rivales, los cinco factores de la competencia.

“A partir de estos dos tipos de ventajas competitivas y en combinación con la forma en que las empresas intentan obtenerlas, se generan tres **Estrategias Genéricas Competitivas** para lograr un desempeño superior al promedio de la industria y competir con efectividad” (2). Cada estrategia tiene su forma especial de alcanzar la ventaja competitiva, dependiendo del tipo de ventaja deseado y el ámbito del objetivo estratégico de donde deberá obtenerse. Las estrategias genéricas son:

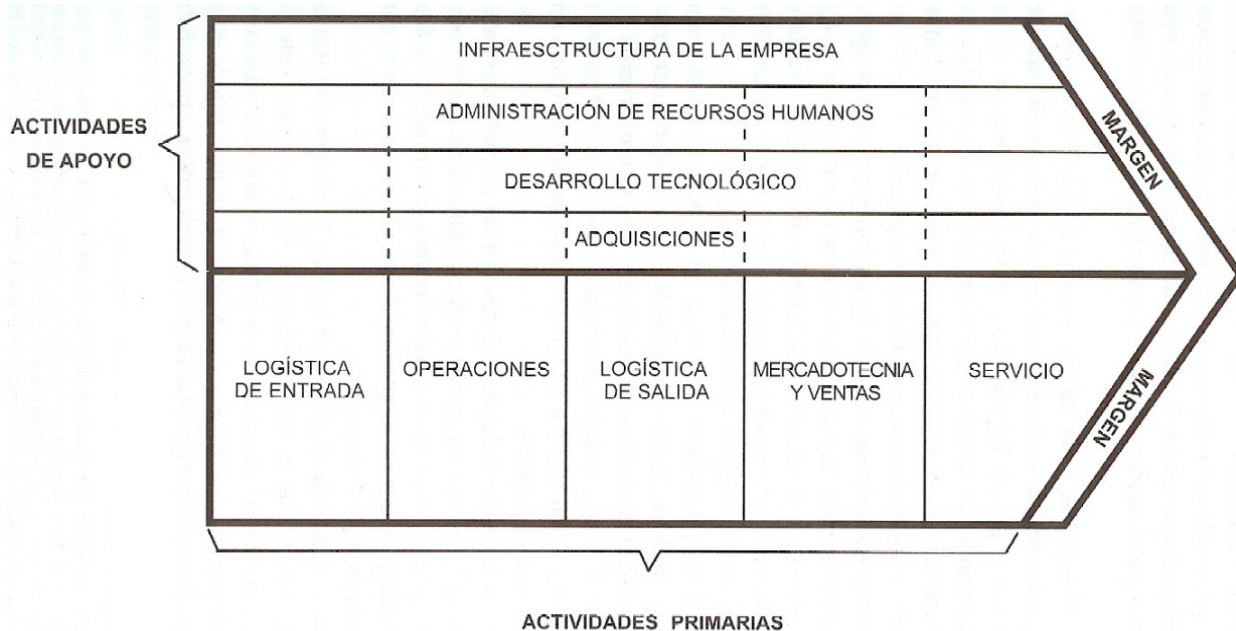
- **Liderazgo en costos:** Convertirse en el fabricante líder de menor costo en su sector industrial de forma sustentable, ya sea controlando los factores de costos de las actividades que generan el valor con respecto a los costos totales, ó mediante la reconfiguración de la cadena de valor.
- **Diferenciación:** Convertirse en el fabricante líder de su sector industrial mediante aspectos ampliamente apreciados por los consumidores; es decir, escoge atributos importantes y atiende a esas necesidades que el cliente prefiere aún con un precio más alto.
- **Enfoque o Segmentación:** Se basa en la selección de un nicho de mercado estrecho dentro de un sector industrial al que no se enfoca la competencia, y atiende a las necesidades del cliente ya sea por costo o por diferenciación, siendo esto un atractivo estructural sustentable.

Para cada una de las estrategias genéricas, existen diversos riesgos al implementarlas, básicamente si la empresa no puede sostener una frente a los competidores o si no logra implementar alguna de ellas, porque se pierde o no se tiene la ventaja competitiva. La empresa debe sostener su ventaja competitiva mediante algunas barreras que dificulten la imitación de su estrategia y que hagan que resista al deterioro causado por el comportamiento de la competencia o por la evolución de la industria y los cambios en las preferencias de los clientes, sin perder de vista la sustentabilidad.

