



**Trabajo de integración Curricular previa a  
la obtención del título de Master en Ingeniería  
Automotriz, con mención en procesos y calidad  
de servicio automotriz.**

**AUTORES:**

Fernando Xavier Jiménez Guamán

Juan Pablo Chamorro Yáñez

Eduardo Jose Pallo Melo

**TUTOR:**

Ing. Luis Montenegro

Análisis de la incidencia de la cadena de suministro en la rentabilidad de una empresa de compra y venta de repuestos automotrices dentro de la ciudad de Quito.

Quito, marzo 2023



## CERTIFICACIÓN

Nosotros, **Fernando Xavier Jiménez Guamán, Juan Pablo Chamorro Yáñez y Eduardo Jose Pallo Melo**, declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.


Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



FIRMA



FIRMA



FIRMA

Yo, **Luis Alberto Montenegro Barrera**, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Firmado electrónicamente por:  
**LUIS ALBERTO  
MONTENEGRO  
BARRERA**

FIRMA

## **DEDICATORIA**

Quiero empezar agradeciendo a Dios porque gracias a su inmeso amor y bondad he podido culminar un gran escalon en mi vida personal y profesional, a mi esposa e hija que con su apoyo diario ha hecho este camino mucho mas facil y llevadero, a mis padres y hermanos por su apoyo y amor incondicional.

De igual manera, quiero agradecer a la Universidad Internacional del Ecuador por abrir sus puertas y permitirme ser parte de esta prestigiosa institución. Finalmente, quiero expresar mi gratitud a cada uno de los docentes que fueron parte de la maestría.

**Fernando Xavier Jiménez Guamán**



## **DEDICATORIA**

Dedico este artículo a Dios y a mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y me enseñaron a caminar por el camino correcto. A mis hermanos, mis compañeros de estudio, a mis maestros, amigos y a mi ángel del cielo (papaneto), quienes sin su ayuda y guía nunca hubiera podido hacer este artículo. A todos ellos se los agradezco de corazón. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Con una mención especial a Viviana Cadena quien en el momento más difícil de esta etapa y de mi salud siempre estuvo ahí conmigo sin soltar mi mano.

**Juan Pablo Chamorro Yáñez**

## **DEDICATORIA**

Para mi hijo Alejandro, por todo su amor y ser fuente de motivación para lograr una meta mas en mi vida.

De igual manera agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador por abrirme las puertas para dar este gran paso en mi vida académica.

**Eduardo Jose Pallo Melo**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero empezar agradeciendo a Dios porque gracias a su inmeso amor y bondad he podido culminar un gran escalon en mi vida personal y profesional, a mi esposa e hija que con su apoyo diario ha hecho este camino mucho mas facil y llevadero, a mis padres y hermanos por su apoyo y amor incondicional.

De igual manera, quiero agradecer a la Universidad Internacional del Ecuador por abrir sus puertas y permitirme ser parte de esta prestigiosa institución. Finalmente, quiero expresar mi gratitud a cada uno de los docentes que fueron parte de la maestría.

**Fernando Xavier Jiménez Guamán**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a mis hijas por comprender todo el proceso que hemos pasado para preparar y culminar este artículo; ha sido por y para ellas, es primordial hacer sacrificios para conseguir nuestros sueños. Gracias por la paciencia y el amor, eso vale más que nada.

Hijas, por medio de estas líneas les agradezco por los instantes de sacrificio en nuestra vida como familia, (tiempo) que requirió el cumplimiento de este artículo, gracias por comprender el concepto del sacrificio, gracias por siempre estar presente a mi lado y jamás juzgarme. Al contrario, sus palabras de aliento papi tú puedes y ya acabas.....

Finalizo esto diciéndoles, que espero entiendan y comprendan la recompensa que espera a cada sacrificio que hacemos en la vida entre ustedes y yo. El tiempo va a ser el principal juez.

