



Universidad
Tecnológico®



Logística y Cadena de Suministro

Cadena de valor



Cadena





Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema:

<https://youtu.be/C2J0ldXHrwg>



La **cadena de valor** es un modelo teórico propuesto por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, publicado en 1985, que describe el desarrollo de las actividades en una **empresa** para generar valor para sus **clientes**.

El concepto de **cadena de valor** se ha convertido en la herramienta de análisis para desarrollar la planeación estratégica de un negocio; se busca maximizar el **valor** creado para los clientes y minimizar los **costos** para maximizar el **margen**, además de desarrollar **ventajas competitivas** que les permitan sostenerse a largo plazo.



Procesos primarios

La cadena de valor se compone de procesos primarios y de soporte. Los procesos primarios se relacionan directamente con la creación física: el valor, la distribución, la venta y el servicio.

Procesos de soporte

Se enfocan en dar soporte y apoyo al desarrollo de **todos** los procesos primarios. Se consideran transversales en todos los procesos de la cadena, tales como compras y abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la compañía.



Creación de valor

Las empresas manufactureras crean valor mediante la adquisición de **materias primas** y su utilización para producir algo útil.

Las empresas detallistas crean valor al reunir una gama de productos y ofrecerlos de una manera que sea conveniente de adquirir para los clientes.

El valor que una empresa ha creado y capturado de sus clientes, menos el costo de crear ese valor, es el **margen**.

Mientras más valor crea una empresa, más probable es que sea **rentable**, siempre y cuando administre los costos en los que incurre para crear el **valor**.

Por otra parte, mientras más valor entrega a sus clientes, más la van a preferir sobre su competencia, y desarrollará una **ventaja competitiva**.



Con base en el material revisado, y para asegurar la comprensión de los conceptos, realiza lo siguiente:



1. Selecciona una empresa de la cual conozcas su cadena de valor, y explica los procesos primarios y secundarios inmersos.
2. De acuerdo con esa integración, señala y justifica cuál consideras que es el proceso primario clave de la cadena de valor analizada.



Para que una empresa alcance y mantenga una ventaja competitiva, debe entender perfectamente cómo cada uno de los procesos primarios y de soporte contribuyen a la creación de valor para los clientes.

Uno de los grandes retos que enfrentan las empresas hoy en día es crear más valor para el cliente a largo plazo, ya que mantenerse en el mercado no es una tarea sencilla, algunas prácticas comunes que las empresas realizan para dar vida a esas propuestas de valor competitivas son la investigación, el desarrollo y la innovación, donde el talento humano se vuelve eje central para la transferencia de valor.



Referencias

- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. EE. UU.: Free Press.



