

1-1-2007

Análisis de la cadena de valor existente en la compra y distribución de publicaciones y revistas de una empresa del sector privado

Claudia Marcela Patarroyo

Oscar Daniel Ardila Eusse

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/esp_gerencia_financiera

Citación recomendada

Patarroyo, C. M., & Ardila Eusse, O. D. (2007). Análisis de la cadena de valor existente en la compra y distribución de publicaciones y revistas de una empresa del sector privado. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/esp_gerencia_financiera/10

This is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Especialización en Gerencia Financiera by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**EVALUACION DE LA CADENA DE VALOR EXISTENTE EN LA COMPRA
Y DISTRIBUCIÓN DE PUBLICACIONES Y REVISTAS DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR PRIVADO**

Elaborado por:

**CLAUDIA MARCELA PATARROYO
OSCAR DANIEL ARDILA EUSSE**

Trabajo de grado elaborado con el fin
de optar al título de especialista en
gerencia financiera.

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
TRABAJO DE GRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA FINANCIERA
BOGOTA D.C.
NOVIEMBRE DE 2006**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Capítulo I - PROCESOS BÁSICOS DEL NEGOCIO

1. Políticas de Distribución	7
1.1. Distribución	7
1.2. Otorgamiento de Créditos	8
1.3. Asignación de Territorios de Venta	8
1.4. Garantías	8
1.5. Conservación de Derechos de Cobro	8
1.6. Apertura de Cuentas de Clientes	8
1.7. Clientes Morosos	9
Procesos críticos de la Cadena de Valor	10
1.8. Operación	10
1.8.1 Flujograma de Proceso de Devolución	11
1.8.2 Debilidades de los Canales de Distribución	13

CAPITULO II - INFORMES DE COSTOS Y SU IMPACTO EN LA CADENA DE VALOR

Informe de ventas vs. devoluciones	14
Informe de costos por diferencia en precios	16

CAPITULO III - CADENA DE VALOR

3.1 Cadena de Valor Actual	18
2. Cadena de Valor Planteada	19
CONCLUSIONES	20
BIBLIOGRAFÍA	23
GLOSARIO	24

INTRODUCCIÓN

Hay un sin número de sistemas empresariales en el ámbito nacional, los cuales no generan buenos resultados ni aportan beneficios a la economía de nuestro país.

Por eso se concibió la idea de elaborar el presente trabajo, cuyo objetivo fundamental es dar respuesta a múltiples interrogantes e inquietudes que normalmente se plantean quienes no conocen sobre la aplicación y análisis de Cadena de Valor como herramienta Gerencial.

A lo largo del trabajo se manejan de forma específica el funcionamiento de una Compañía del sector privado, la cual es la mayor empresa de distribución de publicaciones nacionales y extranjeras en Colombia, con una cobertura que abarca todo el país a través de oficinas en las principales ciudades; sus actividades y problemas que enfrenta actualmente y que en alguna forma son consecuencia del decrecimiento en sus ventas a nivel mercado nacional.

En el desarrollo del tema de Análisis y Aplicación de Cadena de Valor como herramienta Gerencial tomamos a una empresa privada, como ejemplo ya que analizando su labor empresarial en este momento es una compañía que atraviesa por momentos difíciles debido a problemas que radican directamente en la gerencia, por lo tanto nos permitimos revisar la cadena de valor que se aplica en los procesos de compra y distribución de publicaciones y revistas, ya que al evaluar el desempeño de la compañía se determino que este es su punto crítico.

En este trabajo conoceremos la compañía, identificaremos las actividades que se desarrollan en los procesos de compra y distribución de publicaciones y revistas, analizaremos y evaluaremos la aplicación de cadena de valor como herramienta a nivel gerencial y finalmente se planteará un plan de mejora y/o correcciones a la Cadena de Valor.

Mediante este trabajo logramos el entendimiento profundo y claro de Cadena de Valor como una Herramienta clave para la Gerencia de cualquier compañía la cual es de gran importancia para identificar fuentes de ventajas competitivas en actividades generadoras de valor, las cuales se dan a bajo costo y nos diferencian de la competencia.

OBJETIVOS

GENERAL

Evaluar la cadena de valor existente en la Compra y Distribución de publicaciones y revistas de una empresa del sector privado a través de las Cadenas de Almacenes.

ESPECIFICOS

- Identificar las actividades que se desarrollan en los procesos de compra y distribución de publicaciones y revistas.
- Evaluar como es el desarrollo de la Cadena de Valor y su impacto a nivel de costos.
- Proponer un plan de mejora y/o correcciones a la Cadena de Valor.

JUSTIFICACIÓN

Aplicar los conocimientos adquiridos acerca de Cadena de Valor, en la empresa del sector privado; aportando mediante el análisis crítico de los procesos de compra y distribución de revistas y publicaciones una herramienta que sirva de punto de partida y apoyo para el mejoramiento del negocio y la obtención de mejores resultados. De igual manera es importante poner de presente que la empresa no ha considerado el riesgo que implica no contar con una cadena de valor plenamente identificada que le permita lograr ventajas competitivas frente a la incursión de nuevos elementos en el sector en el que desarrolla su objeto social. Prueba de ello se evidencia en el desconocimiento, falta de iniciativa por parte de las directivas de la organización y el esteticismo tanto en la fuerza de ventas, como de la parte operativa que imposibilita la búsqueda de nuevas estrategias y la aplicación de un plan de acciones correctivas, que optimicen los procesos que actualmente se utilizan y son sujetos de nuestro análisis.