Las estrategias genéricas se fundan en el concepto de que se pueden conseguir ventajas competitivas en base a diferencias en la estructura del sector industrial y que se requieren habilidades y exigencias especiales para alcanzar el éxito, y por lo tanto generen un desempeño superior en las compañías dentro de su sector.

**CADENA DE VALOR**

Para analizar las fuentes de una ventaja competitiva en una empresa y seleccionar una estrategia competitiva, se debe hacer un análisis de todas las actividades que realiza la empresa y su forma de interactuar, mediante un medio sistemático que ayude a maximizar la creación de valor. Michael E. Porter (2), propone el concepto de **Cadena de Valor** como una herramienta para dicho objetivo. Debido a que una empresa es un conjunto de actividades de valor para llevar a cabo la generación o transformación de un producto (bien o servicio) que satisface las necesidades de un cliente; cada una de esas actividades debe contribuir a entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, y se logra obtener la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menos costo que los rivales. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y se mide por los ingresos totales, reflejo del precio de venta y de las unidades vendidas. Una empresa es rentable si su valor total rebasa los costos de crear su producto, es decir, si tiene un margen de costo.



**Ilustración 2. La Cadena Genérica de Valor** clasifica en nueve categorías principales a las actividades que generan valor y que aportan márgenes de costo en una empresa.

Porter clasifica en nueve **categorías principales** a las actividades que generan valor y que aportan márgenes de costo en una empresa, convirtiéndose en la estructura discreta de su ventaja competitiva, y las representa por medio de la Cadena Genérica de Valor (Ilustración 2). Esta cadena está constituida por tres elementos principales:

- **Actividades Primarias.** Son las que tienen que intervienen en la creación física del producto, en su venta y su entrega al cliente. Estas son indispensables en algunas compañías para lograr la ventaja competitiva.
  - Logística interna: Recepción, almacenamiento, manejo y distribución de las materias primas.
  - Operaciones (producción): Recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final (manufactura, acondicionamiento, pruebas de calidad, etc.)
  - Logística externa: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
  - Mercadotecnia y Ventas: Actividades con las cuales se da a conocer el producto y se permite su compra al cliente.
  - Servicios post-venta (mantenimiento): Actividades destinadas a mantener o mejorar el valor del producto. Ej: garantías, reparaciones, suministro de partes, etc.
  
- **Actividades de Apoyo.** Son aquellas que respaldan a las primarias al ofrecer insumos, tecnologías, recursos humanos y diversas funciones globales.
  - Adquisición (compras): Proceso de compra de materiales e insumos que se emplearán en la cadena de valor. Está asociado con las actividades primarias y al mismo tiempo da soporte a toda la cadena.
  - Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): Son aquellas actividades que tienden a mejorar el producto y el proceso, desde la investigación básica y el diseño del producto hasta la investigación de medios, diseño de equipo para procesos y métodos de mantenimiento. También está asociado a las actividades primarias y dan soporte a toda la cadena.
  - Administración de Recursos Humanos: Búsqueda, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo tipo de personal. Esta actividad se lleva a cabo en toda la cadena de valor, como soporte a todas las actividades de la cadena de valor entera.

- Infraestructura de la organización: Son actividades que prestan apoyo a toda la cadena no a las actividades individuales, como la administración general, planeación, contabilidad, finanzas, aspectos legales, asuntos regulatorios y administración de la calidad.
- **Margen**. Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuar todas las actividades de valor, que determina si una empresa es rentable o no.

Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos y alguna clase de tecnología para cumplir su función; además, también usa y genera información, y origina activos financieros o pasivos. Dentro de cada una de las categorías de las actividades primarias y las de apoyo, existen tres **tipos de actividades** que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta:

- Actividades directas: Intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, algunos ejemplos son ensamblaje, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento de operadores.
- Actividades indirectas: Son las que permiten que las actividades directas se den de forma continua, como ejemplo está el mantenimiento, operación de las instalaciones, mantenimiento de registros por de los proveedores.
- Aseguramiento de la Calidad: Garantiza la calidad de otras actividades a través de supervisión, inspección, verificación, realización pruebas, por mencionar algunos ejemplos.