Logística y Cadena de Suministro

Competitividad

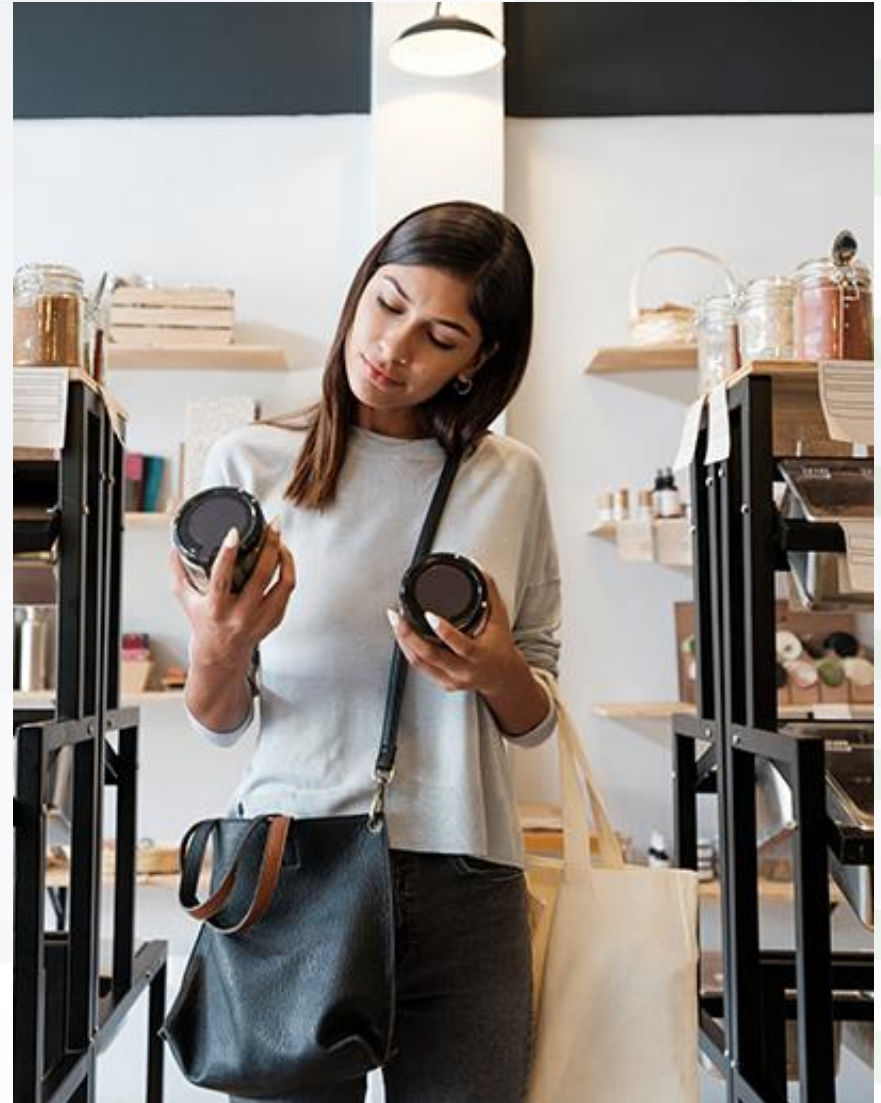


Introducción

Hoy en día, una empresa que ofrezca sus productos a "buenos" precios, con tiempos de entrega normales, y que solo cumpla con la calidad, no es competitiva.

El fenómeno de la globalización ha provocado el rápido crecimiento del comercio mundial, ahora hay nuevos y mejores competidores en todas las industrias. Esto ha forzado a muchas empresas a mejorar sus procesos internos para permanecer competitivos.

Los consumidores están mejor informados, tienen muchas opciones, son más inquisitivos y demandantes, quieren productos de más calidad y que sean entregados más rápidamente conforme a sus necesidades individuales, a un costo más bajo. Y, por si esto no fuera suficiente, los ciclos de vida de los productos se acortan y la innovación permanece constante.





Ventaja competitiva

De acuerdo con Porter (1998), la ventaja competitiva es la creación de una ventaja única sobre los competidores, es algo que la empresa hace particularmente bien (mejor que su competencia) y que le permite ofrecer una mejor propuesta de valor a sus clientes (quienes la perciben y consideran importante, por lo que están dispuestos a pagar un sobreprecio por ello). Con esto, la empresa logra mejores resultados y un margen mayor que su competencia.

Por lo tanto, Porter (1988) estableció tres estrategias que las empresas pueden realizar para alcanzarla:

- Diferenciación: mejor o diferente
- Liderazgo en costos: mayor valor
- Velocidad de respuesta

Mejora continua

Un proceso de mejora continua es un esfuerzo constante para mejorar los productos, servicios o procesos de la empresa, logrando una mejora gradual con el tiempo.

En el Sistema de Producción Toyota (SPT) se conoce como **Kaizen**; consiste en que todos los procesos son constantemente evaluados para mejorarlos en su eficiencia, eficacia y flexibilidad (Masaaki,1988).

Por lo tanto, las empresas pueden lograr su ventaja competitiva a través de la mejora continua, que les permita lograr el liderazgo, la diferenciación y una velocidad de respuesta acorde a las necesidades actuales y futuras de los clientes.



Innovación

El proceso de innovación parte de la creatividad, de las ideas, de la imaginación; para que suceda hay que estimular la imaginación, prepararse y deliberadamente pensar para hacer surgir ideas, pero, además, las ideas hay que desarrollarlas y luego implementarlas exitosamente para que lleguen a convertirse en innovaciones.

El papel de la innovación en la competitividad de la empresa está alineada en el paradigma de que la empresa debe existir en dos mundos, el presente y el futuro, donde el presente se vigila a través de la maximización de los recursos y la productividad, y el futuro a través de una sólida cultura de innovación.