**Juan Pablo Chamorro Yáñez**

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy culmina un capítulo de esta maravillosa aventura de mi vida profesional, agradezco a mis profesores, les debó mi conocimiento y no puedo dejar de agradecerles por su apoyo y constancia a mis compañeros Fernando y Juan Pablo.

**Eduardo Jose Pallo Melo**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	15
MARCO TEÓRICO.....	16
Cadena de suministro .....	17
Principales directrices de la cadena de suministro.....	17
Estructura de la cadena de suministros .....	19
Rentabilidad .....	19
La productividad .....	20
Formas para medir la productividad .....	20
MATERIALES Y MÉTODOS .....	21
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	22
CONCLUSIONES .....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	29
ANEXOS.....	31
ANEXOS INTRODUCCIÓN .....	31
Anexo 1. Documento de apoyo 1.....	31
Anexo 2. Documento de apoyo 2.....	34
Anexo 3. Documento de apoyo 3.....	41
ANEXOS MATERIALES Y MÉTODOS .....	47
Anexo 4 Cadena de valor como estrategia.....	47
Anexo 5 Cadena de valor UNASUR.....	55

Anexo 6 Cadena de valor como herramienta de servicios .....	58
ANEXOS RESULTADOS.....	64
Anexo. 7 Aplicación de encuesta .....	64
Anexo. 8 Análisis de la entrevista aplicada al gerente administrativo.....	72
Anexo 9. Análisis del diagnóstico de la cadena de suministro de la empresa .....	74
Anexo 10 Clasificación de los inventarios ABC .....	76
Anexo 11. LAYOUT DE LA PLANTA DE ALMACENAMIENTO.....	84
Anexo 12. Manual de procesos .....	81
Empresa automotriz.....	81
Manual de procedimientos .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Directrices de la cadena de suministros .....	18
Figura 2 Estructura de la Cadena de suministros .....	19
Figura 3 La productividad .....	20
Figura 4. Conocimiento y aplicación de la cadena de suministro .....	24
Figura 5- Almacenamiento y control de los inventarios .....	25
Figura 5- Distribución y cálculo del precio de los productos.....	26

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Muestra de estudio .....	22
Tabla 2 Diagnóstico de la situación actual de la empresa .....	23
Tabla 2 Cadena de suministro .....	64
Tabla 3 Aplicación de la cadena de suministro .....	65
Tabla 4 Almacenamiento adecuado de mercadería .....	66
Tabla 5 Sistema de control de inventarios.....	67
Tabla 6 Entrega de productos .....	68
Tabla 7 Servicios Pos - venta .....	69



# **ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DE COMPRA Y VENTA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DENTRO DE LA CIUDAD DE QUITO.**

*Ing. Luis Montenegro MSc<sup>1</sup>, Ing. Fernando Jiménez G<sup>2</sup>, Ing. Juan Chamorro Y<sup>3</sup>, Ing. Eduardo Pallo M<sup>4</sup>*

<sup>1</sup> *Maestría Ingeniería Automotriz mención en Calidad y Procesos - Universidad Internacional del Ecuador, [lumontenegroba@uide.edu.ec](mailto:lumontenegroba@uide.edu.ec), Quito – Ecuador*

<sup>2</sup> *Maestría Ingeniería Automotriz mención en Calidad y Procesos - Universidad Internacional del Ecuador, [fejimenezgu@uide.edu.ec](mailto:fejimenezgu@uide.edu.ec), Quito - Ecuador*

<sup>3</sup> *Maestría Ingeniería Automotriz mención en Calidad y Procesos - Universidad Internacional del Ecuador, [juchamorroyan@uide.edu.ec](mailto:juchamorroyan@uide.edu.ec), Quito – Ecuador*

<sup>4</sup> *Maestría Ingeniería Automotriz mención en Calidad y Procesos - Universidad Internacional del Ecuador, [edpallome@uide.edu.ec](mailto:edpallome@uide.edu.ec), Quito – Ecuador*