MARCO TEORICO

En 1985 el Profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage (Ventaja Competitiva)*. Al presentar sus ideas, Porter le dio crédito al trabajo que Mckinsey & Co. había hecho al comienzo de la década del los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre si.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor identifica dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación.

El liderazgo en costo bajo o la diferenciación depende de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podrá estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

CAPITULO I - PROCESOS BASICOS DEL NEGOCIO

1. POLITICAS DE DISTRIBUCION

La empresa aspira a desarrollar canales de distribución sanos, competentes y de prestigio, que le permitan alcanzar una cobertura Nacional, garantizando la salvaguarda del patrimonio de la misma a través de normas claras y específicas sobre: Perfil de los clientes, otorgamiento de crédito, constitución de garantías reales y control sobre la recuperación oportuna de la cartera.

1.1 Distribución

La distribución se realizara a través de los siguientes canales:

Clientes Directos: Cadenas, subdistribuidores y minoristas (droguerías, supermercados, misceláneas).

Tiendas Propias T.A.T: Vendedores de la empresa que realizan transacciones tienda a tienda.

Ningún empleado, ex – empleado o familiar de los anteriores, hasta el tercer grado de consanguinidad o afinidad, podrá asumir la distribución en ninguno de los canales citados. No existen facultades para hacer excepciones a esta norma.

1.2 Otorgamiento de Créditos

Todos los clientes y prospectos deben contar con una línea de crédito autorizada por un comité o funcionario facultado, previo a la realización de cualquier operación de distribución.

Las líneas de crédito deberán establecerse como resultado de un análisis de riesgo crediticio que incluya, entre otros: Análisis de Estados Financieros, consulta a la central de riesgo, comprobación de moralidad mercantil, antecedentes comerciales del propietario, socios y principales directivos.

1.3 Asignación de territorios de Venta

Para minimizar el riesgo de concentración en un solo distribuidor y por consecuencia comprometa el patrimonio de la empresa, las zonas deberán quedar repartidas en atención al tamaño del cliente y por consecuencia a la capacidad de desplazamiento de mercancía que pueda tener.

En este sentido, la capacidad de desplazamiento deberá verse reflejada en el tamaño de la línea de crédito asignada.

1.4 Garantías

Con excepción de las grandes cadenas de reconocido prestigio, a todos los demás clientes deberán exigirse garantías reales del 125% del valor de la línea de crédito asignada, haciéndose necesario la verificación física de la misma, valor comercial, libertad de gravamen, propiedad y (o) poderes para ofrecerla en garantía, constitución y registro a nombre de la empresa analizada.

1.5 Conservación de Derechos de Cobro

Sin excepción, se debe conservar el consecutivo de facturas y demás documentos soportes de la operación, (acuses de recepción de mercancía), en virtud de ser los elementos indispensables a través de los cuales pueden ejercerse los derechos de cobro en casos de incumplimiento.

La falta de exactitud de este registro físico, constituye una falta grave del funcionario o empleado que incumpla con esta responsabilidad, la cual será severamente sancionada.

1.6 Apertura de Cuentas de Clientes

Solo podrá darse de alta en el archivo maestro del sistema de cuentas por cobrar, aquellos clientes que hayan cumplido con los requisitos de contar con línea de crédito y ser autorizados por el área de crédito y cobranza.