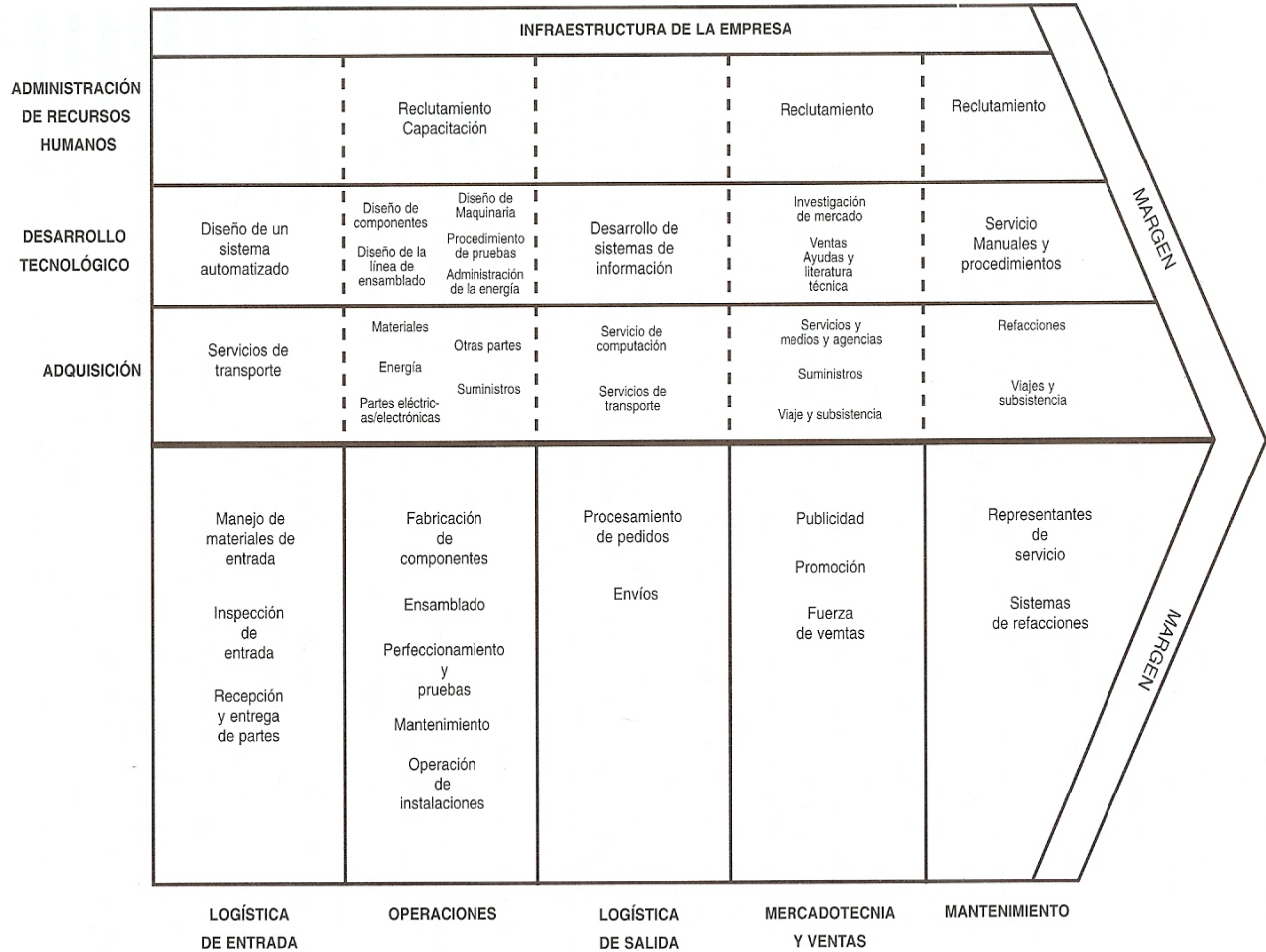
En muchos sectores industriales, las actividades indirectas y las de aseguramiento de calidad constituyen una proporción grande del costo total; sin embargo, afectan también el diagnóstico de la ventaja competitiva y pueden ser la base de la diferenciación por su efecto en las actividades directas.

Para **diagnosticar la ventaja competitiva de una empresa**, es necesario definirle una cadena de valor que le permita competir en su sector industrial. Comenzando con la cadena genérica para identificar las categorías principales y después subdividirlas en actividades discretas, como se observa en la Ilustración 3.