## **RESUMEN**

**Introducción.** El análisis de la incidencia que presenta la cadena de suministro en la rentabilidad de una empresa de compra y venta de repuestos automotrices ayuda a identificar las características y directrices que conforman una cadena de suministro y debido a la falta de conocimiento de los administradores en aspectos relacionados al adecuado manejo de la cadena de suministros, la capacidad de respuesta de la empresa se ha disminuido, afectando con ello a la comercialización de los bienes y servicios que ofertan las empresas del sector automotriz. **Metodología,** en el desarrollo del proceso de indagación se empleó una investigación de campo, con un enfoque mixto, donde se analizó la problemática que genera la inadecuada gestión de la cadena de suministros en el desempeño operativo de las empresas del sector automotor, en la recolección de datos, fue necesario la implantación de técnicas e instrumentos como la entrevista y la encuesta, mismas que fueron aplicadas tanto a los colaboradores del área administrativa como operativa. **Resultados:** por medio de la recopilación y análisis de los datos, se identificó la falta de conocimiento que tiene los 8 trabajadores de las áreas operativas en cuanto a los procesos y procedimientos que requieren cumplir para lograr obtener una buena gestión de la cadena de suministros, lo que según los

trabajadores encuestados ha afectado en un 15% tanto a la rentabilidad como a la productividad de la empresa, dado que el mal manejo de los inventarios, la falta de medios eficientes para la trasportación y distribución de los productos, así como la escasa información afecta a la toma de decisiones oportunas, minimizando con ello el crecimiento competitivo de la entidad en el mercado.

**Palabras clave:** Cadena de suministro, rentabilidad, productividad, área operativa

### **ABSTRACT**

Introduction. Due to the lack of knowledge of the administrators in aspects related to the proper management of the supply chain, the response capacity of the company has decreased, thereby affecting the marketing of goods and services offered by companies in the automotive sector. Methodology, in the development of the inquiry process, a field methodology was used, with a mixed approach, where the problems generated by inadequate supply chain management in the operational performance of companies in the automotive sector, in the collection of data, it was necessary to implement techniques and instruments such as the interview and the survey, which were applied to both the employees of the administrative and operational areas. Results: through the collection and analysis of data, the lack of knowledge of the 8 workers in the operational areas regarding the processes and procedures that they need to comply with in order to obtain good supply chain management was identified. which, according to the workers surveyed, has affected both the profitability and the productivity of the company by 15%, given that the mismanagement of inventories, the lack of efficient means for the transportation and distribution of products, as well as the Scarce information affects timely decision-making, thus minimizing the competitive growth of the entity in the market.

**Keywords:** Supply chain, profitability, productivity, operational area

## INTRODUCCIÓN

Las empresas ecuatorianas presentan problemas de integración productiva y derivan en consecuencias en el comercio, esto genera la necesidad de insertar cadenas de suministro (UNASUR, 2017). Sin un manejo adecuado de la cadena de suministro, se tiene un sistema poco estructurado que induce a una gestión inadecuada de los recursos y finalmente, una baja rentabilidad. Las empresas del sector automotriz, en su gran mayoría inician como pequeños emprendimientos, por los que su administración en muchos de los casos no son adecuadas, considerando que muy pocos cuentan con los conocimientos adecuados en administración, por lo cual la implementación de una cadena de suministro se ha convertido en una necesidad urgente para que la empresa brinde el soporte real y necesario al control y distribución de los productos desde su fabricación hasta el consumidor final, debido a este inadecuado proceso actualmente ha presentado un resultado deficiente para la rentabilidad baja.

Para el análisis de la incidencia que presenta la cadena de suministro en la rentabilidad de una empresa de compra y venta de repuestos automotrices en primera instancia se identificó las características de una cadena de suministro, seguidamente se evaluó los procedimientos de la cadena de suministro en la rentabilidad durante la implementación y finalmente se analizó las variables de productividad con la implementación de la cadena de suministro.