1.7 Clientes Morosos

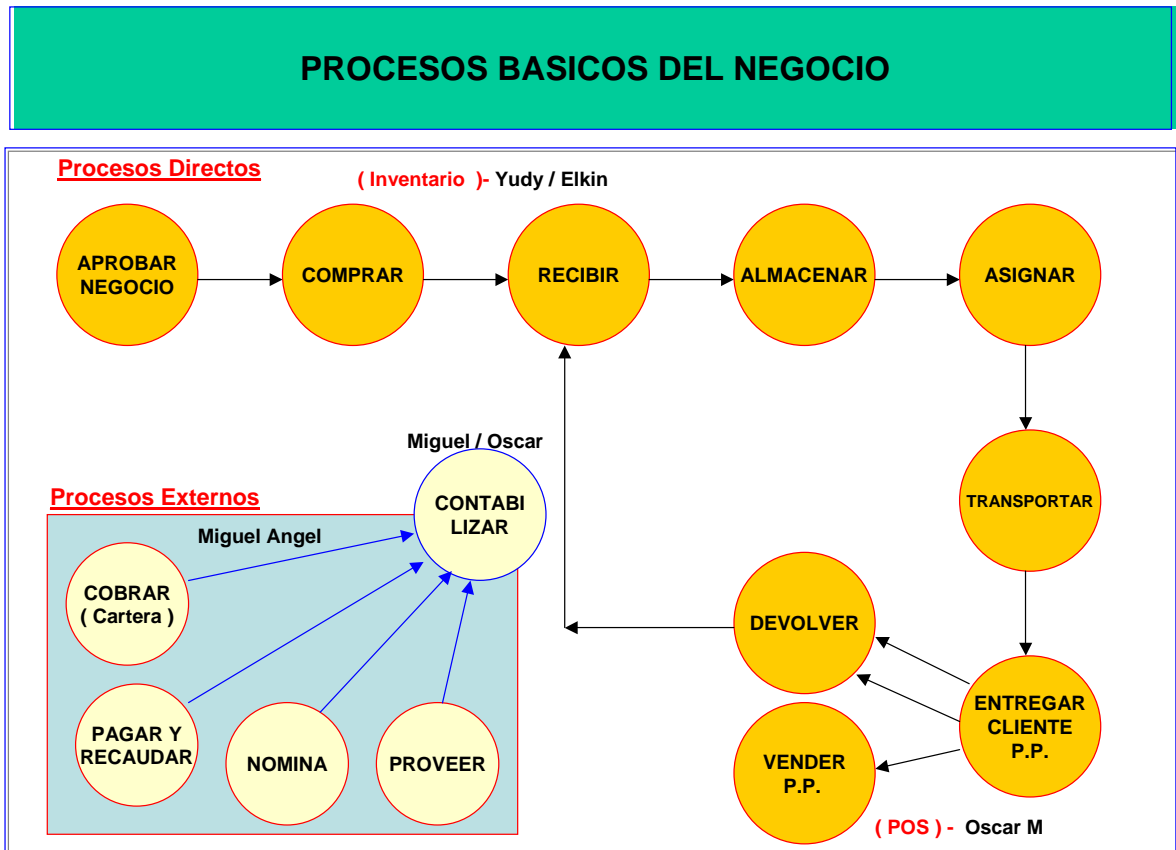
Los saldos vencidos con 90 días de antigüedad y después de haber agotados las gestiones normales de recuperación por la vía administrativa, deberán ser turnados a tramite judicial para su cobro.

Los acuerdos de pago de este tipo de clientes deben quedar debidamente documentados por escrito y con un seguimiento particular y en caso de incumplimiento de tales acuerdos deberán turnarse al jurídico un plazo no mayor a 15 días después del primer incumplimiento.

En caso de incumplimientos reiterados de pago e iniciadas las gestiones legales de recuperación, se deberá proceder a ejecutar las garantías constituidas.

A continuación el grafico1 muestra el proceso en plano básico de la operación del negocio.

Grafico 1



IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRITICOS DE LA CADENA DE VALOR

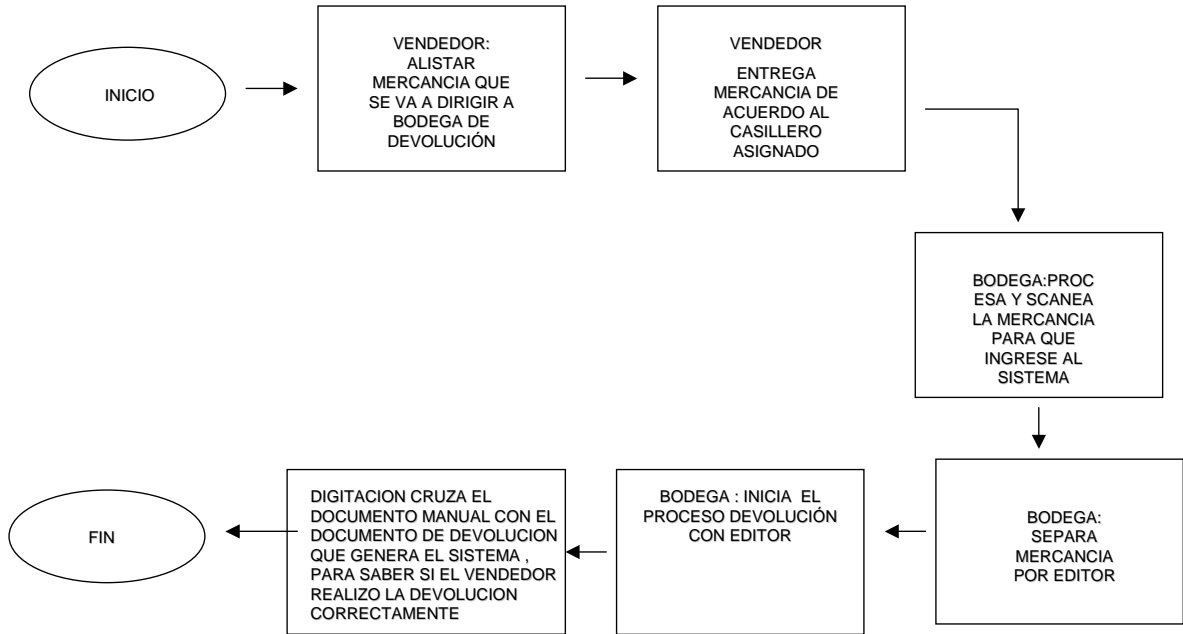
1.8 Operación

Una vez convenidas con el Editor las condiciones para la distribución de su publicación, la mercancía debe ser entregada en una de las bodegas de la empresa, luego la publicación es enviada a cada una de las sucursales en cantidades acordes con el mercado de cada región. Allí se procede a distribuir el producto por zonas y finalmente se coloca en los puntos de venta.

