



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ECONOMÍA  
Campus Bárbula



**ANALISIS DE COSTO PARA LA EMPRESA CRISTALES Y ALUMINIOS  
DIAMANTE C.A, UBICADA EN SANTA ROSA ESTADO ARAGUA,  
UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES  
LA CADENA DE VALOR**

Autor:

DURAN, RICARDO

Bárbula, Diciembre de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ECONOMÍA  
Campus Bárbula



**ANALISIS DE COSTO PARA LA EMPRESA CRISTALES Y ALUMINIOS  
DIAMANTE C.A, UBICADA EN SANTA ROSA ESTADO ARAGUA,  
UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES  
LA CADENA DE VALOR**

Autor:

Duran, Ricardo

Trabajo de Grado Presentado para Optar al título de Economista

Bárbula, Febrero de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ECONOMÍA  
Campus Bárbula



## CONSTANCIA DE ACEPTACION

**ANALISIS DE COSTO PARA LA EMPRESA CRISTALES Y ALUMINIOS  
DIAMANTE C.A, UBICADA EN SANTA ROSA ESTADO ARAGUA,  
UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES  
LA CADENA DE VALOR**

Tutor:

WILMA MARQUEZ DE CORSO

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Economía

Por: Wilma Marquez de Corso

C.I: 4.866.201

---

Bárbula, Diciembre 2016

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios que fue y es la fuerza que me ayuda a seguir adelante tanto en mi carrera como en la vida.

A mis padres por todo su apoyo y cariño.

A mis familiares que siempre han estado allí en momentos buenos y no tan buenos.

A mi tutora, profesora Wilma Marquez por su orientación y tiempo invertido en este trabajo de investigación.

## **DEDICATORIA**

A Dios por su protección y sabiduría, que siempre estuvo presente.

A mis padres, Alexander y Yetsi, por siempre estar allí y acompañarme a lo largo de este camino y su apoyo incondicional, que me motivaron y aconsejaron para ser la persona que soy hoy.

A mis hermanos Carlos y Valentina por ser ese impulso de seguir adelante y de ser siempre un ejemplo para ellos.

A mis abuelos por siempre sus gratos consejos y apoyo en todo mi camino.

**ANALISIS DE COSTO PARA LA EMPRESA CRISTALES Y ALUMINIOS  
DIAMANTE C.A, UBICADA EN SANTA ROSA ESTADO ARAGUA,  
UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES  
LA CADENA DE VALOR**

**Autor:** DURAN, RICARDO

**Tutor:** Marquez De Corso, Wilma

**Fecha:** Diciembre, 2016

**RESUMEN**

El análisis de la cadena de valor dentro de la empresa constituye un análisis necesario y fundamental, ya que con ello se puede generar información para la toma de decisiones, que ayude a la empresa a posicionarse en una escala mayor que a sus competidores o lo que se llama como ventajas competitivas. La siguiente investigación tiene como objetivo general detectar aquellas fallas y costos que pueda afectar a la empresa cristales y aluminios Diamante utilizando como herramienta la cadena de valor, en donde se realizó un estudio detallado y segmentado de su proceso productivo, análisis que se trabajó desde la relación con sus proveedores hasta el momento de entrega del producto al cliente, trabajando en base a sus bienes de mayor producción, información que se obtuvo a través de entrevista realizada al gerente de la empresa en estudio, los resultados obtenidos de la investigación arrojaron que la empresa asume costos que pueden ser eliminados en su logística externa, en lo que respecta a costos de fletes y de transporte, se observa como no siempre los altos costos están relacionados con el proceso productivo sino en otros aspectos de la empresa y como la toma de decisiones constituye el medio más eficiente para lograr que la empresa pueda ser más competitiva y pueda hacer frente a las grandes empresas.

**Palabras Claves:** Cadena de valor, Competitividad, Análisis

## **ABSTRACT**

### **COST ANALYSIS FOR DIAMOND COMPANY ALUMINIOS C.A CRYSTALS AND LOCATED IN Santa Rosa ARAGUA STATE, USING AS A TOOL FOR DECISION MAKING THE VALUE CHAIN**

**Author:** Duran, Ricardo.

**Tutors:** Marquez De Corso, Wilma.

**Date:** December, 2016

Chain value analysis in an enterprise represents a necessary and fundamental analysis, because with it we can generate information for decision making that helps the enterprise for positioning in a higher scale than its competitors or what we call "competitive advantage". The following work has the goal of detecting those flaws and costs that can affect "Diamond" crystal and aluminum enterprise, using as instrument the chain value, where it was developed a detailed and segmented study of its productive process, an analysis worked from the relationship with its providers to the product delivery to clients, working based on its high production goods, information that was obtained through a survey done to the enterprise senior manager. The results derived from this current work, shows that the enterprise takes on costs of cargo and transport, its observable that not always the high cost are related to the productive process but to other aspects of the enterprise. It also shows how decision making constitute the most efficient means to achieve a more competitive enterprise including standing up to bigger enterprises.

**Key words:** Chain value, Competitiveness, Analysis

## CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VII</b>
<b>CONTENIDO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Justificación.....	16
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>18</b>
<b>BASES TEORICAS.....</b>	<b>22</b>
La cadena de valor.....	22
La cadena de valor y el análisis de costos.....	25
Definición de la caden de valor.....	26



Modificación de la cadena de valor .....	28
Cadena de valor extendida .....	28
Cadena de valor según las estrategias genéricas .....	29
Cadena de valor operativa.....	29
Cadena de valor virtual.....	29
Modelo de la cadena de valor.....	31
Actividades primarias .....	32
Actividades de soporte o apoyo .....	35
Tipos de actividades de la cadena de valor.....	36
Tipos de cadena de valor .....	37
Ventaja competitiva externa.....	38
Ventaja competitiva interna .....	38
Panorama competitivo de la cadena de valor.....	39
Panorama del segmento.....	40
Grado de integración.....	40
Panorama Geográfico .....	41
Panorama industrial .....	41
Valor Agregado .....	42
La Toma de Decisiones .....	42
Importancia de la toma de decisiones.....	43
Características de la decisión: .....	44
Certidumbre e incertidumbre en la toma de decisiones. ....	45
Tipos de decisiones.....	46
Proceso de toma de decisiones: .....	47

### **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO .....**

<b>Tipo de investigación.....</b>	<b>50</b>
-----------------------------------	-----------

<b>Método de investigación.....</b>	<b>51</b>
-------------------------------------	-----------

<b>Los Datos .....</b>	<b>51</b>
------------------------	-----------

<b>Población o universo .....</b>	<b>51</b>
-----------------------------------	-----------

<b>Muestra .....</b>	<b>52</b>
----------------------	-----------

<b>ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA “CRISTALES Y ALUMINIOS DIAMANTE C.A” .....</b>	<b>52</b>
---	-----------

### **CAPITULO IV: .....**

<b>ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
--	-----------

<b>DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA:</b> .....	<b>56</b>
<b>Descripción general de la empresa</b> .....	<b>58</b>
<b>Distribución por departamento de los galpones de la empresa “CRISTALES Y ALUMINIOS DIAMANTE C.A”</b> .....	<b>59</b>
<b>Proveedores y Materiales empleados en la fabricación</b> .....	<b>60</b>
<b>Proceso general de producción de la empresa cristales y aluminios Diamante.</b> .....	<b>64</b>
<b>Proceso productivo para la elaboración de las ventanas panorámicas.</b> .....	<b>65</b>
<b>Proceso productivo con los costos asociados por proceso</b> .....	<b>66</b>
<b>CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA</b> .....	<b>68</b>
<b>CADENA DE VALOR (ACTUAL)</b> .....	<b>68</b>
<b>CADENA DE VALOR (PROPUESTA)</b> .....	<b>70</b>
<b>NUEVA DISTRIBUCION DE LOS LOCALES</b> .....	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>79</b>

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: CADENA DE VALOR DE PORTER.....	32
FIGURA N° 2: PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES.....	47
FIGURA N° 3: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA.....	68
FIGURA N° 4: CADENA DE VALOR PROPUESTA .....	72

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: DISTRIBUCION DE LOS DISTINTOS GALPONES .....	60
Tabla 2: PROVEEDOR ALUVIDRIOS C.A .....	61
Tabla 3: PROVEEDOR CENTRAL C.A .....	62
Tabla 4: PROVEEDOR VIDRIOS MANCINI C.A.....	62
Tabla 5: PERFILERIA (VENTANAS PANORAMICAS).....	62
Tabla 6: OTROS MATERIALES.....	63
Tabla 7: PERFILERIA (PUERTAS DE BAÑO) .....	64
Tabla 8: OTROS MATERIALES.....	64
Tabla 9: COSTO MATERIALES (VENTANAS PANORAMICAS) .....	65
Tabla 10: COSTO POR PROCESO .....	67
Tabla 11: NUEVA DISTRIBUCION DE LOS LOCALES.....	73

## INTRODUCCION

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo analizar los costos de la empresa cristalera Diamante, dedicada a la fabricación de productos como lo son ventanas panorámicas y puertas de baños, utilizando como herramienta para la toma de decisiones la cadena de valor planteada por Michael Porter. la cadena de valor permite a la empresa observar de una forma más practica como se constituye todos aquellos procesos de la empresa que genere valor a la misma, analizar y estudiar cada aspecto por separado y determinar cuáles son las fases que puedan ser mejoradas, para luego con este diagnóstico poder tomar las decisiones que generen un efecto de mejoría en la empresa.

La información fue obtenida a través de una entrevista realizada al gerente de la empresa haciendo referencia a: identificación del proceso productivo, costos de los materiales, logística tanto interna como externa y proveedores, análisis que es fundamental para la empresa ya que de esta manera podrá saber cuáles son esos aspectos que la empresa pueda considerarse buena y cuales son aquellos que presenta deficiencias.

La investigación se realiza de la siguiente manera: primero se analiza la manera en que la empresa realiza sus operaciones, como distribuye sus distintos departamentos de operación, para luego analizar el proceso productivo en cuanto a materiales usados y costos de los mismos, siguiendo con la identificación de los distintos proveedores, luego se realiza un análisis completo desde una perspectiva tanto grafica como analítica de todo el proceso desde que llegan los insumos y materia primas a la empresa hasta que es entregado el producto terminado al cliente, teniendo un enfoque más

general se puede observar en que aspectos la empresa pueda tener una ventaja competitiva.

Por lo tanto es de gran importancia que la empresa pueda tener información y conocimiento de su entorno y exterior que lo pueda afectar de forma directa e indirecta para luego poder tomar decisiones atacando la problemática de forma eficiente y que la empresa se mantenga estable dentro del mercado, para efectos de esta investigación se usa como herramienta para realizar el análisis de la empresa cristales aluminio diamantes, la cadena de valor.

## CAPITULO I: EL PROBLEMA

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La visión principal de toda empresa es la maximización de sus beneficios, por ello busca los diferentes elementos o herramientas que puedan ser de gran ayuda dentro de su proceso interno, buscando esas ventajas competitivas que los posicionen en una escala más alta en comparación con sus competidores, es este entonces el principal reto de toda empresa .

