

# Administración Moderna

## DE LA CADENA DE VALOR A LA ORQUESTACION ESTRATEGICA

Semana 3 Sesión: 6

Profesor:  
**MBA. Percy Coll Santillán**

### ACREDITACIONES



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION

### RECONOCIMIENTOS



# CADENA DE VALOR – Michael Porter.



"Las nuevas fuerzas de la digitalización, de la globalización y de las desregularización están destruyendo las cadenas de valor de empresas de gran trayectoria. En industrias tan variadas como la banca, los seguros y las empresas de servicios públicos, la ventaja competitiva está siendo borrada por nuevos y a veces inesperados competidores, que usan como arma letal las aplicaciones de la tecnología digital para alterar radicalmente la ecuación. Para responder efectivamente, las empresas amenazadas deben hoy en día repensar totalmente sus cadenas de valor en vez de optimizarlas."

Larry Downes y Chunka Mui, **Unleashing the Killer App**, publicado en 1998  
por la *Harvard Business School Press*

- Los nuevos campeones globales surgidos de países emergentes no están encontrando mejores respuestas para las viejas preguntas estratégicas. Están cambiando la propia pregunta: ya no piensan en cómo optimizar las cadenas de valor tradicionales, sino en cómo crear y coordinar redes para capturar oportunidades que otros no ven.

Los nuevos jugadores Globales.

**Cemex.-** Producto: **Cemento** . País : **México**.

**Haier.-** Producto: **Electrodomésticos**. País : **China**.

**Galanz.-** Producto: **Hornos microondas**. País : **China**.

**Inbev.-** Producto: **Cerveza**. País. **Bélgica- Brasil**.

**Mittal Steel.-** Producto: **Acero**. País : **India**.

**Aje Group.-** Producto: **Bebidas Gaseosas**. País: **Perú**.

**Embraer.-** Producto: **Aviones Comerciales**. País: **Brasil**.

Y la lista sigue...

# Orquestación estratégica : la clave para la agilidad en el escenario global.

Alejandro Ruelas-Gossi y Donald N. Sull

---

Ceguera organizacional de USA, Europa y Japón:

“cómo optimizar mi modelo de negocio ya establecido”.

Lógica arraiga en la cadena de valor.

Las empresas competidoras se parecen mas entre si buscando lo mismo: ***Reducción de costos, Escuchar al cliente, satisfacción del cliente, benchmarking, ventaja competitiva.***

Consecuencia: Ceden espacio a nuevos competidores.

# De cadena de valor a orquestación.

## Cadena de Valor:

- Flujo lineal desde la compra de materias primas hasta la producción, la comercialización y la venta.

**Supuestos:** Cantidad definida de actividades iguales en todas las empresas que permanecen en el tiempo.

Agregan mas valor cuando mejoran su cadena.

**Limitantes:** Limita visión transaccional de cliente proveedor en lugar de identificar relaciones creativas que podrían traducirse en productos y servicios innovadores.

Innovación incremental, es decir, en el producto: 286, 386 a Pentium.

# De cadena de valor a orquestación.

## Orquestación:

Creación de valor a través de combinaciones novedosas de recursos de distintos participantes que satisfacen una necesidad no atendida por los competidores.

Con este nuevo concepto aparece un nuevo lenguaje, ya no hablamos de cliente-proveedor sino de nodos.

El nodo orquestador es el primero entre iguales, es el que identifica la oportunidad y reúne y organiza a los demás.

Innovación en el modelo de negocios.