De acuerdo al programa de circulación previamente convenido con el Editor, se fija un calendario que indica las fechas de salida al mercado y de recolección de cada publicación. Después de transcurrido el periodo de circulación, se procede a la recolección de los ejemplares no vendidos. La información sobre el resultado de las ventas se hace llegar al editor mediante un reporte, donde se le indica la dotación entregada, su distribución por sucursales, la venta y devolución. Con base en este reporte se hace el pago correspondiente a la venta neta.

Al Editor se le suministra información sobre el comportamiento de su publicación durante el periodo de circulación a través de los llamados “flash de ventas”, que son muestras tomadas en puntos pilotos ubicados en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, para determinar la velocidad de venta de un producto en un periodo de tiempo previamente convenido con el editor.

1.8.1 Flujograma de Proceso de Devolución



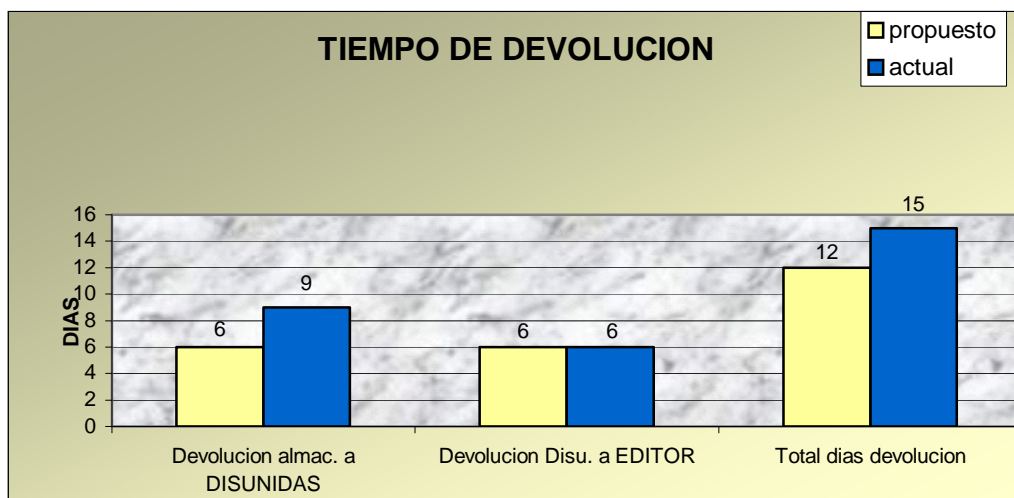
Dentro de los procesos que se identifican en el flujo con un alto impacto y que contribuye como distorsión de la cadena de valor de la empresa analizada se encuentra el mal manejo de la mercancía que esta sujeta a devolución y que debe considerarse, ya que la empresa no contempla la posibilidad de contarla como factor influyente en la disminución de las ventas y el alto porcentaje de decrecimiento que se observa en el comportamiento de las cifras durante los dos últimos años. Este proceso acuña entre otros, problemas de prácticas equivocadas de la política de Justo a tiempo ocasionando traumatismos al cliente y pérdidas a la compañía.

Adicionalmente hemos considerado la relación costo beneficio de la actividad generadora del problema dentro de la cadena de valor como una variable de necesaria revisión, como resultado del trabajo de campo se pudo establecer que la parte comercial incide en un alto grado en la determinación de los plazos de permanencia del producto dentro de la cadena de almacenes, los acuerdos de devolución y de colocación de las revistas en los puntos de venta.

Es de considerar que una disminución de las ventas en un porcentaje significativo motiva, entre otras cosas a la revisión del manejo de precios de venta, lo que según la percepción, se encuentra armonizado con los objetivos y estrategias trazadas por la compañía para el buen curso del negocio.

En el esquema que se aprecia a continuación se consolida la información que tiene que ver con plazos y tiempo para la devolución de mercancía con lo que se quiere hacer notar el alto impacto que genera a la cadena de valor el actual proceso de devolución.

Grafico 2



El esquema de devoluciones de la empresa indica que los plazos fijados por el editor para que la mercancía proceda en su devolución es de doce días, lo que indica que el producto está siendo devuelto fuera de la fecha límite, generando pérdidas que financieramente y frente a las necesidades del cliente deterioran el cumplimiento de los resultados y la satisfacción de los objetivos y expectativas trazadas dentro del negocio.

Efectuada la medición del tiempo, se logra establecer que actualmente la empresa, desarrolla su proceso de devolución en un tiempo de 15 días en promedio, lo que en un esquema de flujo ideal sería concebido en 12 días, es decir, que se utilizan 3 días más del tiempo permitido equivalentes a un 25%, lo anterior teniendo en cuenta que dentro del trabajo de campo y la evidencia recopilada hay un significativo número de tiempos muertos, que no se han identificado y valorado para fines de mejorar el concepto de productividad de la compañía.

1.8.2 Impacto de las Debilidades del Canal de Distribución en el Resultado de la Compañía

Es evidente que para la empresa no es atribuible el decrecimiento de su cartera y ventas por los problemas que se relacionan con la cadena de valor de su canal de distribución, razón por la que es importante que se adopten los correctivos necesarios tendientes a que la curva de ventas vuelva a mostrar una tendencia positiva que garantice su sostenimiento en el mercado y no se vea amenazado por la incursión de nuevos competidores dentro de su sector económico y de producción.