A través de la gestión estratégica de costo se puede observar las distintas actividades de la cadena de valor de la empresa, para **Michael Porter** la cadena de valor, son todas aquellas actividades que se realizan dentro de una empresa o institución que son determinadas de acuerdo a las estructura o exigencias de la empresa, por lo tanto la cadena de valor para Torres (2016:35) “puede verse como una forma de análisis de todas aquellas actividades empresariales, donde se segmenta una empresa en sus partes constitutivas, con la finalidad de seleccionar o identificar las fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor” .

Existe la necesidad de que toda empresa deba y tenga un análisis efectivo de los costos que se van incorporando en el proceso productivo, ya que a partir de aquí se tomarán las decisiones necesarias con la finalidad de fortalecer aquellos aspectos que se consideren ineficientes o que se puedan mejorar, para efecto del trabajo de investigación será a través de la

herramientas cadena de valor, para el estudio de los costos de la empresa para la toma de decisiones.

El problema principal radica en que la empresa en estudio no ha estado sujeta a un análisis de costo que le pueda ayudar a mejorar su proceso productivo, asumiendo costos que la empresa puede no estar asumiendo, teniendo como consecuencia mayores ser menos competitivos via precio en el mercado.

Este tipo de herramienta como lo es la cadena de valor se ha vuelto muy usual para las empresas en los diferentes tipos de industrias, que buscan como se menciono anteriormente establecer ventajas competitivas dentro del mercado. Por tanto, en vista de lo ya referido surge la siguiente interrogante:

¿Cómo analiza a través de la herramienta cadena de valor, los costos para la empresa cristales y aluminios diamante C.A y para la toma de decisiones de la misma?

### **Objetivo General.**

- Realizar un análisis de costo a través de la herramienta de la cadena de valor a la empresa cristalera “cristales y aluminios Diamantes C.A”
- 

### **Objetivos Específicos.**

- Explicar el proceso de ensamblaje y producción de la empresa “cristales y aluminios Diamantes C.A”, identificando el uso de las materias primas aplicadas

- Elaboración de la cadena de valor para la empresa “cristales y aluminios diamantes C.A”
- Identificar los costos de las materias primas para la elaboración de sus productos.
- Establecer las externalidades que pueda presentar la empresa “cristales y aluminios Diamantes C.A”, que afecten sus costos de producción.
- Abordar un análisis de los costos que se incurren en el proceso productivo y ejecutar la toma de decisiones.

### **Justificación.**

La iniciativa de realizar este trabajo está en entender la importancia que tienen los análisis de costo dentro de la empresa, específicamente a la empresa de “cristales y aluminios diamantes” ubicada en Maracay estado Aragua, orientada a la producción de ventanas, puertas y diferentes artículos elaborados con vidrio y aluminio. A través de un análisis de la cadena de valor se va a establecer la información que es importante considerar dentro del análisis de los costos de la empresa para la toma de decisiones acertadas.

La empresa dentro de sus objetivos de largo plazo orientados a su crecimiento, está sujeto a una constante toma de decisiones que la puedan encaminar a ese crecimiento esperado y es aquí donde radica otra importante justificación de la presente investigación. Para llegar a su objetivo fijado como lo es el crecimiento se debe enfocar en todos aquellos procesos que le generen valor al producto, detectar fallas, es decir, que actividades



pueden ser mejoradas o si hay un uso excesivo de insumos que hacen que los costos aumenten más de lo planeado.

El presente trabajo también se justifica, en una revisión de las distintas empresas que aplican esta herramienta para el análisis de sus costos, se pretende con este trabajo, establecer una base metodológica para que pueda ser aplicado a nuevas investigaciones o trabajos que estén orientados hacia el análisis de costo y destacar su importancia para la toma de decisiones de la empresa, dándole asentamiento a este tipo de investigación dentro de la comunidad universitaria y para la empresa en estudio como una orientación para mejorar su situación y tomar las decisiones necesarias.

La línea de investigación en que está enmarcado el siguiente trabajo es, Los costos estratégicos y la toma de decisiones gerenciales, perteneciente al departamento de ciencias y técnicas auxiliares para economía.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

En el presente capitulo tiene como objetivo establecer la consistencia de la investigación a través del marco teórico o conceptual, desarrollando las bases que sustenten el tema de la presente investigación.

### **ANTECEDENTES.**

En este siguiente apartado, se estarán citando o revisando algunas investigaciones previas referentes al tema en estudio, que será como base para el desarrollo del mismo:

En la tesis de grado titulada “cadena de calor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de tanetze de zaragoza, Oaxaca” Realizada por Martínez (2012) en el instituto tecnológico de Oaxaca para optar al título de maestro en ciencias en desarrollo regional y tecnológico, su investigación está orientada al análisis de cadena de valor con relación a estrategias genéricas y de competitividad en la producción de café, donde sostiene que la cadena de valor en la producción de café alcanza niveles de competitividad adecuados, siempre y cuando se implementen o incorporen en sus actividades una estrategia genérica. Considerando que el análisis del sistema de valor permite determinar lo que llama “puntos críticos” y las ventajas competitivas para mejorar la producción y que dentro de todo proceso productivo, pueden existir intermediarios o factores que restan valor a la producción, como pueden ser la falta de conocimiento técnico o fallas gerenciales en la toma de

decisiones, esta investigación fue respaldada con estudios econométricos ayudando en parte a formular estrategias que a nivel de cadena de valor se propone: la mejora de logística, mejoras en el transporte, mercadotecnia y mejoras en el desarrollo tecnológico.

La relación que se guarda con el siguiente trabajo es que se considera como finalidad primordial la búsqueda de ventajas competitivas que logre que la empresa pueda generar un mejor posicionamiento, buscando enfocarse en sus etapas más influyentes.

En el trabajo realizado por, Martínez; Valenzo.(2013) titulado: “Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de aguacate”, de la universidad de Michoacan, estudio que está orientado al comportamiento de la producción de aguacate utilizando como herramienta la cadena de valor, desde la perspectiva de la calidad, y que busca la finalidad de generar ventajas competitivas ante sus competidores, y que hoy en día el ambiente es más competitivo y hostil, que de tal forma cada ventaja competitiva que una empresa pueda obtener se erosiona rápidamente y es superada por el rápido ritmo de competencia, los autores afirman que a la hora de realizar un análisis con detalle es normal encontrar cualquier tipo de debilidades frente a otros competidores, debilidades en el aspecto tecnológico y en la tecnificación de la producción, destacando que las principales actividades que generan ventajas competitivas están desarrolladas en torno actividades intelectuales y en las relaciones con los proveedores, en su estudio considera variables como procesos, insumos y gestión ambiental.

En relación con este antecedente se busca realizar una observación y análisis de tecnologías y procesos empleados dentro de la empresa

cristalera para mejorar su dinámica productiva y buscar lo que se quiere como finalidad de esta investigación ventajas ante sus competidores.

En la revista electrónica de ciencias sociales de los autores: Arce; Hernández, (2008) en su artículo que lleva por nombre “La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las pymes” presenta una metodología para realizar la evaluación de la cadena de valor, resalta lo que él llama la planificación de la estrategia de acción, que lo define como una herramienta para administrar y ordenar los cambios, definir los objetivos de la empresa. Y que para que una empresa establezca una ventaja comparativa debe poseer una buena estrategia que sea capaz de alcanzar los objetivos deseados, estableciendo una buena conexión entre el entorno, los recursos de la organización y la competencia, poseer una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior al de los rivales en el mercado donde se compite. Asumiendo dentro del artículo el análisis FODA para el conocimiento de su entorno y las relaciones con las organizaciones, presenta un estudio denominado matriz de valor, donde busca la ponderación de cada uno de los elementos que compone a la cadena de valor tomando en cuenta el análisis FODA y así determinar aquellos eslabones que tienen menor ponderación el cual requieran alguna estrategia de acción que le permita mejorar sus resultados, destaca que para mejores resultados dentro del análisis de resultados de la cadena de valor es indispensable contar con información oportuna, técnico o especialistas en el tema y la cooperación y disposición del dueño o gerente de la empresa.

La relación que guarda este antecedente con la investigación que se desea desarrollar es que para determinar y detectar las fallas de la empresa se utilizara como herramienta la cadena de valor, analizando su entorno y sus recurso que emplea

En el artículo “La cadena de valor del sector confección” elaborado por Mariana y Boscan, (2006).de la universidad del Zulia, para optar al título de maestría en gerencia de empresas. identifican los componentes cualitativos de la cadena de valor, considerando a la diferenciación del producto como un factor determinante para la generación de valor, estima como fundamentales las actividades primarias de operaciones y logística de entrada , como también las actividades de apoyo referente a recursos humanos y al desarrollo tecnológico, los autores consideran como potenciales de ventajas comparativas, las mejoras en las actividades interna y la estrecha relación con los proveedores, considerándose este un impacto inmediato en la minimización de costo de la empresa. Plantea por lo tanto a la cadena de valor ese instrumento o herramienta que es susceptible de ser usado para mejorar el desempeño competitivo de una organización y que a su vez actúan como conductores para encontrar fuentes de ventajas competitivas.

Este antecedente se enfoca para el mejoramiento y una buena ejecución de su proceso productivo la utilización como herramienta la cadena de valor, el cual es para efecto de esta investigación la manera en que se abordara la metodología de este trabajo para determinar los aspectos que sean susceptibles a un mejor funcionamiento.

En la tesis elaborada por: Bastardo; Sonia, (2012). Titulado “La cadena de valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial” de la universidad de oriente, trabajo para optar al título de licenciado en contaduría pública. Plantea que el análisis de la cadena de valor es un primer paso para comprender el posicionamiento de una empresa y que consideran que

para construir una ventaja competitiva sostenible se necesita del conocimiento completo de los vínculos de todas las actividades de valor, considerando a su vez que la cadena de valor es la columna vertebral de la empresa ya que refleja el cómo se realizan de manera sistemática todo el proceso y que llevarán como resultado la toma de decisiones pertinentes para una mejor ejecución, por ultimo consideran como puntos fuertes en el análisis como: la selección de personal, manejo de tecnología, brindar mayor y mejor servicio al cliente y un monitoreo constantes de todas aquellas actividades que comprende la cadena de valor.

En relación con este antecedente la investigación que se pretende desarrollar busca de igual manera comprender todas las fases del proceso productivo de la empresa cristalera y de esta forma atacar las fallas que en ella pueda presentarse y buscar ser más eficiente en su actividad.

## **BASES TEORICAS**

### **La cadena de valor**

Principalmente se define como valor, la suma de los beneficios que son percibidos por el cliente menos los costos percibidos por el al adquirir y usar un producto o servicio, por lo tanto la cadena de valor es una forma de analizar la actividad empresarial la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas.

Cada empresa es un conjunto de actividades dirigida a diseñar, producir y luego llevar al mercado su producto o servicio, todas estas cadenas pueden ser representadas con la aplicación de una cadena de valor.