Con base en el material revisado, y para asegurar la comprensión de los conceptos, realiza lo siguiente:



1. Explica un caso real que llame tu atención sobre el tipo de estrategia que la empresa ha utilizado, en mayor proporción, para lograr su ventaja competitiva.

2. Recuerda que puede ser a través de la diferenciación, el liderazgo en costos y/o la velocidad de respuesta.



En el contexto de competitividad has revisado los conceptos de ventaja competitiva, mejora continua e innovación.

En este tema te enfocaste en el estudio de la competitividad de la empresa, sin olvidar que la competitividad del país donde se establece la empresa es muy importante.

La competitividad del país y sus regiones es parte del estudio de una cadena de suministro global.



Referencias

- Masaaki, I. (1988). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. EE. UU.: Free Press.



Logística y Cadena de Suministro

Marco conceptual de
logística



Introducción

La cadena de suministro está formada por todos los procesos y actividades involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente.

La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes.

Por esta razón, siempre será necesario contar con adecuados sistemas de almacenaje, distribución y transporte que permitan llevar los productos y mercancías al cliente final.

¿Sabías que transportar, almacenar y distribuir un producto representa entre el 30% y el 60% de los costos de fabricación?





Definiciones

The Council of Supply Chain Management Professionals define **logística** como la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

La administración de la cadena de suministro abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados.

Un aspecto medular que se debe considerar dentro del alcance de la planeación y control de la logística es el canal inverso de la logística.

Importancia estratégica

La **logística** gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa y valor para los accionistas de la misma. (Mora, 2014)

Por lo tanto, el quehacer logístico se convierte en un arma diferenciadora en el mercado, cuando logra aplicarse de forma efectiva en el punto de venta, en el momento de verdad.

Por lo general, se reconoce que el negocio crea cuatro tipos de valor en los productos o en los bienes:

- Forma
- Tiempo
- Lugar
- Posesión



Estructura

La administración de la cadena de suministro propuesta por Stock y Lambert (2001) incluye lo siguiente:

[Estructura de la cadena de suministro](#): Es la red de miembros y los enlaces entre esos miembros de la cadena.

[Los procesos de negocios de la cadena de suministro](#): Son las actividades que producen un valor específico para el cliente.

[Los componentes de la cadena de suministro](#): Son las variables administrativas por medio de las cuales se integran y administran los procesos de negocios a lo largo de la cadena de suministro.

Las **actividades** que conforman la logística de los negocios varían de una empresa a otra, dependiendo de la estructura organizacional de cada una, se pueden agrupar en actividades clave y de apoyo.



Con base en el material revisado, y para asegurar la comprensión de los conceptos, realiza lo siguiente:



1. Elabora un párrafo de media cuartilla donde expliques cómo la logística crea valor para los clientes, proveedores y accionistas de la empresa.



En este tema se analizaron los conceptos de logística y cadena de suministro y su importancia estratégica en la competitividad de los negocios. Se inició con algunas definiciones formales para después señalar la importancia estratégica de la cadena de suministro en los negocios.



Referencias

- Mora, L. (2012). *Gestión logística integral, las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Colombia: Ecoe. ISBN 978-958-648-572-2
- Stock, J., y Lambert, D. (2001). *Strategic Logistics Management*. EE. UU.: McGraw-Hill.



Logística y Cadena de Suministro

Procesos logísticos



La operación logística se despliega a partir de un pedido que atenderá una necesidad de un cliente, esté en el lugar que esté de la cadena.

Entre más eficiente sea este proceso de entrega, mejor será la satisfacción del cliente, y si la empresa sabe conjugar efectivamente el uso adecuado de los recursos, entonces generará valor para los actores clave de la cadena.

Los objetivos de la logística son los siguientes:

- Distribuir la mercancía
- Satisfacer al máximo la demanda
- Reducir los costos de almacenaje





Inventarios y almacenamiento

Según Chopra y Meindl (2008), la actividad logística se agrupa específicamente en cuatro pilares fundamentales:

- Inventarios y almacenamiento
- Transporte
- Distribución
- Sistemas de información

Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, inventario en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa. (Carreño, 2017)

Los inventarios suministran un nivel de disponibilidad del producto o servicio que, cuando se localiza cerca del cliente, puede satisfacer altas expectativas de este cliente por la disponibilidad del producto.