Dentro de la muestra tomada para el planteamiento de nuestras hipótesis nos encontramos que las Grandes Superficies de Cadenas, reflejan una significativa disminución en las ventas, lo que obliga a la empresa a revisar sus procesos y especialmente lo relacionado con la cadena de valor del producto a lo largo del flujo.

CAPITULO II – INFORMES DE COSTOS Y SU IMPACTO EN LA CADENA DE VALOR

2.1 INFORME DE DEVOLUCIONES

Grafico 3

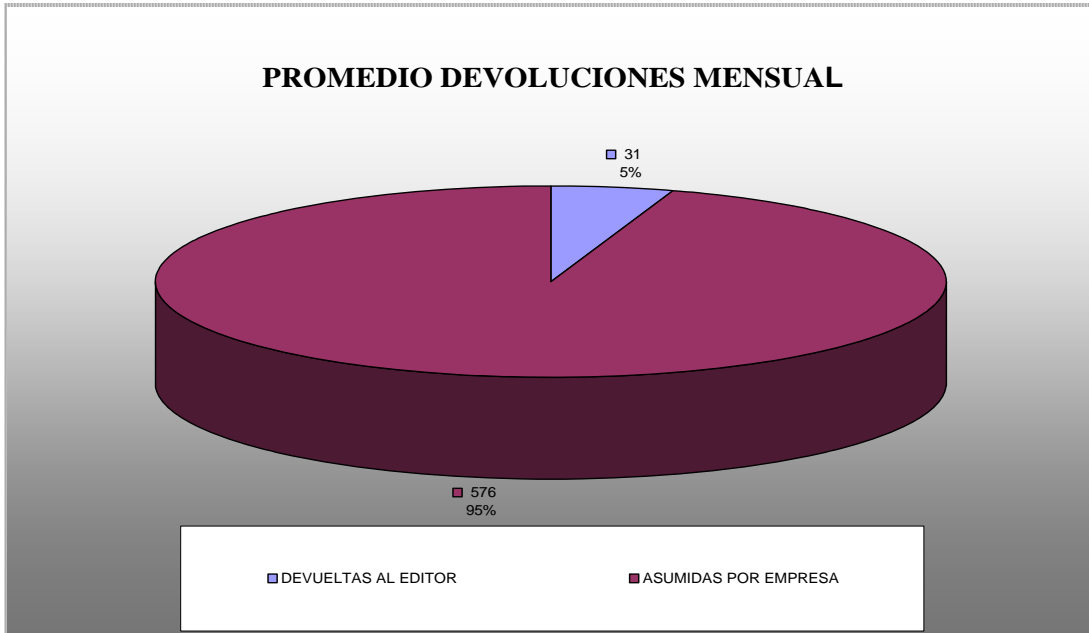
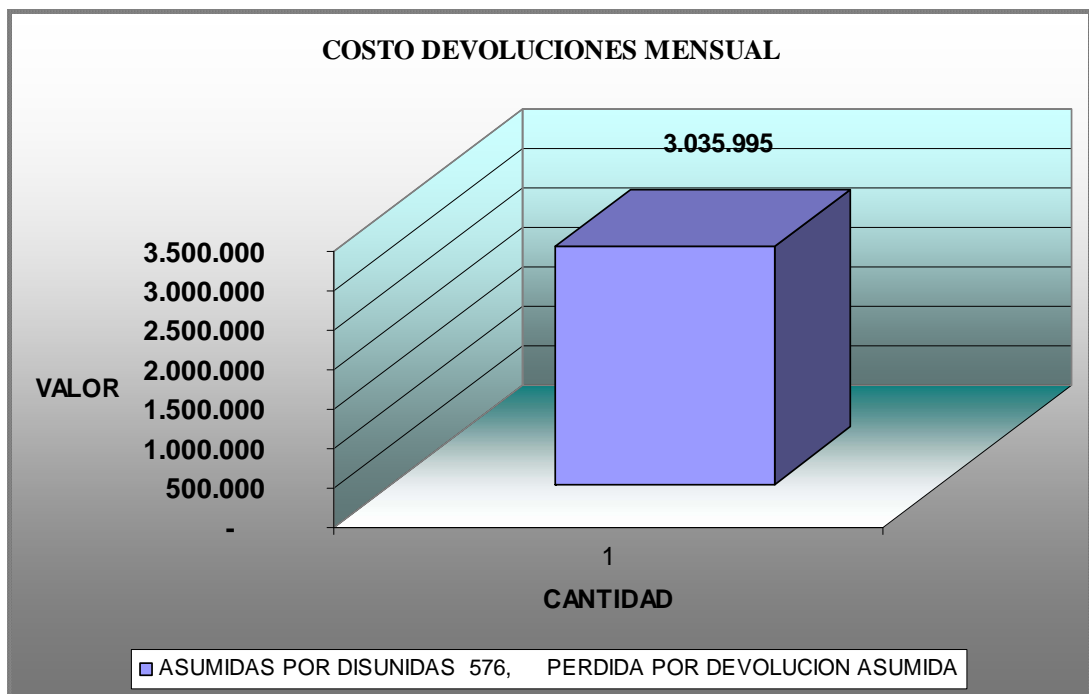