Para Gonzales (2004) plantea que:

La cadena de valor puede verse como una forma de análisis y evaluación de todas las funciones de la actividad de una empresa, donde pueden observarse las distintas etapas o partes constitutivas que lo conforman (producción, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información y la infraestructura). Y así buscar identificar que actividades o que procesos se pueden mejorar para obtener ventajas competitivas sobre las actividades generadoras de valor. (p. 42).

Según Ensing (2001: 22) “El modelo de cadena de valor muestra la configuración particular de las actividades que son necesarias para crear valor en un producto o servicio, la configuración de estas actividades serán una exclusiva de una unidad o empresa específica”. La ventaja competitiva puede resultar de la forma en actividades discretas que se llevan a cabo a lo largo de la cadena de valor.

Otra definición es la de Prescott (2001), donde plantea básicamente que:

El análisis de la cadena de valor puede ser considerada una herramienta muy útil para las firmas para buscar una ventaja competitiva, una cadena de valor es esa forma de conceptualizar las actividades que son necesarias con la finalidad de generar un producto al cliente, el modelo de cadena de valor muestra la configuración particular que son necesarias para crear valor en un producto o servicio , donde la configuración de estas actividades será una exclusiva de una unidad o de una empresa específica.(p.18).

Esta herramienta proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las diferentes actividades de una organización, basándose en el concepto de costos, valor y margen. Por esto la cadena de valor está conformada por un número definido de etapas de aplicación general en los procesos productivos. Para Quintero y Sánchez (2006: 381) la cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa con respecto a sus competidores.
- procedimiento para definir las acciones tendentes para desarrollar una ventaja que además de competitiva sea sostenible

Para Molina (2004) plantea que:

Cada empresa posee su cadena de valor, esta muestra su posición en el mercado, opciones estratégicas y fuerzas netamente competitivas que se encuentran en el mercado que atiende, por lo tanto la cadena de valor es visto como ese conjunto de actividades que crean valor que va desde los materiales directos hasta el uso final de los productos o servicios. (p. 18).

La cadena de valor está determinada para desarrollar estrategias a lo largo de una ventaja competitiva sostenible, donde es necesario determinar o establecer un conjunto de impulsores de costo que permitan comprender la compleja interrelación de las actividades que componen la cadena de valor. El éxito de una empresa puede estar determinada por el control que pueda tener sobre sus actividades que integran la cadena de valor, que va desde el



diseños hasta el servicio pos venta, por ello molina (2004: 19) afirma que: “teniendo muy claro el conjunto de actividades, se procede a costear cada una de ellas y determinar el valor que le asigna el cliente a cada una de las actividades”.

De acuerdo a las ventajas competitivas Porter y Kramer (2001: 81) se logran “cuando la empresa desarrolla e integra actividades de una forma menos costosa y que puedan ser diferenciadas de sus rivales, la cadena de valor está conformada por todas aquellas actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan”.

### **La cadena de valor y el análisis de costos**

La posición de la empresa y el comportamiento de sus costos esta relacionados a las actividades que la empresa efectúa para competir, toda actividad y cada una de ellas posee su propia estructura y que a su vez cada una de estas estructuras puede verse afectada por la interrelación con otras actividades que pueden ser interna o externa, la empresa puede obtener una ventaja competitiva si dentro de su proceso productivo consigue un costo acumulado menor en las actividades de valor que sus competidores.

Plantea Porter (2006) en relación de la cadena de valor y el análisis de costo:

El punto inicial para el análisis de costo consiste en definir una cadena de valor y en asignarle a las actividades los costos operativos y los activos. Las actividades de la cadena contienen ambas cosas en forma de capital fijo y de trabajo. Los insumos comprados forman parte del costo de

cada actividad, pudiendo afectar a los costos operativos y a los activos. La necesidad de asignar activos a las actividades de valor se debe a que el total de activos en una actividad y la eficiencia de su utilización a menudo son importantes para el costo de ellas. (p. 63).

Según Porter (2006)

Al realizar un análisis de los costos conviene separar las actividades que representan un porcentaje significativo o crecer rápidamente de los costos de operación o de los activos. Las actividades que constituyen un porcentaje estable de costo de activos se agrupan en categorías generales. También hay que separar las actividades si presentan varios factores de costo.(p. 65)

### **Definición de la cadena de valor**

Principalmente para diagnosticar una ventaja competitiva es necesario definir la cadena de valor de la empresa, para Ensing (2001: 23) “la búsqueda de una empresa para obtener ventajas competitivas empieza con las opciones estratégicas que hace en cuanto a su posición dentro de la industria. Comenzando con la cadena genérica, se identifican sus actividades individuales, cada categoría puede subdividirse en actividades discretas”

Las actividades relevantes no se pueden definir si no se las aísla con tecnologías y economías independiente, hay que subdividir las funciones globales, como lo pueden ser manufactura y mercadotecnia en actividades.

Puede proseguirse la división hasta alcanzar el nivel de actividades que sean cada vez más estrechas que son discretas hasta cierto punto.

El grado de separación se encuentra en las economías de actividades y en el propósito en que se analiza la cadena de valor, es necesario aislar aquellas actividades que presenten lo siguiente características:

- Presenten una economía distinta.
- Puedan afectar a la diferenciación
- Presenten una proporción significativa de los costos

Para seleccionar la categoría correcta de donde ubicar una actividad se necesita de buen juicio, las actividades de valor deberían atribuirse aquellas categorías que mejor representan su aportación a la ventaja competitiva.

Para Porter (2006):

“Todo lo que haga una empresa ha de ser clasificado en una actividad primaria o de soporte, las clasificaciones de las mismas son arbitrarias, por ejemplo la categorización de las actividades en una empresa de servicio tiende a causar confusión, debido que las operaciones, la mercadotecnia y el servicio después de las ventas están relacionados”. (p. 60)

## **Modificación de la cadena de valor**

La cadena de valor que fue propuesta por Michael Porter (1985), ha sufrido una serie de modificaciones, que han tenido como consecuencia que surjan nuevas formulaciones de la cadena de valor, ellas son : la cadena de valor extendida, la cadena de valor según la estrategia genérica y la cadena de valor virtual, que fueron propuesta inicialmente por Kaplan y Norton.

### **Cadena de valor extendida**

Esta nueva interpretación de la cadena de valor, comprende lo que es la innovación y operaciones, respecto a la innovación se divide en dos características: diseño y desarrollo, por otro lado el de operaciones se refiere a la cadena de valor tradicional y se divide en tres eslabones: producción, mercadeo y servicio, los esfuerzos para mejorar los procesos en el segmento de operaciones se centra en la llamada “onda corta” de la creación de valor, ejemplificando un poco este se inicia primeramente cuando el cliente entrega una orden de compra para un producto y termina cuando efectivamente se realiza la entrega. La empresa crea valor a la hora de producir, entregarlo y dando el servicio a un costo inferior al precio que el cliente está dispuesto a pagar.

La parte de innovación dentro del proceso representa lo que se llama la “onda larga” que es medida en tiempo de lanzamiento y de innovación. Para alcanzar el éxito, la empresa puede verse en la necesidad de crear productos nuevos a sus clientes, por lo tanto deberían manejar un

programa que les permita segmentar el mercado y captar aquellos clientes potenciales.

### **Cadena de valor según las estrategias genéricas**

Esta nueva cadena de valor fue modificada con la finalidad de adaptarla a tres estrategias (excelencia operacional, liderazgo en innovación y cercanía al cliente), dividiéndose en cuatro etapas: procesos de innovación, proceso de gestión de cliente, procesos operacionales y procesos regulatorios y medioambientales, este tipo de estrategia requiere un énfasis en la etapa de innovación, la de cercanía al cliente y la de excelencia operacional en operaciones.

### **Cadena de valor operativa**

Francés (2006), propone la cadena de valor operativa donde se asimila los grupos de actividades al concepto de función. Para la siguiente propuesta se utiliza la cadena de valor de Porter y la cadena de valor de Kaplan y Norton. Considerando que ambas cadenas necesitaban modificaciones, tales modificaciones están dadas en las actividades de innovación como una función separada, como lo hace la cadena de valor extendida, en vez de asumirla dentro de la de mercadeo. (pp. 146-148)

### **Cadena de valor virtual**

El comercio electrónico, que se realiza a través del internet, es un tema que se viene aplicando al concepto de cadena de valor virtual, como una relación entre el cliente y el vendedor.

Para francés (2006: 147), la cadena de valor virtual comprende ciertas etapas: reunir información, organizarla, seleccionarla, sintetizarla y distribuirla.

- Reunir: se entiende por la recopilación de la información de pedido o de consulta de los clientes, que es recibida vía web.
- Organizar: consiste en segmentar toda la información recibida para luego ser incorporada a una base de datos.
- Seleccionar: en esta etapa los procesos de pedidos seleccionan la información que se tienen que suministrar a cada área dentro de la cadena de valor real.
- Sintetizar: la información obtenida es procesada y luego clasificada en los distintos formatos, según el destinatario.
- Distribuir: la información es enviada a los distintos departamentos a lo largo de la cadena de valor real. Para una mejor distribución se crean páginas web para llevar una mejor información a los clientes.

Kaplinsky y Morris (2000: 9) plantea tres razones importantes para el análisis de la cadena de valor:

- Con la creciente división del trabajo y la dispersión global de la producción de componentes, la competitividad se ha hecho cada vez más importante.
- La eficiencia en la producción es solo una condición necesaria para penetrar con éxito en los mercados.
- Entrar en los mercados, que permite el crecimiento de los ingresos requiere de una comprensión de los factores dinámicos dentro de la cadena de valor

### **Modelo de la cadena de valor**

El modelo de cadena de valor fue propuesto principalmente por Michael Porter en 1985, para poder describir las etapas y actividades que se llevan a cabo en el proceso productivo y que intervienen en la cadena de valor. En la figura N° 1 se presenta de manera gráfica como está distribuida la cadena de valor

### **FIGURA N° 1**

#### **Modelo de la cadena de valor de Porter**



Fuente: estrategias y planes para empresa, Frances Antonio, 2006, p.147

Según la gráfica N°1 Las Actividades se dividen en actividades primarias y de apoyo.