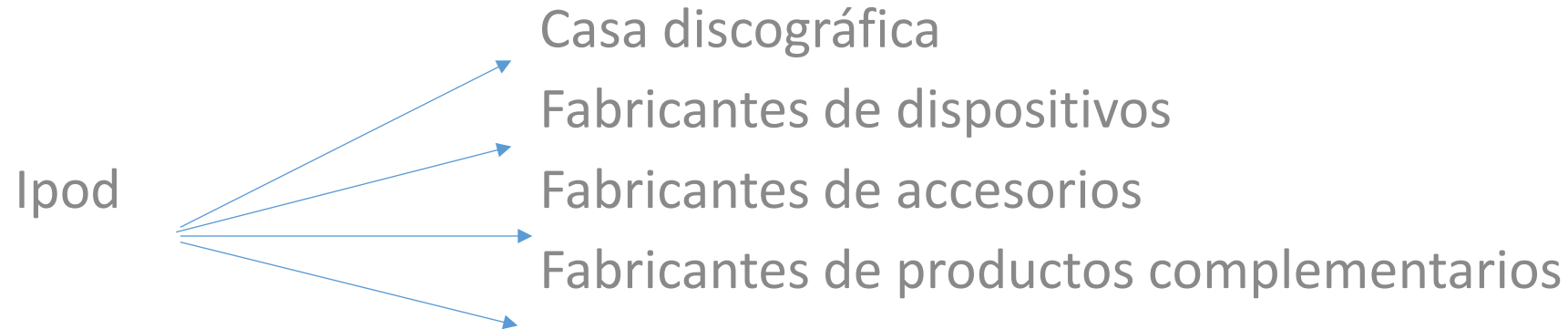


# Agilidad estratégica... la nueva respuesta.

Cómo podemos aprovechar las oportunidades del mercado de manera mas ágil y eficaz que nuestra competencia.

NODOS ORQUESTADOR

NODOS



La orquestación de estos productos crea una barrera de entrada que impide a los imitadores copiar la propuesta de Apple.

# Caso Cemex

La lógica tradicional de la cadena de valor no deja mucha opción para la innovación.

Decidió expandirse horizontalmente.

Creo Construrama, es una red de distribución en México. Orquestando una red de distintos tipos de nodos, como en logística, distribución y financiamiento, buscando una solución integrada y asumiendo el liderazgo en transferir conocimiento y mejores practicas entre ellos.

Logística.- Uso de sofisticada tecnología para despachos de cemento.

Distribución.- distribuidores independientes que los agrupa a través de Construrama.

Financiamiento.- Patrimonio Hoy y Construmex.

Resultado: Lograr escapar de la tiranía del precio.

# Caso Cemex

Dos aspectos centrales de la lógica de la orquestación:

Enfoque *alocéntrico* , permite a la empresa capturar oportunidades gracias a la red que orquestó. Las oportunidades son ilimitadas para la creación de valor mientras exista cooperación entre los nodos de la red y los beneficios se compartan de tal manera que para todos sea beneficioso participar.

Superar la *paradoja de la complejidad*, es decir, la propuesta de valor debe ser muy simple, por otro lado la empresa necesita que su orquestación sea internamente compleja para impedir que los rivales imiten su red.

Para dominar esta paradoja Cemex crea “Construcard”, a través de ella los clientes pueden hacer compras de materiales, recibo de dinero, etc. Detrás de esta tarjeta existe una serie de nodos orquestados que cada vez más es difícil de imitar.

# Cuatro condiciones para la orquestación.

**Cambios tecnológicos.** Menos tecnología mas atributos de valor alrededor del producto. Cuando hay tecnología este es minimalista.

**Cambios regulatorios.** Aperturas de economías y cambios en la legislación ayuda a empresas a aprovechar oportunidades.

**Cambios demográficos.** Aprovechar nuevas tendencias.

**Cambios macro económicos.** Ser ágil para aprovechar oportunidades del mercado.

# La orquestación en la práctica.

Identifique nodos sofisticados y hágalos participar.

Adopte un enfoque liviano en activos.

Minimiza perdidas si el entorno cambia.

Permite a las empresas perseguir mas iniciativas y diversificar su cartera de proyectos.

Disminuye la inversión en capital.

No se quede quieto, siga orquestando.

Comprométase con la transparencia.

# Taller

En base a su experiencia diseñe una propuesta de valor siendo usted el nodo orquestador.