Grafico 4

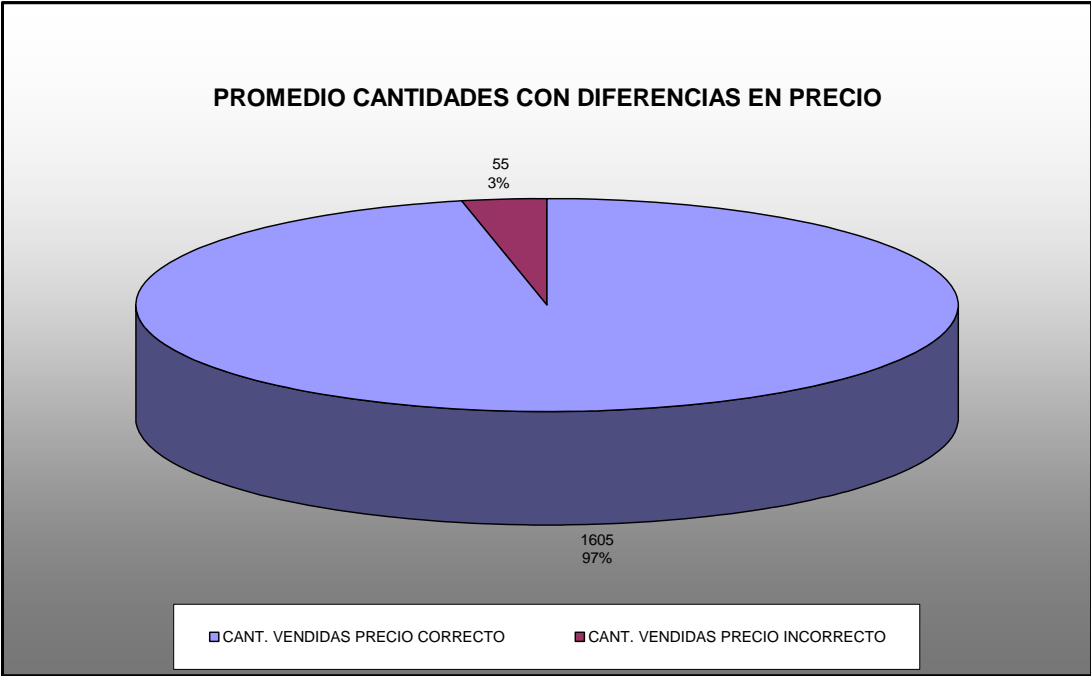


El análisis de estas graficas 3 y 4 nos permite concluir que con base en el trabajo desarrollado en la empresa existen practicas que deterioran la cadena de valor, hechos que se reflejan significativamente en la participación de las devoluciones frente a la utilidad registrada por la empresa durante el periodo, a continuación relacionamos algunas de las fallas evidenciadas en nuestro proceso de análisis de la cadena de valor:

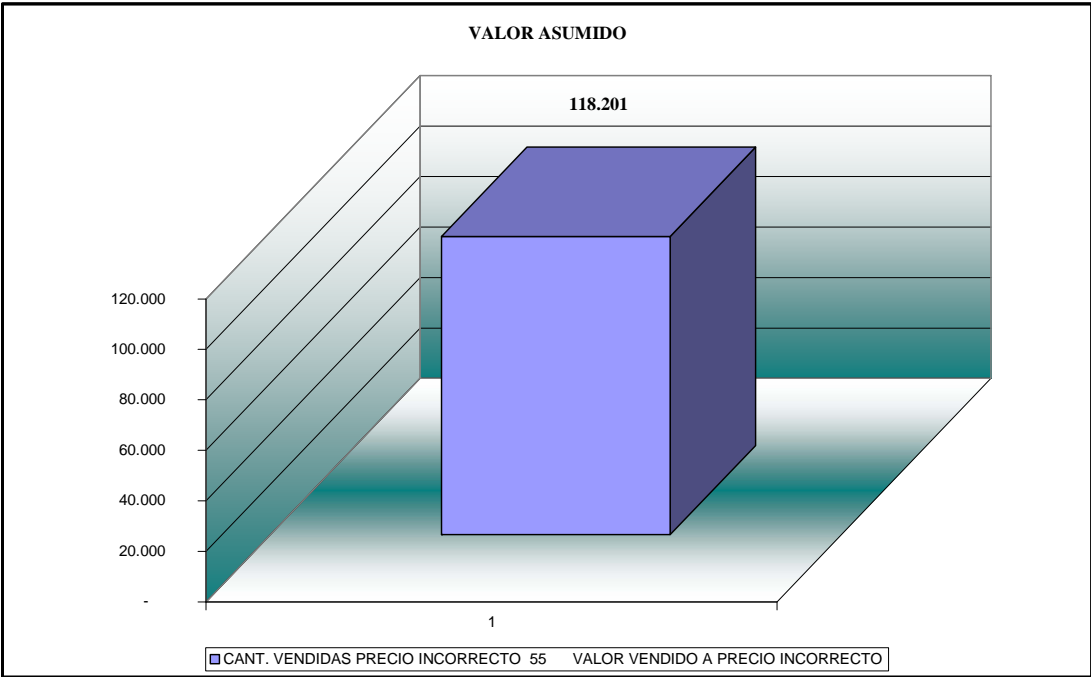
- El porcentaje de devolución encontrado en las Grandes Superficies de Cadenas que es nuestro punto de referencia para el diagnostico, nos indica que la empresa carece de mecanismos adecuados y eficientes para el control identificación y oportuna entrega de los bienes sobrantes del proceso de venta.
- Entre las consideraciones de la negociación es importante vincular cláusulas de presentación del producto con miras a que con un adecuado empaque de las revistas se pueda disminuir el nivel de material consultado no comprado como primera medida, y deterioro del mismo, tanto en el proceso de traslado como en el tiempo de disponibilidad del producto en el stand de la cadena de almacenes.
- Si bien la empresa mediante su trayectoria en el mercado de comercialización de revistas, a ido adquiriendo una alta experiencia en el sector, aun carece de estudios técnicos que preceda la incursión de un producto de origen extranjero en el mercado nacional lo cual le permitiría determinar su nivel de aceptación y de consumo final, lo que en el largo plazo le esta generando a la empresa un aumento en el nivel de devolución a causa de la poca aceptación que tiene en el consumidor.