**Ilustración 3. Cadena de Valor** para diagnosticar una ventaja competitiva de una empresa. Se definen las categorías primarias y se subdividen en actividades discretas.

El grado idóneo de separación de las actividades se basa en la economía de las actividades y en el propósito de la cadena de valor, aquellas que presenten economías diferentes, aquellas que pueden afectar la diferenciación o aquellas que representen una proporción significativa de los costos. Todas las actividades que haga una empresa deben captarse en una actividad primaria o de apoyo. Algunas actividades son más sutiles de separar en la medida que se identifica su aporte para la ventaja competitiva; en cambio otras, son más difíciles de categorizar, ya que pueden afectar dos o más categorías, en estos casos se debe asignar a la categoría en la cual represente mejor aportación para la ventaja competitiva. Para seleccionar la categoría correcta en donde ubicar una actividad de valor se requiere buen juicio, ya que son arbitrarias y han de escogerse para que den una idea muy cabal de la empresa. La ordenación de las actividades debería seguir el flujo del proceso, pero es una tarea discrecional que debería mejorar la claridad intuitiva de la cadena de valor. A continuación se muestra un ejemplo de cadena de valor completa de un fabricante de copadoras según Michael E. Porter (Ilustración 4).



**Ilustración 4. Ejemplo de La Cadena de Valor de un fabricante de copadoras.** Observar que cada categoría genérica se subdivide en actividades discretas.

Hay que resaltar que la cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes que se relacionan por medio de **nexos en la cadena**, lo que permite originar una ventaja competitiva a través de la coordinación y la optimización de las actividades, porque al tener un mismo fin estratégico, los nexos influyen en la reducción de costos o en la diferenciación. Es decir, no basta con tener un buen desempeño en cada una de las actividades individuales, sino es necesario que la interrelación entre las mismas tenga el mismo compromiso para obtener un mismo resultado, ya que una actividad de valor afecta a otras y es, a su vez, afectada por ellas.

Tanto las actividades y las acciones individuales, tienen nexos que provienen de causas generales como: las diversas formas en que se puede efectuar una función, un mejor desempeño de actividades indirectas mejoran el de las actividades directas, o actividades que se hacen dentro de la organización pueden impactar a otras que se hacen fuera la misma (servicios post-venta).

Es por esto que el flujo de la información entre las actividades permite lograr una ventaja competitiva, y le da importancia a los sistemas de información. Aunque los nexos son difíciles de reconocer y administrar, la capacidad de hacerlo es a menudo una fuente sustentable de ventaja competitiva.

“La cadena de valor de una empresa está integrada a un flujo más grande de actividades al que se le da el nombre de **Sistema de Valores**” (2), ya que la cadena de valor tiene nexos con otras cadenas de valor como son las de los proveedores, de los compradores y de los clientes (Ilustración 5).



**Ilustración 5. Sistema de Valores.** La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades llamada Sistema de Valores.

Los proveedores cuentan con cadenas de valores que pueden influir en el desempeño que la empresa tiene en muchas áreas. Los productos pasan por las cadenas de los canales antes llegar al cliente final y también afectan al cliente y a las actividades organizacionales. A los nexos entre estas cadenas de valores se les llama **Nexos Verticales**, y básicamente se refieren a cómo las actividades de las cadenas de valor internas afectan o se ven afectadas en su desempeño y costo por actividades de cadenas de valor externas; lo que lleva a trabajar en conjunto a los proveedores, empresa, canales y clientes, para poder beneficiar la cadena de valor de todos y todos mejoren su ventaja competitiva. También en estos sistemas de valores, los sistemas de información son esenciales para coordinar y optimizar los nexos.

Si el cliente final es otra empresa, el producto se convierte en parte de su cadena de valor; si el cliente final es un individuo o una familia, también puede tener una cadena de valor que abarque las maneras de usar un producto en particular.

El alcance de las actividades de valor, al cual se le denomina **Ámbito Competitivo**, puede influir en la ventaja competitiva y el desempeño de una empresa, por su influencia en la cadena de valor ya que moldea la configuración y la economía de la misma. Un alcance amplio permite aprovechar los beneficios de efectuar más actividades en el ámbito interno y explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que atienden varios segmentos, zonas geográficas o industrias afines.