### Actividades primarias

Son todas aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios, las siguientes actividades que se toman en consideración son las siguientes:



- Logística interna: incluye las actividades relacionadas con la Recepción, almacenamiento, inventario y manejos de los materiales.
  - ✓ Recepción y lugar de almacenamiento de materia prima
  - ✓ Manejo de materiales
  - ✓ Almacenamiento y control de inventarios
  - ✓ Devoluciones a proveedores
  
- Operaciones: se refiere en la transformación de los insumos en productos finales.
  - ✓ Ensamblaje
  - ✓ Control de calidad
  - ✓ Mantenimiento general de la planta
  - ✓ Programación de la producción
  
- Logística externa: consiste en la distribución de los productos terminados.
  - ✓ Almacenamiento de productos terminados.
  - ✓ Programación de transporte.
  - ✓ Transporte de productos.
  - ✓ Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho.
  - ✓ Procesamiento de ordenes

- Mercadeo y ventas: consiste en la facilitación de los productos a los compradores, utilizando como herramienta el *marketing*, a través del estudio de mercado, promoción y venta.
  - ✓ Publicidad
  - ✓ Fuerzas de ventas
  - ✓ Estudios de mercado
  - ✓ Fijación de precios
  - ✓ Selección y manejo de canales de distribución
  
- Servicio de postventa: consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.
  - ✓ Servicios de asesoría
  - ✓ Garantía y mantenimiento
  - ✓ Reparación y repuesto
  - ✓ Instalación y adiestramiento

Plantea Porter (1987).

Las categorías anteriores son indispensables para lograr la ventajas competitivas en las diversas industrias, para un distribuidor , la logística de entrada y salida es la más importante, para una empresa de servicio que atienda en sus instalaciones (un restaurante o detallista, la logística de salida tal vez no exista y las operaciones sean la principal categoría , en el caso de un banco que presta a compañías, la mercadotecnia y las ventas constituyen la clave de la

ventaja competitiva , pero en cualquier firma, las categorías de las actividades primarias estarán presente en cierto modo en ella.(p. 49)

### **Actividades de soporte o apoyo**

Estas actividades, presentes cuando se compite en una industria, se divide en cuatro categorías, que al igual de las actividades primarias cada categoría tiene una sub-división de actividades propias de una industria en particular. Como por ejemplo en el desarrollo tecnológico las actividades discretas incluyen, entre otros aspectos, lo siguiente: diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo e ingeniería. Por lo tanto las siguientes categorías son:

- Infraestructura de la empresa: está determinada por varias actividades, entre ellas podemos mencionar; la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no solo las actividades individuales. Según las características de la compañía, la infraestructura puede ser autosuficiente.
- Gestión de recursos humanos: se constituye por actividades como reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. respalda todas las actividades primarias y de soporte. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía, dado que determina las

habilidades y la motivación del personal, así como también el costo de contratarlo y entrenarlo.

- Desarrollo de tecnologías: es un aspecto muy importante dentro de la organización, como pueden ser procedimientos prácticos, los métodos o tecnología integrada a los procesos, el uso de la tecnología dentro de las empresas pueden variar, abarcando desde la que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta la que se encuentra incorporada al producto propiamente, por lo tanto el desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso.
- Compras: se refiere a la adquisición de insumos que se empleara en la cadena de valor, como por ejemplo: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, también entran dentro de este renglón lo que son maquinarias, equipos de laboratorio, equipo de oficina. Aunque estos insumos suelen asociarse a las actividades primarias, se le encuentra relación con los valores, entre ellos los de apoyo.

### **Tipos de actividades de la cadena de valor**

Porter (2006: 68) plantea tres tipos de actividades en las categorías de actividades primarias y de apoyo que afectan que afectan a la ventaja competitiva de forma distinta:

- **Actividades directas:** se refiere directamente a la creación de valor para el comprador, entendiéndose como; ensamblaje, partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad y diseño del producto.
- **Actividades indirectas:** permiten realizar actividades de forma directa y de manera continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de las ventas.
- **Aseguramiento de calidad:** se enfoca en la calidad de otras actividades, supervisión, inspección, evaluación, ajuste y trabajo.

### **Tipos de cadena de valor**

De acuerdo con el concepto de cadena de valor impuesto por Portero (1986: 43), donde considera que la firma o empresa se encuentra inmersa en un conjunto de actividades complejas ejecutadas por un conjunto de actores diferentes, este enfoque lleva a considerar tres cadenas de valor adicionales a las que se describen como genéricas:

- La cadena de valor de los proveedores: son las que crean y aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa, los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la firma o empresa.
- La cadena de valor de los canales: se entiende por los diferentes mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al

usuario final o cliente, los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.

- Las cadenas de valor de los compradores: son la fuente de la diferenciación puesto que en ellas la función del producto determina la necesidad del cliente.

### **Ventaja competitiva externa**

Una ventaja competitiva se considera externa, cuando esta es apoyada en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, donde se puede lograr por la reducción de los costos.

Este tipo de ventaja competitiva da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad, esto trae como resultado que la empresa pueda adoptar una estrategia de diferenciación.

### **Ventaja competitiva interna**

Cuando la empresa se apoya en una superioridad de ella misma, referente a los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que de esta manera aporta al fabricante un valor, generando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

Una ventaja competitiva interna tiende a un resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción de precios de venta impuesta por el mercado, y que esto pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa.

Porter (1986: 51) señala que las ventajas competitivas pueden ser de bajo costo o de diferenciación:

- a) **De costos:** están asociadas con la capacidad de ofrecer un producto al costo mínimo para los clientes (precio, costo de traslado, de espera, de molestias etc.)
  
- b) **De valor:** basada en la oferta de un producto con atributos únicos, apreciables por los clientes, que lo distinguen de la competencia, que está sujeta (diferencia del empaque, financiamiento, diseño, servicio postventa, estilo, asistencia técnica).

### **Panorama competitivo de la cadena de valor**

Se refiere al panorama competitivo a las actividades más amplias de la empresa, cubriendo el segmento del sector industrial, grado de integración y panorama geográfico.

## **Panorama del segmento**

Las diferencias en las necesidades o de las cadena de valor para servir a diferentes segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva, igual que las diferencias entre los segmentos favorecen al panorama estrecho, sin embargo, las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirve a diferentes segmentos favorecen al panorama amplio.

## **Grado de integración**

La integración vertical define la división de actividades entre una empresa y sus proveedores, canales y compradores. Una empresa puede comprar componentes en lugar de fabricarlos por si misma o contratar un servicio en lugar de mantener una organización de servicio. Los canales pueden desempeñar muchas funciones de distribución, servicio y mercadotecnia en lugar de la empresa, una empresa y sus compradores también pueden dividir las actividades de forma diversa. Una manera en que una empresa puede ser capaz de diferenciarse es asumiendo un mayor número de actividades del comprador.

Si la integración o la no integración, baja los costos o aumenta la diferenciación, depende de la empresa y de la actividad implicada. La cadena de valor permite que una empresa identifique más claramente los beneficios potenciales de integración, resaltando el papel de los eslabones verticales.



## **Panorama Geográfico**

Este panorama puede permitir que una empresa comparta o coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas. Las interrelaciones también son comunes entre las cadenas de valor parcialmente distintas que sirven a las regiones geográficas en un solo país.

Las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades de valor baja los precios o aumenta la diferenciación. Puede haber costos de coordinación tanto como diferencias entre regiones o países que reducen la ventaja de competir.

## **Panorama industrial**

Las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en sectores industriales relacionadas son muy amplias.

Pueden involucrar a cualquier actividad de valor, incluyendo las primarias como las de apoyo, las interrelaciones entre unidades de negocios son similares en concepto a las interrelaciones geográficas entre las cadenas de valor.

En las unidades de negocios las interrelaciones pueden tener una poderosa influencia en la ventaja competitiva, ya sea bajando el costo o aumentando la diferenciación. Un sistema de logística compartida que ofrece productos relacionados pueden mejorar la efectividad del agente con el comprador y por tanto, aumentar la diferenciación.

## **Valor Agregado**

Entendiendo como valor agregado, la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por el al adquirir y usar un producto o servicio.

Una empresa está ligada a una cadena donde se genera, se consume y se intercambia valor, intercambiándose tanto productos, como información y dinero.

Con el objetivo de generar valor, se emplea un modelo integral de la cadena de valor, el cual tiene como base que debe existir una sincronización importante entre los procesos y actividades orientadas a generar demanda con aquellas cuya intención es suministrar la demanda.

## **LA TOMA DE DECISIONES**

Ante la inestabilidad de los mecanismos internos y externos de la organización sus miembros necesitan manipular grandes volúmenes de información, esto trae como consecuencia que se generen nuevas prácticas administrativas, por lo tanto Una de las obligaciones de cada gerente o administrador es la responsabilidad de tomar decisiones en cualquier escenario que se le presente ( el cierre de una empresa, compra de una maquinaria o modificaciones en el proceso productivo), considerando siempre entre dos o más opciones. Para Moody (1983), propone un proceso de la toma de decisiones:

Considerando un circuito cerrado, que inicia con asumir la existencia de un problema, seguido con el reconocimiento del mismo y su definición, posteriormente se analiza las posibles alternativas y sus consecuencias, luego el, tomador de decisiones evalúa de manera crítica cada una considerando ventajas y desventajas del mismo. El siguiente paso consiste en seleccionar la solución más adecuada que se dispongan entre las alternativas disponibles con el fin de obtener la solución.

La toma de decisiones puede tomarse como, una actividad imprescindible en las organizaciones, con un significado especial para todos sus niveles ya que es parte fundamental e inherente a todas las demás actividades de la empresa, Leroux (2006: 23) plantea “El proceso de toma de decisiones no siempre se dispone, en el momento y que mientras más compleja sea la decisión más difícil resultara conocer todas las alternativas”.

### **Importancia de la toma de decisiones.**

Las decisiones de una empresa están relacionadas con la posición que ocupa la persona que toma la decisión en la organización.

Solano (2004: 27) plantea cinco factores que resultan de gran ayuda para evaluar la importancia de una decisión:

- Tamaño del compromiso: está relacionado con el dinero y las personas y el factor tiempo, en su mayoría una decisión implica una suma de dinero determinada, el trabajo de muchas personas y el

impacto que pueda generar en el largo plazo en la empresa u organización.

- Flexibilidad de los planes: de acuerdo a los planes que imponga la organización esto pueden revertirse fácilmente a comparación con otros que son definitivos.
- Certeza de los objetivos y las políticas: puede que existan organizaciones que posean una política clara de cómo actuar ante situaciones adversas, en este caso las decisiones serán fáciles de tomar.
- Cuantificación de las variables: una decisión se ejecuta de manera más exacta, cuando los costos asociados pueden ser definidos en una forma precisa.
- Impacto humano: las decisiones tomadas por las organizaciones pueden ser perjudicial para algunas personas por lo tanto deben tomarse de forma cuidadosa.

### **Características de la decisión:**

Existen cinco factores que caracterizan a las decisiones:

- Efectos a futuros: se refiere al compromiso que se tenga al futuro con la decisión a futuro.
- Reversibilidad: hace referencia a la velocidad con que las decisiones pueden cambiar y asumiendo las dificultades que implican dicho cambio.
- Impacto: se refiere al efecto que tendrá sobre otras áreas involucradas.

- Calidad: consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, es decir todos aquellos aspectos cualitativos de la empresa.
- Periodicidad: se refiere con qué frecuencia se toman las decisiones, es decir si son frecuentes o excepcional.