Ballesteros (2018) determina que debido a los altos aranceles y las barreras de importación la venta de vehículos nuevos ha venido decayendo en los últimos cuatro años, lo que significa que hay grandes oportunidades de crecimiento para el sector automotriz y su subsector de comercialización de repuestos y autopartes. Por otro lado, Quiu (2012) dice que, la definición del rol de la cadena de abastecimiento se resume en administrar tanto las relaciones organizacionales como las de oferta y demanda, es decir, busca entregar productos de calidad y buen servicio en las cantidades y fechas acordadas al menor costo posible (Green, Whitten, & Inman, 2012).

Según lo expuesto por los autores antes mencionados es fundamental que las entidades conozcan los procesos que les permite proyectarse y fijar las bases tanto para las actividades operativas como las actividades administrativas, con la finalidad de minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades y recursos, decidir anticipadamente las necesidades financieras, y su correcta aplicación, buscando su

máximo rendimiento y seguridad empresarial. Por tal razón, la cadena de suministro representa una visión global del ciclo económico, productivo y financiero de una entidad, partiendo desde la adquisición de insumos y materiales de producción, así como el recurso humano que facilita la venta y distribución del bien o servicios a manos de los usuarios o consumidores finales, logrando con ello el recaudo óptimo de la inversión financiera.

Por su parte, Madhani (2012) indica que las estrategias de cadenas de abastecimiento están enfocadas en generar valor y mejorar los niveles de servicio del cliente. Finalmente, Bellido (2003), menciona que la idea básica del ABC para manejo de inventarios, parte de un análisis profundo de la causalidad del costo (relación causa/efecto), dado que establece que el producto no es el causante del costo, como tradicionalmente se creía. Para el manejo de inventarios ABC, lo que genera costos en la organización, es el desarrollo de las actividades, que se realizan para cumplir sus fines. Bajo este nuevo paradigma, el costo de un producto está dado por la suma de los costos de todas las actividades que deben desarrollarse para producirlo. Por tales motivos, se buscó regular los procesos operativos, administrativos y mediante la evaluación de los mismos, evidenciar cuales mantienen debilidades, y fortalezas para reflejar mejores resultados y verificar si las decisiones afectan de forma positiva o negativa en el progreso de la empresa.

En la presente investigación se realizó un análisis crítico de tipo cuantitativo, analizando y cuantificando valores, con el fin de evidenciar la situación actual de las microempresas automotrices de la ciudad de Quito, esto a fin de diseñar estrategias que permitan dar cumplimiento a los objetivos. También se aplicaron los métodos de campo, documental bibliográfico, para obtener información de la realidad del sector microempresarial automotriz de la ciudad, se efectuó una encuesta dirigida a los colaboradores de las áreas administrativas operativas.

## **MARCO TEÓRICO**

La identificación e implementación de una cadena de suministro adecuada mantiene la obtención de la información en las diferentes áreas para ir desarrollando la correcta coordinación de todos los procesos que garanticen el control de las gestiones, la consolidación de las actividades y el flujo operativo. Con ello, la empresa presenta una

diferenciación frente a su competencia. Por tal razón es indispensable que la empresa mantenga un conjunto de actividades estructurados para direccionar los resultados en la satisfacción al cliente.

Según los datos investigativos, la cadena de suministros tiene sus orígenes en la antigua Roma y Grecia, generada para abastecer de alimentos a los ejércitos, en la edad media se crea los primeros sistemas de abastecimientos de bodegas, mientras que en la revolución industrial se crea la logística de la cadena de suministros, con la llegada de la primera guerra mundial se transformó la industria, el transporte y la comunicación, con la segunda guerra mundial se optimiza la cadena de suministro; conjuntamente con el comercio la distribución de los productos se optimiza, dando paso a la planificación de la producción y servicio al cliente, cuya herramienta fundamental es la denominada cadena de suministros.