Por ejemplo, una fuerza de ventas puede vender los productos de dos unidades de negocio. Un alcance corto permite adaptar la cadena para atender un segmento, una región geográfica o una industria y lograr un costo más bajo o darle un servicio especial al mercado meta. Lo ancho o estrecho de un alcance depende de los competidores que existan en el sector industrial. Existen cuatro tipos de ámbitos competitivos:

- **Alcance del segmento:** Por las variedades de productos producidos o variedades de clientes atendidos, lo que genera una ventaja competitiva de concentración en un segmento.
- **Alcance Vertical:** Por la medida en que las actividades no las realizan los proveedores, los canales o los clientes, sino que se llevan a cabo dentro de la misma empresa. Esto logrará una estrategia competitiva en costos o en diferenciación.
- **Alcance Geográfico:** Por las regiones, países o grupos de países donde una empresa compite aplicando una estrategia coordinada. Al compartir o coordinar las actividades de valores con las diversas zonas geográficas permiten mejorar la ventaja competitiva.
- **Alcance de la industria:** Por la diversidad de las industrias conexas donde la empresa compite aplicando una estrategia coordinada; se comparten o coordinan las actividades de valor entre diversas industrias para mejorar la ventaja competitiva.

Una empresa puede conseguir los beneficios de una integración más amplia en su interior o con coaliciones con otras empresas para obtenerlos, sin llegar a fusiones. Las coaliciones permiten compartir actividades sin necesidad de entrar en nuevos segmentos de la industria, en nuevas regiones geográficas ni en nuevas industrias, además son un medio para conseguir ventajas en costos o en diferenciación de los nexos verticales sin recurrir a la integración, ya que los socios establecen convenios en donde los socios conservan su independencia.

La relación entre el **alcance competitivo y la cadena de valor** sienta las bases para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las unidades de negocios se definen ponderando los beneficios de la integración y la desintegración, y comparando las fuerzas de las interrelaciones al atender segmentos, zonas geográficas o industrias afines, con las diferencias de las cadenas de valor más idóneas para hacerlo por separado. Por otro lado, **la estructura de la industria moldea la cadena de valor** y refleja las de la competencia, ya que rige las negociaciones con los clientes y proveedores que inciden en la configuración de la cadena de la empresa y en la manera en que los márgenes de utilidad se dividen entre compradores, proveedores y socios de una coalición. Y las cadenas de valor de

la competencia en un sector, a su vez, constituyen el fundamento de muchos elementos de la industria. Finalmente, hay que mencionar que la **cadena de valor es fundamental para el diseño de la estructura organizacional**, ya que al separar las actividades de valor permite establecer las fronteras de las unidades organizacionales, para integrarlas o diferenciarlas. Si una estructura responde a la cadena, mejorará la capacidad de crear y mantener la ventaja competitiva.

## ***PROCESOS DE NEGOCIOS***

Un **proceso de negocios** es un grupo relacionado y ordenado de actividades en las que las personas utilizan recursos e información para crear valor agregado en un insumo y entregarlo al cliente interno o externo. “El valor agregado de un proceso es la diferencia entre el valor conjunto de las entradas recibidas y el valor de la salida del proceso. Existen tres tipos de procesos: Procesos que requieren la participación de diversas áreas funcionales (como completar un pedido al cliente); procesos propios de una función de negocios (como pagar impuestos), y los procesos que se producen en todas las áreas funcionales (como planificación del trabajo a realizar)” (5). Los procesos de negocios existen a través de toda la estructura organizativa y pueden agrupar a empleados de diferentes departamentos para completar el trabajo; estos procesos han tenido amplia relevancia en los últimos años como una reacción al excesivo énfasis prestado a la estrategia durante los años 80, ya que a partir de cómo se lleven a cabo, se tiene éxito en la estrategia.

“Para entender el macro-proceso de una industria, se debe mapear y entender primero éste para dividirlo en sub-procesos, delimitando claramente el inicio y el fin de cada uno; posteriormente, se debe realizar el mapeo de los sub-procesos por separado, identificando los recursos y los productos que requiere cada uno. En un tercer paso se deben separar las actividades que se realizan en cada sub-proceso, para definir el listado de tareas que se realizan en cada actividad (Ilustración 6). Para esto existen varias técnicas mapeos de procesos: Diagramas de bloques, diagramas de flujo de procesos y de flujo funcional, por mencionar algunos; y uno que hace la diferencia es el mapeo de la cadena de valor (Ilustración 7). Este método se asocia a la forma de producción de Toyota y principalmente se basa en identificar las actividades de valor agregado y las de no valor agregado para la planificación de los cambios” (11).