### **Certidumbre e incertidumbre en la toma de decisiones.**

No existe un método único para tomar las decisiones dentro de una empresa, las personas u organizaciones que toman decisiones deben definir claramente el problema, luego generar soluciones alternativas, evaluarlas y por ultimo tomar la decisión, puede que dentro de esta situación de tomar una decisión se nos puedan presentar escenarios como lo pueden ser la certidumbre y la incertidumbre, esto dependerá del contexto en que se encuentre la persona o la organización.

*La certidumbre para Franklin (2008), se puede definir como:*

La condición que prevalece cuando las personas se encuentran informadas completamente del problema, a su vez conocen soluciones alternativas y saben cuáles son los resultados de cada situación, las personas conoce a fondo el problema y que por lo tanto al tener certeza del comportamiento de la situación se le resulta más fácil tomar decisiones. (p. 7)

*La incertidumbre* Frankllin (2008),

Se caracteriza cuando una persona no cuenta con la información necesaria para realizar a través de las probabilidades los resultados de las soluciones, puede generarse que la persona no pueda definir el problema y mucho menos identificar soluciones, como por ejemplo crisis económicas, crisis de información, crisis políticas, en estos escenarios se encuentra un alto nivel de riesgo.(p. 8)

### **Tipos de decisiones.**

Las decisiones pueden ser clasificadas de acuerdo a su complejidad o magnitud, la empresa puede adoptar diferentes tipos de soluciones, los tipos de decisiones son :

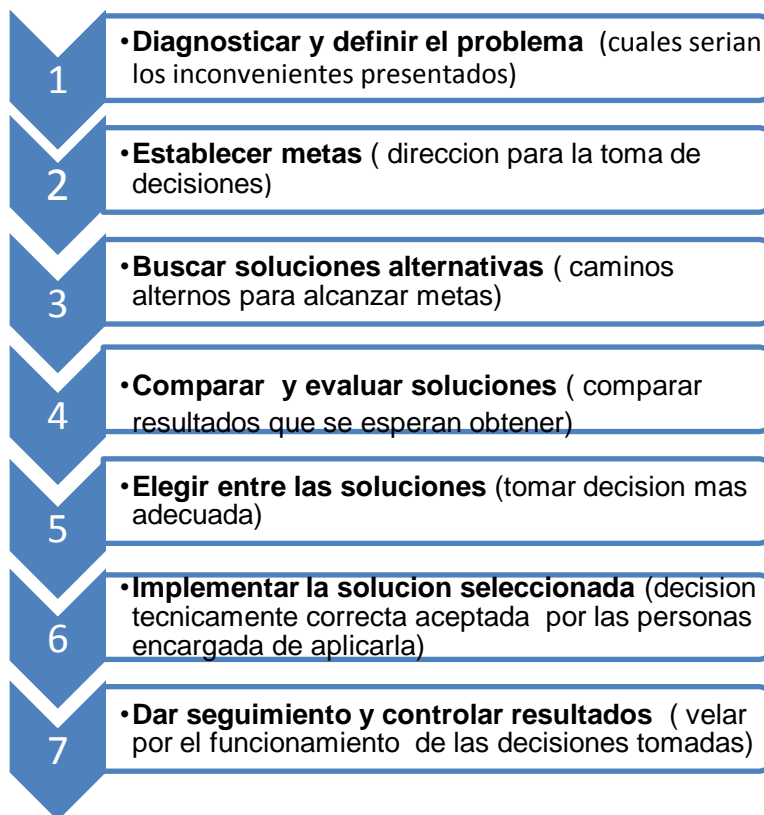
- *Decisiones de rutina*: son decisiones que se toman ante circunstancias comunes, de muy poca complicación y que están contemplado en los criterios operativos de la empresa.
- *Decisiones de adaptación*: se refiere a las elecciones que se realizan ante una combinación de factores que se salen de lo habitual.
- *Decisiones innovadoras*: se basa en el descubrimiento, la identificación y el diagnostico de problemas inusuales y ambiguos, y el proceso de soluciones alternativas.

## Proceso de toma de decisiones:

Un proceso de toma de decisiones para que se efectivo para la organización requiere de un conjunto de fases y de esta manera aumentar la probabilidad de que las elecciones sean acertadas, el proceso en general puede tomar varias vertientes pero normalmente puede definirse de la siguiente manera:

En la siguiente figura se observa de forma ordenada como se debe abordar un problema que pueda estar presentando la empresa, el cual se consideran 7 pasos indispensables.

**FIGURA N° 2 . Proceso de la toma de decisiones**



**Fuente:** elaboración propia en base a franklin (2011)

## **Análisis de costo**

El análisis de costo puede representarse como uno de los ejes fundamentales de la empresa, ya que es una forma de poder saber de primera mano como es el comportamiento de los costos en todo lo que respecta el proceso productivo de una empresa u organización, se entiende entonces como un informe que nos faculte de información útil para poder tomar las decisiones necesarias de la manera más eficiente posible, este puede realizarse de múltiples maneras a través de las herramientas que posee la gerencia estratégica de costo, que para efectos de la investigación puede ser la cadena de valor.

Para un buen desarrollo teórico del “análisis de costo” empezaremos por definir y dejar bien claro que es un “costo”.

Los costos se le pueden dar dos visiones o dos definiciones distintas de acuerdo a el punto de vista que se le considere, la definición de costo desde el punto de vista económico, se entiende como la suma de esfuerzos y recursos que es necesario invertir para producir un artículo. Se tienen en consideración costos implícitos y explícitos de la empresa, por lo tanto que los costos desde el punto de vista económico son más extensos o considera aspectos de la empresa, que otro análisis no tendría en consideración

Por otro lado tenemos los costos contables, que puede definirse como el arte de recoger, registrar y reportar la información relacionada con los costos y con base a dicha información tomar decisiones, entre los objetivos que se pueden resaltar son:



- Calcular costo de las diferentes partes de la empresa.
- Conocer los costos de cada una de las etapas
- Analizar los procesos en que se incurre.
- Contribuís al control y reducción de costos
- Dotar a la gerencia de información útil para la toma de decisiones.

Luego de definir qué se entiende por costo, hay que tener en consideración que es un “análisis”, el análisis para González (2003) se puede definir como:

la aplicación sistemática de un conjunto de técnicas que identifican funciones, estableciendo valores para las mismas y desarrollan alternativas para desempeñarlas, al mínimo coste posible, teniendo como objetivo disponerle a los ejecutivos o dirigentes de una organización instrumentos para la utilización correcta de los recursos.

### **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

La metodología de todo proyecto está constituida por el tipo o tipos de investigación, técnicas y procedimientos para llevar a cabo la indagación, es el “como” se realizara el desarrollo del estudio para dar soluciones al problema planteado (Arias, 1999). Con la siguiente investigación se busca comprender a través de un análisis de costo el comportamiento de la estructura productiva de la empresa “cristales y aluminios Diamantes C.A” a través de una herramienta muy elemental como lo es la cadena de valor, para poder brindarle a la empresa un análisis propiamente estratégico enfocados en sus costos, teniendo como finalidad la búsqueda de ventajas competitivas y a su vez la solución de problemas.

#### **Tipo de investigación**

En este estudio, para el análisis de los costos de la empresa “cristales y aluminios Diamantes C.A”, se empleara la investigación de tipo descriptiva, que de acuerdo a Salinas (2011) los trabajos de tipo descriptivos son una investigación que pretende determinar la eficacia de una práctica o programa y evaluar su validez para luego poder detallarla, para fines de la presente investigación se enfocara en abordar y detallar el proceso productivo de la empresa para el estudio y la toma de decisiones que puedan generar un mejor funcionamiento en el tiempo.

En la investigación, la información será extraída directamente de la empresa, recopilación y selección de información de total interés referente a la investigación, para así dar con el objetivo del trabajo que es el análisis de los costos incidiendo en el mejoramiento del proceso productivo de la empresa a través de la toma de decisiones.

### **Método de investigación**

La presente investigación busca responder el planteamiento principal, segmentar todo el proceso productivo de la empresa “cristales y aluminios Diamantes C.A”, analizar su funcionamiento en cada etapa, proponer y aportar mejoras que puedan fortalecer más a la empresa y generar ventajas competitivas, todo este análisis bajo la herramienta de cadena de valor y probando la eficacia de dicha herramienta en el análisis. Por lo tanto, de acuerdo con los objetivos planteados de esta investigación, la información será extraída de fuentes primarias, entendiendo por fuente primaria según Salinas (2001:13) “ la información proveniente directamente con el autor o autores de la misma”. Para efectos de la investigación extraída directamente de la empresa.

### **Los Datos**

El instrumento utilizado para la recolección de datos de acuerdo con los intereses de la investigación será a través de cuestionario, de esta manera poder tener la información necesaria para el objetivo de la investigación.

### **Población o universo**

La población según Balestrini (2001) “Es un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”.

Para efectos de la investigación la población estará definida por la empresa cristalera “cristales y aluminios Diamante C.A”. Considerando sus 7 trabajadores y sus 2 socios

### **Muestra**

Según Fernández y Baptista (2007) “la muestra es considerada un subgrupo de la población, o de elementos que pertenecen a ser subgrupo”

En la investigación la muestra serán los gerente como fuente de información para la extracción de datos de la empresa en estudio. Por qué son las personas que manejan de mejor forma la información de la empresa

### **ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA “CRISTALES Y ALUMINIOS DIAMANTE C.A”**

En el siguiente apartado se abordaran las preguntas a realizar al gerente de la empresa en estudio, preguntas que tienen como finalidad responder a los objetivos planteados anteriormente (objetivos específicos), y que ayuden al desarrollo de la investigación. El siguiente cuestionario presentan preguntas de tipo abierta, que de acuerdo a Salinas (2011); las preguntas de tipo abiertas, son aquellas en donde no existe ningún tipo de limitación en la respuesta siempre y cuando esté relacionado a la pregunta. Cabe destacar que la investigación lleva por título:

**“ANÁLISIS DE COSTO PARA LA EMPRESA CRISTALES Y ALUMINIOS DIAMANTE C.A, UBICADA EN SANTA ROSA ESTADO ARAGUA,**

## **UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES LA CADENA DE VALOR”**

Considerando a su vez el objetivo general de la investigación que es:

Realizar un análisis de costo a través de la herramienta de la cadena de valor a la empresa cristalera “cristales y aluminios Diamantes C.A”

A continuación se presentan los objetivos específicos de la investigación en conjunto con las preguntas que pretende dar respuesta a cada objetivo:

### **Objetivo específico n° 1 y n° 2**

- Explicar el proceso de ensamblaje y producción de la empresa “cristales y aluminios Diamantes C.A”, identificando el uso de las materias primas aplicadas.
- Elaboración de la cadena de valor para la empresa “cristales y aluminios diamantes C.A”.

Preguntas:

- ✓ ¿Cuántos años tiene en el mercado la empresa aluminios y cristales diamante?
- ✓ ¿Cuáles son los productos que se elaboran en la empresa?
- ✓ ¿Qué productos presentan mayor demanda?
- ✓ ¿Cómo se realiza el proceso productivo de cada producto?