2.2 INFORME POR DIFERENCIA EN PRECIOS

Grafico 5



Grafica 6




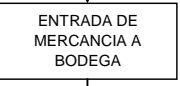
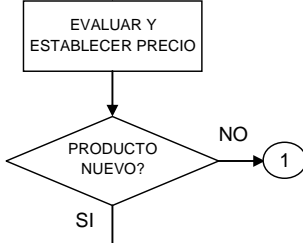
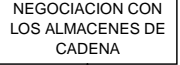
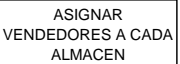
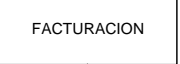
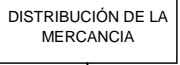
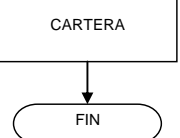
Con relación a las graficas 5 y 6 del costo por diferencia en precio, analizamos el comportamiento de los costos que debe asumir la compañía, debido a las políticas de negociación en las cuales no fue claro el tratamiento que se le daría a las publicaciones que en un momento dado, sacaran al mercado una edición especial.

Razón por la que consideramos la necesidad de crear un nuevo código de PLU a cargo de la cadena, con el fin de evitar una variación del precio en el mercado en el momento de la colocación de la edición especial de la publicación. Claro esta que con la buena gestión del departamento de ventas, reportando los cambios en las nuevas ediciones.

CAPITULO III – CADENA DE VALOR

3.1 CADENA DE VALOR ACTUAL

EMPRESA PRIVADA CADENA DE VALOR ACTUAL

	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
	GERENTE COMERCIAL	Acordar las condiciones del contrato en cuanto a forma de pago, manejo de las devoluciones, tiempo de entrega, descuentos y precios.
	LOGISTICA	Verificar la orden de compra vs. Factura del editor y físicamente Alimentar el sistema con las entradas físicas
	GERENTE COMERCIAL Y FINANCIERO	De acuerdo a estudio de mercado, determinan el precio de venta del producto
	GERENTE COMERCIAL	Establecer las condiciones del contrato
	GERENTE COMERCIAL	De acuerdo a la demanda de los almacenes se asignan los vendedores necesarios para cada uno de
	GERENTE DE COMPRAS	Genera factura por almacen de acuerdo a los pedidos de los vendedores.
	LOGISTICA	De acuerdo a los pedidos de los almacenes entregados por los vendedores se realiza la
	GERENTE FINANCIERO	almacen

3.2 CADENA DE VALOR PROPUESTA

EMPRESA PRIVADA
CADENA DE VALOR PROPUESTA

	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
	GERENTE COMERCIAL	Acordar las condiciones del contrato en cuanto a forma de pago, manejo de las devoluciones, tiempo de entrega, descuentos y precios.
	LOGISTICA	Verificar la orden de compra vs. Factura del editor y físicamente Alimentar el sistema con las entradas físicas
	GERENTE COMERCIAL Y FINANCIERO	De acuerdo a estudio de mercado, determinan el precio de venta del producto
	GERENTE COMERCIAL	Establecer las condiciones del contrato en cuanto a: forma de pago, manejo de las devoluciones, tiempo de entrega, precio, códigos de los productos, diferencia de precios en ediciones especiales.
	GERENTE COMERCIAL	De acuerdo a la demanda de los almacenes se asignan los vendedores necesarios y la mercaderista para cada uno de estos. Los vendedores y mercaderitas deben reportar productos de baja rotación.
	GERENTE DE COMPRAS	Genera factura por almacén de acuerdo a los pedidos de los vendedores. Realiza seguimiento a los inventarios (físico vs sistemas), seguimiento a precios. Hacer informe de productos agotados entregándolo a depto. Comercial.
	LOGISTICA	De acuerdo a los pedidos de los almacenes entregados por los vendedores se realiza la distribución y entrega de estos.
	GERENTE FINANCIERO	Realiza recuento de las facturas generados por almacén Verifica que el pago este de acuerdo al valor de las facturas y las inconsistencias y las informa al comité de resultados.
	COMITÉ DE RESULTADOS	Clasifica la inconsistencia de acuerdo a: * Diferencia en precios de edición especial * Devoluciones: - Mercancia en mal estado - Periodo de rotación - Vencimiento del tiempo estimado por el editor Identifica origen del problema y plantea acciones a tomar.