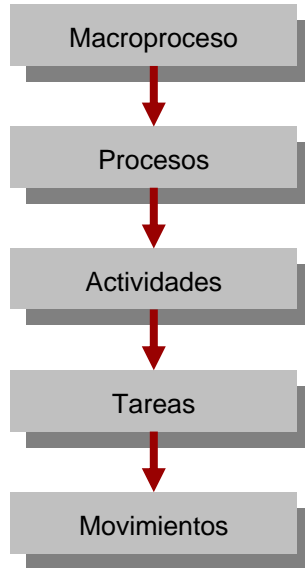


Ilustración 6. Mapeo de procesos. El mapeo consiste en dividir los procesos hasta actividades y movimientos.

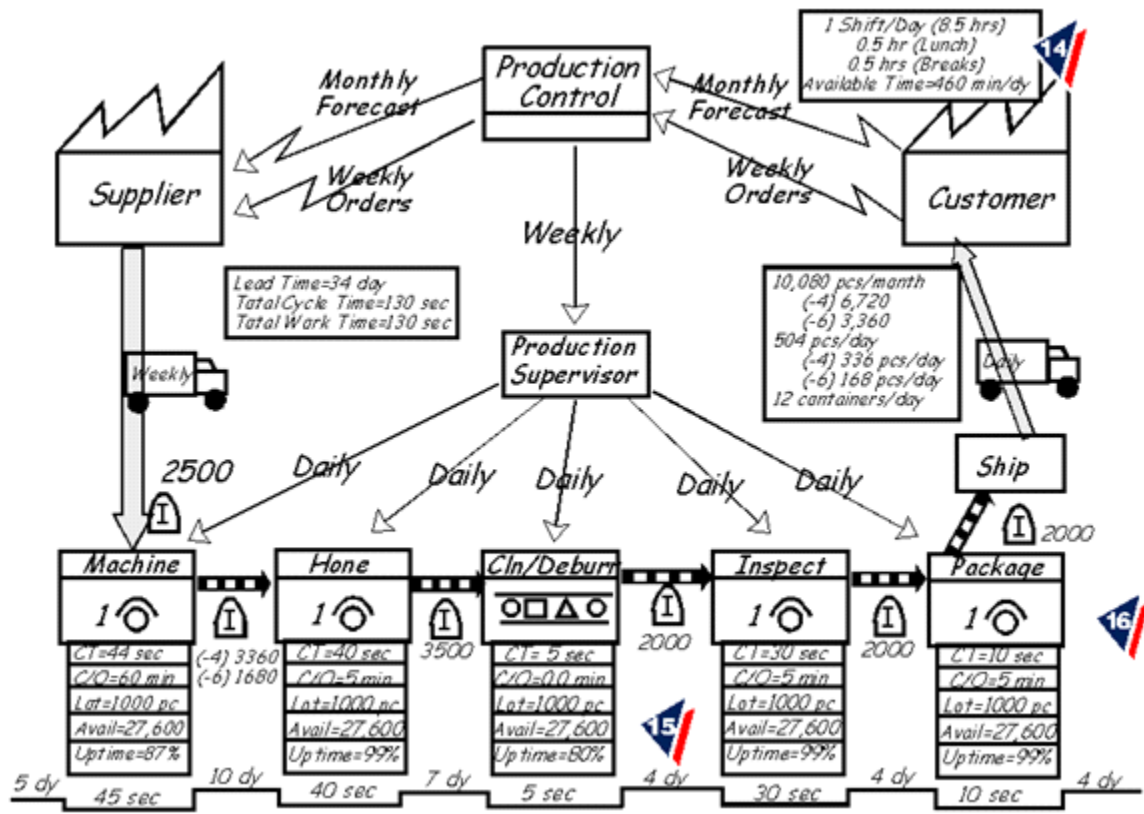


Ilustración 7. Mapeo de la cadena de valor. Este mapeo identifica lo que agrega y lo que no agrega valor.

Los procesos de negocios se relacionan con la Cadena de Valor de Porter, porque identifican todas las actividades que se realizan en una empresa permitiendo la clasificación de las mismas en las categorías principales de la cadena de valor. En algunos documentos, se refiere indistintamente a procesos o actividades como un mismo concepto (12).