### **Objetivo específico n° 3**

- Identificar los costos de las materias primas para la elaboración de sus productos

Preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son los materiales e insumos utilizados para la elaboración del producto?
- ✓ ¿Qué maquinaria se emplea para la elaboración de los productos?

### **Objetivo específico n° 4**

- Establecer las externalidades que pueda presentar la empresa “cristales y aluminios Diamantes C.A”, que afecten sus costos de producción

Preguntas:

- ✓ ¿de acuerdo al funcionamiento de la empresa, cree que pueda tener aspectos que mejorar?
- ✓ ¿esas fallas se ven reflejadas en el producto final?
- ✓ ¿Cómo considera la rapidez de entrega del producto, desde el momento que se realiza la orden de compra?

### **Objetivo específico n° 5**

- Abordar un análisis de los costos que se incurren en el proceso productivo y ejecutar la toma de decisiones.

Preguntas:

- ✓ ¿considera que la empresa cristales y aluminios diamante es una empresa competitiva dentro del mercado?
- ✓ ¿Qué acciones pueden ser tomadas para mejorar el funcionamiento de la empresa en el corto y largo plazo

## **CAPITULO IV:**

### **ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS**

En el siguiente capítulo se abordara la información de la empresa de acuerdo a: sus características, sistema de producción, logística interna y externa para la elaboración y entrega de sus productos, información que fue obtenida con la entrevista realizada al gerente de la empresa. Con dicha información se podrá realizar la cadena de valor de la empresa, que nos pueda suministrar la información necesaria para poder detectar fallas y que nos pueda ser útil para la toma de decisiones.

#### **DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA:**

- *NOMBRE DE LA EMPRESA:* CRISTALES Y ALUMINIOS DIAMANTE C.A.
- *SECTOR PRODUCTIVO A QUE PERTENECE:* sector manufacturero.
- *Tamaño de la empresa:* Pequeña.
- *Número de trabajadores:* 7
- *Principales líneas de producción:* ventanas panorámicas, puertas de baños.
- *Clientes:* sector doméstico (casas o apartamentos), sector comercial (locales y negocios).
- *Capital de la Empresa:* el capital de la empresa es totalmente nacional y privado.
- *Número de socios:* 2 socios.



- *Materia prima:* la materia prima utilizada por la empresa es totalmente nacional.
- *Investigación de mercado:* la empresa no realiza ningún tipo de estudio de mercado, la empresa si prevé su comportamiento de compra de materia prima ante posible aumento de los precios. La gerencia, control, manejo y administración de la empresa es llevada solamente por ambos socios.
- *Control de costo:* la empresa realiza el estudio de los costos de manera constante, ya que su producción se realizan con pedidos previos el cual las características y medidas de los productos varían de acuerdo a las exigencias del cliente y deben estar en continua revisión de los costos de materia prima, para que al momento de informar al cliente del presupuesto de dicho pedido la empresa no se descapitalice.
- *Infraestructura:* la empresa está ubicada en Maracay, específicamente en la zona de Santa Rosa, en dicha zona se encuentran numerosas empresas y establecimientos comerciales el cual la hace una zona muy transitada y congestionada, la empresa “CRISTALES Y ALUMINIOS DIAMANTE C.A” consta de dos locales o galpones que se encuentran distantes pero en la misma zona de Santa Rosa aproximadamente a 500mts de distancia uno de otro, los dos galpones cumplen funciones de producción y depósito de materia prima y donde es importante la comunicación de ambos locales en lo que respecta al proceso productivo.
- *Tecnología de la empresa:* la tecnología utilizada por la empresa es la tecnología convencional o la que usan la mayoría de las empresas

que compiten en el mercado, maquinaria como por ejemplo; trozadoras, maquinas lijadoras y corta vidrio de mano. La empresa no ha mostrado interés por lo menos en el corto plazo de invertir en maquinaria de mayor tecnología, para mejor productividad y así agilizar o mejorar el proceso productivo.

### **Descripción general de la empresa**

La empresa cristales y aluminios diamantes es una empresa que lleva más de 12 años en el mercado, donde su producción está destinada a la elaboración de ventanas panorámicas, fachadas y puertas de baños así como también repisas, estantes, espejos, peceras, empresa que se ha mantenido en el mercado en que opera gracias a la calidad de sus productos y que es aprobado por sus clientes dentro de un mercado donde existe gran cantidad de competidores, su Producción está dirigida tanto a lugares comerciales como a espacios domésticos.

La empresa cuenta con dos galpones el cual ambos se encuentran operativos, cada uno cumpliendo funciones distintas para la elaboración del sus productos, el galpón n°1 o galpón principal es donde se realizan tanto los contratos de compra-venta como la solicitud de los pedidos a los proveedores, en esta área también se realizan la mayor parte de los productos que se ejecutan en la empresa, como también el depósito o almacén de todos los distintos aluminios requeridos para la producción de ventanas y puertas de baños, en este mismo galpón se encuentra la maquinaria para la transformación del producto, trozadora para corte del aluminio y la lijadora para los vidrios previamente cortados.

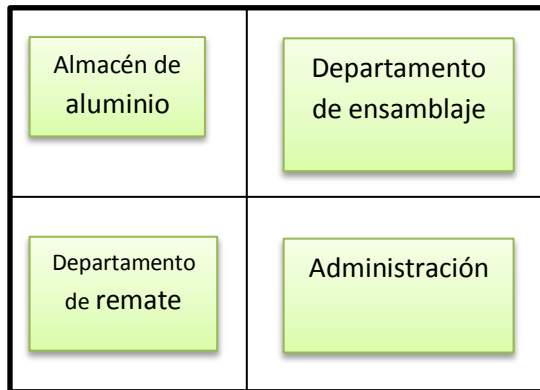
Para el galpón n°2, se encuentra todo el inventario de vidrios utilizados para la producción de los distintos productos y es donde se realizan mayormente los cortes de los vidrios para ser trasladados posteriormente al galpón n°1 para el ensamblaje de los distintos componentes es importante mencionar que ambos galpones se encuentran a una distancia aproximada de 500 metros y que por lo tanto es indispensable la buena comunicación de los encargados de ambos galpones y las condiciones del vehículo de la empresa para el traslado de materiales que se necesiten.

La empresa dentro de sus activos fijos cuenta con una camioneta (pick up) de carga y un camión 350 el cual este se encuentra totalmente inoperativo por fallas mecánicas, la función de este último camión era el de trasladar las distintas láminas de vidrios y aluminios desde la fábrica hasta la empresa cristales y aluminios diamantes, y los distintos traslados de materiales pesados, considerando esto como una falla grave para la empresa ya que con este camión la empresa ahorra en mayor medida los costos de fletes y traslados, que actualmente están siendo asumidos por la inoperatividad del camión

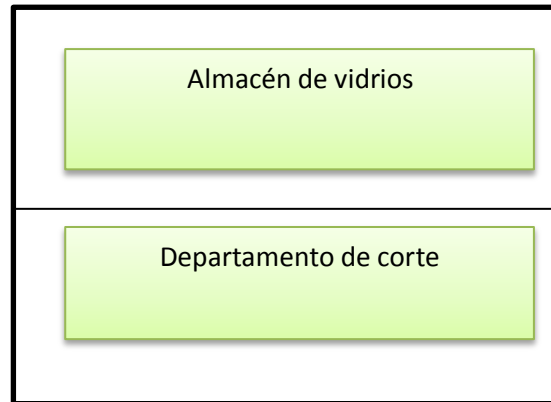
### **Distribución por departamento de los galpones de la empresa “CRISTALES Y ALUMINIOS DIAMANTE C.A”**

### **Distribución de los distintos galpones. Tabla N°1**

### GALPON "A"



### GALPON "B"



**Fuente:** Elaboración propia

### Proveedores y Materiales empleados en la fabricación

Los principales proveedores de láminas de vidrios de la empresa son:

- Aluvidrios del centro C.A. ubicada en la victoria Edo Aragua.
- Central C.A. ubicada en los Teques.
- Vidrios Mancini, ubicados en San Felipe Edo Yaracuy.

Los tres principales colores de láminas de vidrios que utiliza la empresa para la elaboración de sus productos son: CLARO, BRONCE Y ESPEJO.

A continuación se presenta los precios por **mt<sup>2</sup>** de los distintos vidrios suministrado a la empresa cristales y aluminios diamantes C.A.

**Tabla 1**

**PROVEEDOR ALUVIDRIOS C.A**

<b>Color</b>	<b>Espesor</b>	<b>Costo</b>
Claro	3mm	1.856,20 bs/mt <sup>2</sup>
Claro	4mm	2.294,64 bs/mt <sup>2</sup>
Claro	5mm	2.881,59 bs/mt <sup>2</sup>
Claro	6mm	3.779,89 bs/mt <sup>2</sup>
Claro	8mm	4.642,12 bs/mt <sup>2</sup>
Claro	10mm	6.573,00 bs/mt <sup>2</sup>
Bronce	6mm	5.000,49 bs/mt <sup>2</sup>

FUENTE: Extraído de la empresa aluminios y cristales Diamante c.a

**Tabla 2**

**PROVEEDOR CENTRAL C.A**

<b>Color</b>	<b>Espesor</b>	<b>Costo</b>
Claro	4mm	2.634,57 bs/mt <sup>2</sup>
Claro	5mm	3.309,46 bs/mt <sup>2</sup>
Claro	8mm	5.336,50 bs/mt <sup>2</sup>
Claro	10mm	6.789,26 bs/mt <sup>2</sup>
Bronce	10mm	6.348,92 bs/mt <sup>2</sup>

FUENTE: Extraído de la empresa aluminios y cristales Diamante c.a

**Tabla 3**

**PROVEEDOR VIDRIOS MANCINI**

<b>Color</b>	<b>Espesor</b>	<b>Costo</b>
Bronce	4mm	3.472,00 bs/mt <sup>2</sup>
Bronce	5mm	4.350,08 bs/mt <sup>2</sup>
Bronce	6mm	5.252,80 bs/mt <sup>2</sup>
Espejo	3mm	8.904,00 bs/mt <sup>2</sup>
Espejo	4mm	10.578,40 bs/mt <sup>2</sup>
Espejo	5mm	12.006,40 bs/mt <sup>2</sup>

FUENTE: Extraído de la empresa aluminios y cristales Diamante c.a

**Tabla 4**

**PERFILERIA: (Ventanas Panorámicas)**

<b>NOMBRE</b>	<b>PRECIO</b>
Laterales	8.740,52
Cabezal	11.438,59
Sabote	10.500,60
Base	9.027,52

\*cada perfil tiene una medida de 6 metros

FUENTE: Extraído de la empresa aluminios y cristales Diamantes

**Tabla 5**

**Otros materiales:**

<b>Nombre</b>	<b>Precio</b>
Goma	18.148,55
Ruedas	1.879,44
Cerraduras	400,00
Tope	100,00

FUENTE: Empresa aluminios y cristales Diamantes

**Tabla 6**

**Perfilaría: (Puertas de Baños)**

<b>Nombre</b>	<b>Precio</b>
Laterales	9.277,33
Cabezal	13.879,21
Base	8.461,32

FUENTE: Empresa cristales y aluminios Diamantes

**Tabla 7**

**Otros materiales:**

<b>Nombre</b>	<b>Precio</b>
Goma	25.500
Ruedas	1.468
Tope	100

FUENTE: Empresa cristales y aluminios Diamantes

Se realizó una investigación, para observar si era rentable el que la empresa fuera suministrada por proveedores dentro de la zona de Maracay lo que respecta a perfilaría y vidrios, pero se observó que:

- Los proveedores no cuentan en su totalidad con los materiales que normalmente demanda la empresa, no hay una disponibilidad total de material.
- Los precios de los materiales son más costosos en comparación con los proveedores actuales de la empresa.