CONCLUSIONES

Cuando aplicamos al ámbito real determinado tema, entendemos su origen, evolución y su impacto a nivel social, económico y humano.

Al hablar de cadena de valor como herramienta gerencial abarcamos conceptos de actividades primarias, secundaria, ventajas competitivas etc., pero llegamos a entender todos estos conceptos en el desarrollo de nuestro tema; en la compañía analizada.

La empresa analizada es la mayor empresa de distribución de publicaciones nacionales y extranjeras en Colombia, con una cobertura que abarca todo el país a través de oficinas en las principales ciudades. Esta compañía a nivel Colombia es única en el mercado; hasta el momento no tiene competencia ya que es distribuidor exclusivo, razón por la cual la gerencia no tiene como prioridad evaluar las ventajas competitivas, y falencias que presenta en los procesos de distribución y devolución de publicaciones y revistas.

Las ventas de la compañía han disminuido debido a fallas en los canales de distribución, aumento en las devoluciones y discrepancias en la cartera; todos estos escenarios producen altos costos los cuales debe asumir la compañía.

Nuestro trabajo consiste en evaluar la cadena de valor que se esta aplicando en los procesos de distribución y devolución de publicaciones y revistas, ya que determinamos que este es el factor con mayor influencia en la disminución de las ventas en lo que va corrido del año.

La cadena de valor es analizada en cadenas de almacenes, con lo cual se determino que el problema radica desde el momento de las negociaciones, tanto con los editores como con las cadenas de almacenes, y desde este ínstate se generan las falencias que afectan este proceso.

Mediante el desarrollo del trabajo hemos revisado y analizado cada una de las actividades en que se incurren en la distribución y devolución de las publicaciones y revista y hemos llegado a la conclusión de sugerir a la gerencia un cambio en la aplicación de cadena de valor; mostrándoles las ventajas y la importancia que esta

genera, a la vez la disminución de costos y el aumento en las ventas gracias a la mejora del servicio y calidad que puede llegar a presentar el producto.

Gracias a este trabajo queda demostrado que la cadena de valor es una herramienta gerencial que permite identificar fuentes de ventajas competitivas, a través de la identificación de actividades que generan valor agregado.

CLAUDIA MARCELA PATARROYO

En la actualidad, el empresario se ve en la necesidad de buscar soluciones que le permitan enfrentarse en el mercado, así debe tratar de hacer la mejor gestión para que el cliente satisfaga sus necesidades. Para esto la administración de la empresa debe comenzar a saber cuales son sus actividades, procesos que tiene que mejorar, o que debe mantener o en definitivas eliminar. Debe emplear una estrategia que le permita llegar a un máximo de ventas y utilidades, a una reducción de costos y gastos.

El empresario debe buscar siempre tener los mejores argumentos dentro y fuera de la organización para mantener ventajas competitivas en el mercado, reducción de costos. Debe crear estrategias de diferenciación.

En mi concepto creo que la cadena de valor es un modelo, el cual deben comenzar todas las personas que desean construir una organización, independiente del bien o servicio que quiera prestar, ya que es la base para el conocimiento total de la compañía. Abarca todos sus procesos y actividades.

Para el caso de la compañía fue importante realizar este trabajo, ya que generamos dudas a personas de la administración, que al largo plazo pueden tomar correcciones sobre los procesos en los que incurren erradamente. Además conocer mucho más de esta con el fin de poder aplicar los conocimientos, dadas las oportunidades del caso. Esto debido a una pregunta que nos hicimos. Que pasaría si aparece una compañía que cuente con toda la infraestructura para poder distribuir en el mercado los portafolios y las revistas?. Entonces queda la inquietud de que debe hacer la compañía para generar ventajas competitivas frente a la situación anterior.

OSCAR DANIEL ARDILA EUSSE

BIBLIOGRAFIA

- Jonson.G y Acholes.K. Pretice Hall, Direccion Estrategica
- Michael Porter CECSA, Estrategia Competitiva.Michael Porter CECSA
- Hitt Thomson Editores, Administración Estrategica:Competitividad y conceptos de globalización .
- Empresa Privada de distribución de publicaciones a nivel nacional.

GLOSARIO

Cadena de Valor

Herramienta de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Actividad

Conjunto de operaciones o tareas necesarias para el desarrollo de un proceso.

Proceso

Conjunto de actividades que interactúan con el propósito de alcanzar un fin.

Actividades primarias

Actividades implicadas en la producción del producto, su venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a la venta.

Logística interna

Actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto (manejo de materiales, control de inventarios, devolución a los proveedores, etc).

Operaciones

Actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto (maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, etc.).

Logística externa

Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacén de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, etc.

Mercadotecnia y ventas

Actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, (publicidad, fuerza de ventas, selección del canal etc.),

Servicio

Actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como instalación, reparación, mantenimiento, etc.).

Actividades secundarias

Actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa.

De abastecimiento

Se refiere a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor, no a insumos comprados en sí.

Desarrollo de tecnología

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del proceso.

Administración de recursos humanos

Actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, etc. de todos los tipos de personal.

Infraestructura de la empresa

Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, etc.

Apoya normalmente a toda la cadena de valor y no a actividades individuales.

Cadena de valor de los canales de distribución

Son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

Ventaja competitiva

Es cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y diferenciada a la de sus rivales.