## DISCUSION

El concepto de la cadena de valor es una herramienta que fue diseñada especialmente para encontrar la ventaja competitiva de una empresa en su sector industrial, de manera tal que implementando una estrategia para desarrollar y mantener esa ventaja logre mantener, a su vez, el atractivo de la industria y una posición superior al de la competencia. Dicha herramienta se coloca en la cima de la administración para análisis y toma de decisiones, y para definir la planeación estratégica. Su objetivo es maximizar la creación de valor en cada una de las actividades que realiza la empresa, mientras se minimizan los costos o se genera una característica especial que el cliente prefiere (que se pueda sostener con el menor costo posible), además de mantener a la empresa en una situación rentable y económicamente estable, lo que se traduce en grandes márgenes entre ingresos y costos. La cadena de valor ayuda a encontrar una ventaja competitiva superior a los rivales en el sector que se compete, ya que las actividades de valor que se realizan en toda la cadena forman parte de la estrategia competitiva o estrategia del negocio.

El concepto de cadena de valor junto con los cinco factores o fuerzas de la competencia de Porter, se puede aplicar no solo a organizaciones individuales, sino a todo un sector de la industria, cadenas de suministro completas y redes de distribución, porque establece sistemas de valores y pone a disposición un conjunto de productos y servicios al consumidor final, por las interrelaciones entre las actividades de diferentes organizaciones y como se afectan unas a otras. Esto genera diversos actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. El reto para los estrategas actuales es capturar el valor que se genera a lo largo de la cadena de valor global, para superar los intermediarios y crear nuevos modelos de negocios.

Aunado a esto, las presiones por reducir costos y generar mayor productividad en las empresas, no solamente en las plantas productivas, sino en toda la organización, las compañías han implementado filosofías de mejora continua para reducir desperdicios y generar cadenas de suministro más fluidas. La metodología de manufactura esbelta, por ejemplo, se ha aplicado también a otras áreas como logística, programación, proveedores, etc, se han logrado mejoras en la cadena de valor, ya que mejora la calidad, acerca los fabricantes a sus clientes, incrementa la velocidad y eficiencia en cada actividad de la cadena, logrando así cadenas de valor esbeltas.

Finalmente, el objetivo principal de la cadena de valor es impulsar el crecimiento de las empresas, porque provee información de las mismas organizaciones, de su competencia, de su sector industrial y su estructura. Esta herramienta se convierte en un proveedor de soluciones y agilidad ante los cambios en los mercados y sus entornos, para todo tipo de industria, generando la capacidad de respuesta para asegurar a sus clientes. Con el análisis de la cadena de valor se crean barreras difíciles de superar por los competidores y crea la ventaja competitiva para mantener a una empresa rentable. Todas aquellas acciones de mejora que se realicen en una actividad de la cadena de valor, debe contribuir a mantener la ventaja competitiva de la compañía, y es ahí donde se encuentra la verdadera responsabilidad para cada una de las personas que trabajan para ella.

## CONCLUSIONES

Como se puede observar, en nuestras actividades diarias dentro de las empresas en las que trabajamos, la cadena de valor es una herramienta útil, ya que nos ubica en una posición en la que podemos afectar de manera positiva o negativa a la ventaja competitiva de nuestra empresa. Aunque ocupemos o no ocupemos un puesto de alto nivel, las decisiones que tomemos con respecto a las actividades que realizamos siempre afectarán a la cadena de valor a la que pertenecemos. Y lo más importante es que aprendiendo de este concepto, podemos identificar nuevas formas de hacer las cosas y de interrelacionarnos con los demás departamentos para proveer productos y/o servicios de calidad, a menor costo y más rápido.