Para determinar la política de inventarios es importante considerar tres clases de costos: costos de adquisición, costos de manejo y costos por falta de existencias.

La selección del mejor método de gestión de los inventarios requiere de la puesta en operación de un sistema de gestión de inventarios, el cual se define como el conjunto de políticas que sirven para controlar y monitorear los niveles de inventario y determinar qué cantidades se deben mantener, en qué momento se deben hacer los pedidos de reaprovisionamiento, y el tamaño de esos pedidos.

El objetivo primordial es minimizar los costos totales que representa contar con inventarios, y al mismo tiempo maximizar el nivel de servicio para el cliente.



Transporte

El movimiento de carga absorbe entre uno y dos tercios de los costos logísticos totales. Con un sistema de transporte poco desarrollado, la amplitud del mercado se limita a las áreas que rodean en forma cercana el punto de producción.

Sin embargo, con las mejoras en el sistema de transporte, los costos reducidos para productos en mercados distantes pueden ser competitivos contra otros productos que se venden en los mismos mercados.

El usuario del transporte tiene una amplia gama de servicios a su disposición que giran alrededor de cinco modalidades: marítimo, ferroviario, por camión, aéreo y por ductos; además, estas modalidades se pueden usar combinadas.



El servicio de transporte es un conjunto de características de desempeño que se adquieren a determinado precio. Entre las opciones disponibles, el usuario elige un servicio o combinación de servicios que proporcione el mejor balance entre la calidad del servicio ofrecido y su costo. Este debe ser visto en términos de características básicas para todos los servicios.

Los factores que intervienen en la selección del transporte son los siguientes:

- Precio
- Tiempo de tránsito promedio
- Variación del tiempo de tránsito, pérdidas y daños



Distribución

La distribución se refiere a la ruta a seguir para mover y almacenar un producto desde el proveedor hasta el cliente en la cadena de suministro y ocurre entre cada par de etapas.

Es una directriz clave de la rentabilidad total de la compañía debido a que afecta de manera directa a los costos de la cadena y la experiencia del cliente.

El desempeño de la red de distribución debe ser evaluado en dos dimensiones: las necesidades del cliente y el costo de satisfacer dichas necesidades.

Las medidas que influyen en la estructura de la red de distribución son las siguientes:

- Tiempo de respuesta
- Variedad de producto
- Disponibilidad del producto
- Experiencia del cliente
- Tiempo para llegar al mercado
- Capacidad de retorno del producto



Sistemas de información

La información es un factor clave para el despliegue de la cadena de suministro, ya que permite que todos funcionen en conjunto con la meta de crear una cadena de suministro integrada y coordinada.

La información es crucial para el desempeño porque proporciona la base sobre la cual los procesos de la cadena ejecutan las transacciones y los gerentes toman decisiones.

Un **sistema logístico de información** debería ser lo suficientemente comprensible y capaz como para permitir la comunicación, no solo entre las áreas funcionales de la empresa (marketing, producción, finanzas, logística, entre otras), sino también entre los miembros de la cadena de suministro (vendedores y clientes).

Entre los subsistemas más importantes se encuentran los siguientes:

- Sistema de manejo de pedidos (OMS)
- Sistema de manejo de almacén (WMS)
- Sistema de manejo de transportes (TMS)

Con base en el material revisado, y para asegurar la comprensión de los conceptos, contesta las siguientes preguntas:



1. ¿Qué papel juegan los inventarios en el nivel de servicio?

2. Si estuvieras a cargo de la distribución del producto o servicio, qué información tomarías en cuenta para la selección del transporte?

3. Menciona un sistema logístico de información que conozcas.



En este tema se han revisado los inventarios y la política de inventarios, y los procesos de transporte y de distribución como los medios por los cuales se logra la disponibilidad de los productos para los clientes finales.

Asimismo, se describió el papel que juegan los sistemas de información en la alineación y coordinación de las operaciones de la cadena de suministro.



Referencias

- Carreño, A. (2017). Cadena de suministro y logística. Perú: Fondo editorial.
- Chopra, S., y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación* (3ª ed.). México: Pearson.