### **Proceso general de producción de la empresa cristales y aluminios Diamante.**

Primeramente la llegada de la materia prima a la empresa de acuerdo al tipo de material serán descargados en el respectivo galpón, por lo tanto para el galpón "A" se almacena todo lo que respecta a la perfilaría (aluminios), y para el galpón "B" el almacenamiento de todas las láminas de vidrio.

Posteriormente ya realizado el pedido por el cliente, el cual este proceso se realiza en el galpón "A", se le notifica al galpón "B" las indicaciones de color y espesor de las láminas para que sean cortadas a las medidas previamente definidas, información que es transmitida al personal de corte, terminado este proceso son trasladadas al galpón "A" en el



transporte de la empresa, donde se realiza el proceso de remate o de lijado de los bordes de las láminas de vidrios y que análogamente en este galpón “A” se estarán realizando los cortes del aluminio con las medidas preestablecidas, posteriormente se pasara al área de ensamblaje para la construcción del producto y que luego de acuerdo a las condiciones del contrato con el cliente serán llevados al lugar del montaje del trabajo.

### **Proceso productivo para la elaboración de las ventanas panorámicas.**

Para la elaboración de una ventana panorámica, luego de tener las especificaciones de las medidas de las ventanas que en promedio las dimensiones de las ventanas pedidas en la empresa son de 110x90 mts, son cortadas la láminas de vidrios (en promedio las ventanas panorámicas vendidas son de un espesor de 6 milímetros) para luego ser biselados o lijados por los bordes, se procede con el corte del perfil que ira colocado en la parte inferior del vidrio que tiene por nombre SABOTE, junto con unas gomas que entran a presión en el mismo vidrio para luego ser instaladas las ruedas que harán que se deslice dicho vidrio a lo largo del marco. Se procede luego al corte de la perfilaría de los marcos que llevan por nombre CABEZAL, LATERALES Y BASE, para luego ser atornilladas y formar el marco, luego de realizar todo el proceso de producción será llevado al lugar de instalación donde se colocara el marco con tornillos sujetos al espacio de la ventana y colocar las láminas de vidrios.

**Tabla 8**

Materiales y costo de producción de ventanas panorámicas

<b>MATERIAL</b>	<b>CANTIDAD</b>
Vidrio (6 mm)	1
Perfiles:	
Cabezal	1
Base	1
Laterales	2
Sabote	2
Ruedas	4
Gomas	1
Tornillos	16

**Proceso productivo con los costos asociados por proceso**

A continuación en el siguiente cuadro se presenta los costos en que incurre la empresa desde la llegada de los materiales.

**Tabla 9****Costos por proceso**

PROCESO	MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO ACUMULADO
*Llegada de los materiales a la empresa				*15.000bs	<b>15.000</b>
Corte de las láminas de vidrio e instalación de sabotos	-láminas de vidrio.	- 1	-32.000	35.500bs	<b>50.000</b>
	-sabotes	- 2	-1.500		
	-goma	- 1	-500		
corte de la perfilaría y armado del marco	-laterales.	- 2	-1.400	10.298bs	<b>60.298</b>
	-base.	- 1	-1.700		
	-cabezal.	- 1	-1.600		
	-tornillos	- 12	-20		
	-topes	- 2	-100		
	-ruedas	- 2	-1.879		
Trasporte	-**alquiler de transporte			**8.000bs	<b>68.298</b>
Instalación	-tornillos	- 8	- 20	- 160bs	<b>68.458bs</b>

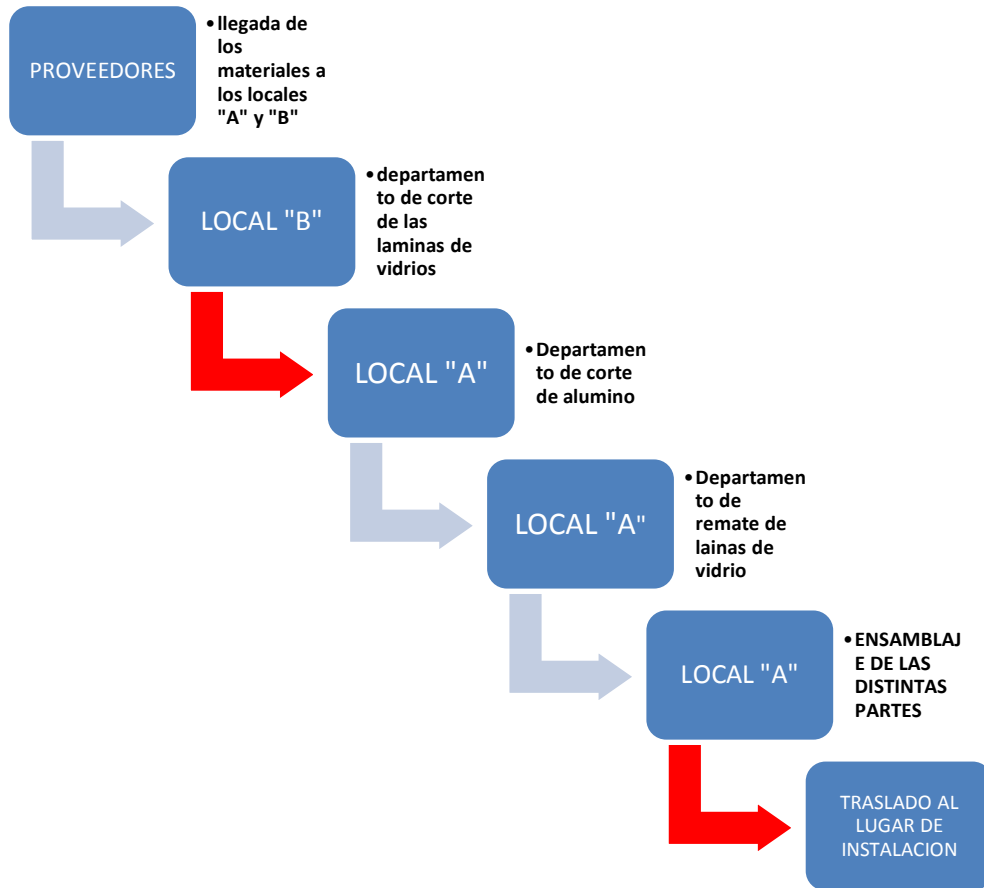
\*se reflejan los costos de flete.

\*\*el alquiler de transporte es un costo que la empresa asume cuando el vehículo de la empresa se encuentra realizando otras actividades.


## Cadena de valor actual de la empresa

FIGURA N° 3

### CADENA DE VALOR (ACTUAL)



### LEYENDA:

 : Traslado en el vehículo de la empresa

De acuerdo al figura n°3 se plantea de forma gráfica y secuencial el proceso actual que presenta la empresa aluminios y cristales Diamante C.A. partiendo principalmente con la llegada de los materiales a los distintos locales, ya que cada local guarda distintos materiales de producción, el proceso empieza con los cortes de láminas de vidrios en el local "B" para luego ser trasladados al siguiente local que está ubicado aproximadamente a 400mtrs para realizar el proceso de remate o lijado del vidrio y donde se procede de igual forma al corte de la perfilaría, posteriormente se procede al ensamblaje de los materiales procesados, para ser llevado luego al lugar de instalación.

Se puede observar que la empresa de acuerdo a la investigación y estudio realizado puede desglosar su proceso productivo en 6 etapas. En la empresa dentro de lo que es el proceso de producción, no se detectaron fallas o mala ejecución de ensamblaje que pueda llevar a un sobre uso de materiales o insumos, se detectaron las principales y mayores fallas a la logística externa de la empresa y en la forma en que la empresa distribuye el almacenamiento de materiales, fallas que hacen que la empresa incurra en costos que perjudican tanto a la empresa como al cliente, las fallas que se presentan de acuerdo al estudio realizado son las siguientes:

- Costos de flete: la empresa cuenta con un vehículo de carga que se encuentra inoperativo, el cual su función era el traslado de materiales de un galpón a otro como también para la compra de materiales. Esto genera costo a la empresa, y más cuando la empresa **cristales y aluminios Diamante C.A.** tiene un comportamiento de compra promedio 4 veces por mes.

- la empresa utiliza los dos galpones como depósitos: a la hora de realizar la producción, la empresa realiza aproximadamente el 25% de la producción en un local, para luego realizar el 75% restante en el otro local. Debido a la distribución de sus materiales la producción se realiza de manera fraccionada que afecta generalmente el tiempo de culminación del producto ya que también depende de la disponibilidad del vehículo en el momento de ser trasladado de un local u otro.
- Disponibilidad del vehículo de la empresa: una de las fallas más frecuente de la empresa es a la hora de realizar el traslado del local “B” al local “A”, ya que el vehículo se pueda encontrar realizando un viaje de instalación, lo que ocasiona retrasos en procesos productivo que la empresa lleve ejecutando de otro cliente.
- Alquiler de transporte: la empresa al tener ocupado su único vehículo de carga, se ve en la obligación de alquilar o pagar por el traslado del producto al lugar de instalación.