Uno de los objetivos del Diplomado en Administración Industrial es que el estudiante se actualice y conozca herramientas para mejorar sus actividades en la empresa que labora. Pues bien, la cadena de valor engloba la aplicación de todos estos conocimientos, ya que requiere de análisis de costos, de calidad, de capacidad de producción, de oferta y demanda, entre otras cosas, para aplicar acciones que generen procesos productivos fluidos.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Rodríguez Sánchez, José G., “LA NATURALEZA DE LOS PROCESOS DE PRODUCCION Y LA DEMANDA”. Material de trabajo para el Módulo I del Diplomado en Administración de la Producción. Educación Continua de la Facultad de Química, UNAM. México, D.F. Agosto 2007.
- 2) Porter, Michael E., “VENTAJA COMPETITIVA: CREACION Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR”. Grupo Editorial Patria, Segunda Edición (Sexta Reimpresión). México 2007.
- 3) Velásquez Bermudez, Jesús M., “OPTIMIZACION DE LA CADENA DE VALOR”. DECISIONWARE, A knowlegde company.  
<http://www.decisionware-ltd.com/eventos/DW%20-%20Optimizacion%20Cadena%20de%20Valor.pdf>
- 4) Martínez Pavez, Carlos, “ANALISIS CONCEPTUAL PARA LA GESTION DE NUEVOS NEGOCIOS TECNOLOGICOS”. Seminario-Curso Internacional Gestión de Empresas Tecnológicas Universitarias. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), Universidad de Sao Paulo. Curitiba, Brasil. Octubre 2004.  
[http://www.fundacaoofia.com.br/pgtusp/simposio/docs/carlos\\_martinez.pdf](http://www.fundacaoofia.com.br/pgtusp/simposio/docs/carlos_martinez.pdf)
- 5) SIE I “CONCEPTOS INICIALES”. Curso 2004/05 y SIE II “EL MODELO DE LA CADENA DE VALOR”. Curso 2004/05. Grupo “Sistemas de Información en la empresa” (SIE). Escuela Politécnica Superior, Universidad de Alicante. San Vicente del Raspeig, alicante. 2005.  
[www.sie.ua.es/DocDocencia/SIE2/lecciones/3Sistema%20y%20Red%20de%20Valor%201x1.pdf](http://www.sie.ua.es/DocDocencia/SIE2/lecciones/3Sistema%20y%20Red%20de%20Valor%201x1.pdf)  
[www.sie.ua.es/DocDocencia/SIE2/lecciones/2Cadena%20de%20Valor%201x1.pdf](http://www.sie.ua.es/DocDocencia/SIE2/lecciones/2Cadena%20de%20Valor%201x1.pdf)
- 6) Mejía C., Carlos Alberto, “EL ANALISIS DE LAS CADENAS DE VALOR”. Documentos Planning, La estrategia del conocimiento. Planning, Servicios de Consultoría. Medellín, Colombia. [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)  
<http://www.redceres.org/archivos/Analisis%20de%20las%20cadenas%20de%20valor.pdf>
- 7) Hevia Rodríguez, Luis F. “DIAGNOSTIVO ESTRATEGICO COMPETITIVO”. Sistemas de gestión: Una visión informática.  
[http://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/presentaciones/2005\\_3r\\_FODA+Porter+Competitividad.pdf](http://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/presentaciones/2005_3r_FODA+Porter+Competitividad.pdf)



- 8) Martínez, Eloísa et al. “DESARROLLO DE MODELOS INDUSTRIALES: CADENA DE VALOR”. Ingeniería industrial y de sistemas, 5to. Semestre. Universidad Autónoma de Coahuila. Piedras negras, Sonora. Noviembre 2005.  
[www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml](http://www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml)
- 9) [http://valuebasedmanagement.net/methods\\_porter\\_value\\_chain.html](http://valuebasedmanagement.net/methods_porter_value_chain.html)
- 10) Olavarrieta, Martha, “LA MANUFACTURA ESBELTA AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD Y MEJORAS EN LA CADENA DE VALOR”. Top Management, alta gerencia en la red. Enero 2008. <http://www.topmanagement.com.mx/>
- 11) “SISTEMAS DE INFORMACION” Tema 3. Organizaciones, procesos de negocios y sistemas de información. Departamento de Lenguajes y Sistemas informáticos. Universidad del Rey Juan Carlos. Grupo de investigación KYBELE. 2007  
[http://kybele.escet.urjc.es/documentos/SI/%5BSI-2006-07%5DT3\\_Organizaciones\\_Procesos\\_de\\_Negocio\\_SI.pdf](http://kybele.escet.urjc.es/documentos/SI/%5BSI-2006-07%5DT3_Organizaciones_Procesos_de_Negocio_SI.pdf)
- 12) “EL MODELO DE LA TRANSFORMACION”. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Ingeniería en Mecánica y ciencias de la Producción. 2005  
[www.fimcp.espol.edu.ec/post/post1/dic/procesos.](http://www.fimcp.espol.edu.ec/post/post1/dic/procesos)