### **CADENA DE VALOR (PROPUESTA)**

Dado el sistema de producción y trabajo presentada por la empresa en estudio, se propone una nueva cadena de valor, el cual tiene como objetivo aminorar y eliminar costos y mejorar la eficacia de la empresa en el tiempo de entrega de sus productos, el cual es el objetivo de esta investigación, y

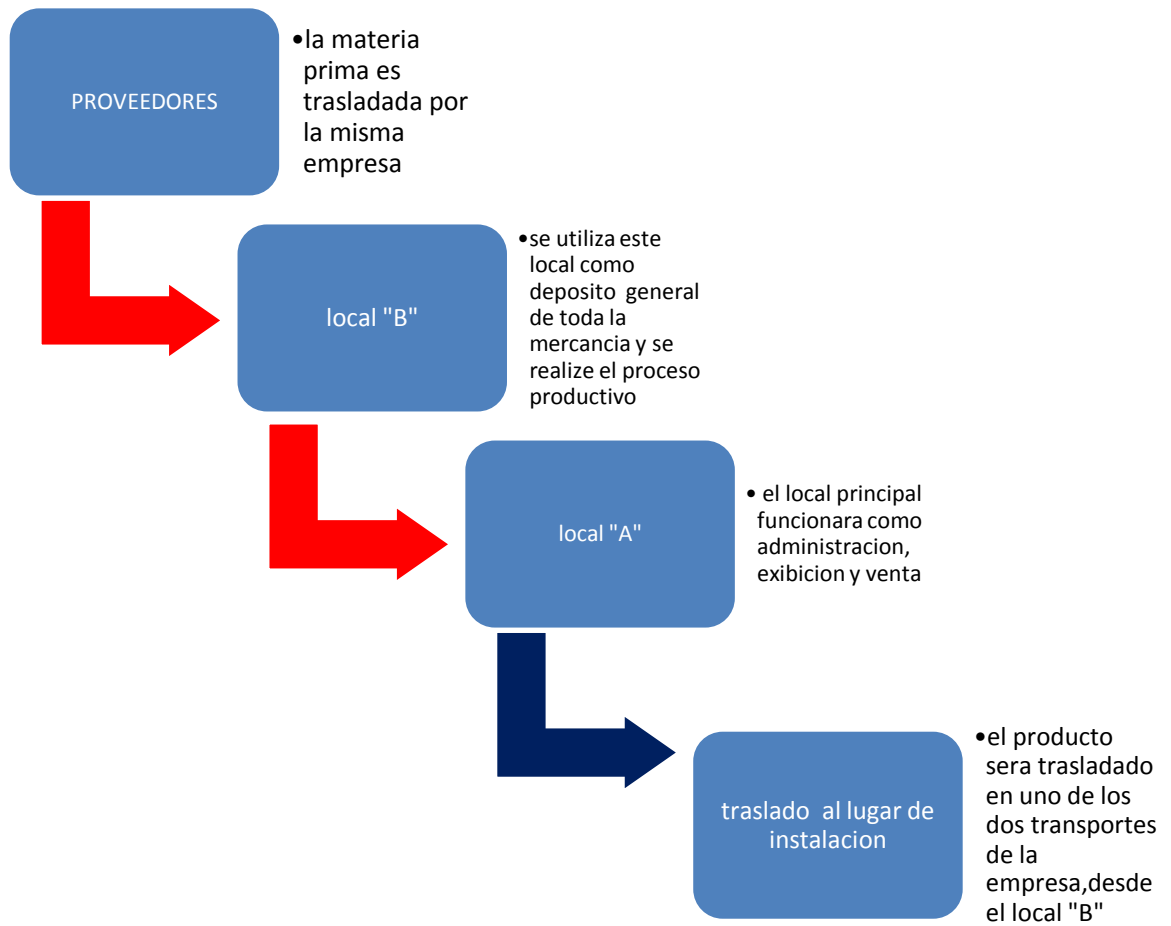
que ayude a la toma de decisiones y ayude a la empresa hacer más competitiva en el mercado.

Con la nueva cadena de valor la misma empresa será la que busque los materiales en uno de sus transportes, todos los materiales serán reubicados en un solo local (local "B") , de esta manera se tendrá un solo depósito y a su vez este local será donde se realizara todo el proceso productivo, mientras que el local "A" será de exhibición de los distintos productos que se ofrecen y donde se realiza las operaciones de compra venta y desde donde se realizara la orden de producción, para que el local "B" realice la producción y el traslado al lugar de instalación, la empresa contara con la operatividad de ambos transportes de la empresa para realizar las compras de materiales y el traslado de los productos al lugar de instalación, de esta manera la empresa se estaría ahorrando los costos de flete y alquiler de transporte que en promedio mensualmente son por el orden de **63.000bs** ,por lo tanto el no tener operativo el otro camión de la empresa, esta asume altos costos.


A continuación se presenta la cadena de valor propuesta en la investigación:


#### **FIGURA N° 4**

#### **Cadena de valor propuesta**



**LEYENDA:**

 : traslado en el transporte n°1

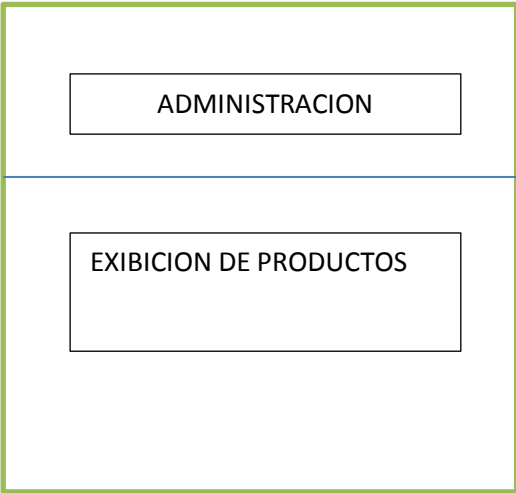
 : traslado en el transporte n° 2



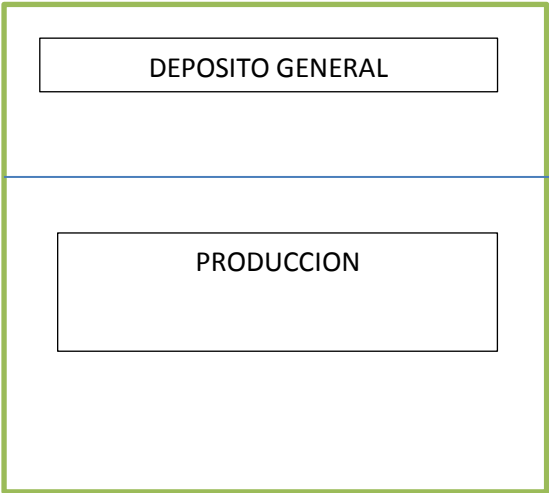
**NUEVA DISTRIBUCION DE LOS LOCALES.**

**Tabla 10**  
**Nueva distribución de los locales.**

**LOCAL "A"**



**LOCAL "B"**



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

De acuerdo al estudio realizado a la empresa Cristales y aluminios Diamante, y a la información suministrada por los socios de la empresa, que tiene como finalidad construir una ventaja competitiva que pueda ser sostenible, se concluye partiendo de los objetivos específicos planteados al principio de la investigación que:

- No se observó un sobre uso de materiales o inconvenientes técnicos, teniendo en consideración los materiales y materias primas empleados en el proceso, que puedan afectar la elaboración de los productos de la empresa.

- Las mayores fallas de la empresa consideradas como sus externalidades se encuentran en la logística externa, la empresa asume costo que pueden perfectamente ser evadido, como lo son costos de flete y de alquiler de transporte, que mensualmente representa altos costos y que para ser una empresa pequeña son costos que pueden no ser asumidos.

- Con la cadena de valor propuesta en la investigación, se demuestra que la empresa puede laborar de una forma más eficiente y que dicho resultado se verá reflejado en la satisfacción del cliente en lo que respecta a la capacidad de entrega del producto en el menor tiempo posible.

- La empresa conserva una conducta de precaución en referencia a los aumentos inesperados de los costos de materiales, conservando sus depósitos con gran disponibilidad de materia prima y material, la empresa se encuentra siempre en una constante observación de los costos de los materiales, para que al momento de hacer cotizaciones no se descapitalice.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con los inconvenientes de la empresa, se presenta a continuación las siguientes recomendaciones:

- Que la empresa invierta en el mantenimiento y reparación del camión de transporte, ya que es de mucha utilidad para que la empresa lleve a cabo su proceso. Generalmente la empresa asume costos innecesarios por no tener activo o disponible este transporte.
- La empresa deberá asumir un solo galpón (Galpon B) que funcione como depósito de materiales y que se realice en ese mismo lugar la elaboración del producto, de esta forma hay un mejor monitoreo y supervisión del proceso, y no como funciona actualmente que una parte del proceso se realiza en un galpón para luego ser trasladado y terminado en el otro galpón, proceso que genera contratiempo y que sea menos eficiente.
- El galpón principal (Galpon A) sea exclusivamente para realizar las operaciones de compra-venta, donde el cliente pueda realizar los pedidos de sus productos, y que a su vez el galpón sea utilizado como lugar de exhibición de todos los productos que la empresa elabore.  
Por lo tanto de acuerdo a las conclusiones tomadas en la investigación y a las recomendaciones que se le plantean a la empresa "ALUMINIOS Y CRISTALES DIAMANTE C.A". se asegura que la empresa pueda generar un comportamiento que la ayude a un mejor desarrollo tanto interno como externo a la empresa que lo coloque en una posición de ventaja con otros competidores, el cual es la finalidad de la presente investigación.

## BIBLIOGRAFIA

- Alonso, Gustavo. (2008). **Marketing de Servicios: reinterpretando la cadena de valor.** Facultad de ciencias económicas de la universidad de Palermo. Palermo business review n° 2. p.p, 83-96.
- Antoniou H Peter, Levitt E Catherine, Schreihans Cynthia (2011). **Managing value chain strategy.** Journal of management and marketing research.
- Boscan Mariby, Sandra Maryana.(2006). **La Cadena de Valor del sector confección.** Instituto de investigación de la facultad de ciencias económicas y sociales.
- Ensign C Prescott. (2001). **Value chain Analysis and Competitive Advantage.** Journal of General Management. 27(1): p.p 18-42.
- Frances Antonio. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa: con el cuadro de mando integral.** Pearson, Prentice Hall de Mexico: p.p 512
- Franklin F Benjamin E. (2011). **Toma de Decisiones Empresariales.** Vol. 6, num 11
- Gonzalez Oscar,(2004). **Estrategia de la cadena de valor.** Capitulo III.
- Hansen T Morter, Birkinshaw Julian. (2007). **LA Cadena de Valor en la innovación.** Harvard Business Review. P.p 106-116.
- Kaplinsky Raphael, Morris Mike. (2001). **A Handbook for value chain Research.**
- Marquez de Corso, Wilma. (2009). **La cadena de valor como herramienta de producción de costo, en empresas manufactureras. Caso: colchonería, C.A.** trabajo de Ascenso. Universidad de Carabobo
- Molina Olga.(2004). **Análisis y Gestión Estratégica De Costo, una estrategia para lograr la competitividad.** p.p 16-23
- Porter. E Michael, Millar Victor E. (1986). **Como obtener ventajas competitivas por medio de la información,** en *Harvard-deuston business review*, num 25. P.p 3-20.

- Porter, Michael E. (1987): **ventajas competitivas, creación y sostenimiento de un desempeño superior**, CECSA.
- Porter E Michael, Mark r Kramer.(2011). **La Creación de Valor Compartido**. Harbar business review, america latina.
- Quintero Johana, Sánchez José.(2006). **La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico**. Universidad privada Dr Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo, Venezuela. Telos, vol 8. Num 3. P.p 377-386.
- Solano, Ana Isabel. (2003). **Toma de Decisiones Gerenciales**, instituto tecnológico de Costa Rica. Vol. 16 N° 13
- Vergu canto, Jorge (2013). **La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios**. Revista de investigación industria data, universidad mayor de san marcos, lima, Perú. Vol 18. Num 1. P.

## **ANEXOS**