### **Cadena de suministro**

La cadena de suministro es una herramienta sistemática que permite analizar las fuentes de ventajas competitivas, es decir la cadena de suministro ayuda a identificar las actividades estratégicas importantes, a fin de comprender el comportamiento en costos, así como fuentes actuales potenciales de diferenciación (Porter, 2009). En este sentido se entiende que la cadena de suministro es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor agregado a los bienes o servicios que pone a disposición del consumidor o cliente final.

La cadena de suministros para una empresa permite mejorar aspectos como la planificación, gestión y control del almacenamiento de bienes, así como de los servicios necesarios y del flujo de la información que se genera desde el punto de origen hasta el punto del consumo del bien o servicio (Tumbaco & Villafuerte, 2022),.

### **Principales directrices de la cadena de suministro**

Según Chopra (2008), la cadena de suministro está conformada por las siguientes directrices.

**Figura 1.**

*Directrices de la cadena de suministros*



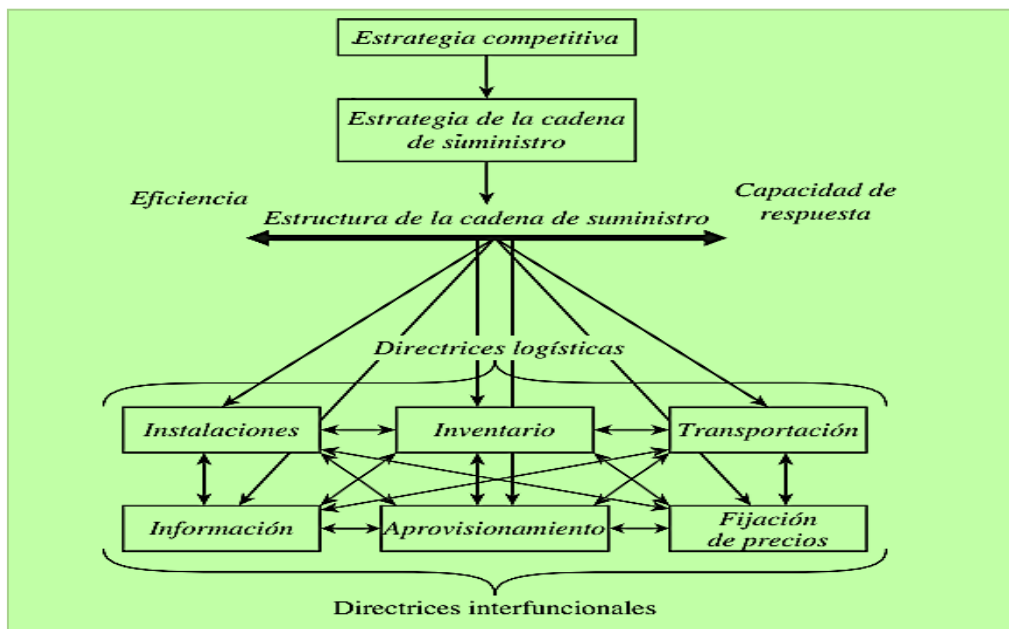
Nota: Tomado de Chopra (2008)

## Estructura de la cadena de suministros

Según (2008) las estrategias de la cadena de suministros proporciona equilibrio en la capacidad de respuesta y el eficiencia , permitiéndoles alcanzar las metas, en la cadena de suministros es importante la utilización de tres directrices logísticas e internacionales con el fin de optimizar un desempeño, con el fin de maximizar las utilidades , la estructura de las directrices de la cadena de sus ministros se detalla en la síguete figura.

**Figura 2**

*Estructura de la Cadena de suministros*



*Nota:* Tomado de: (Chopra, 2008)

## Rentabilidad

Según Aguirre y Barona (2020), la rentabilidad muestra el desempeño financiero que la empresa ha alcanzado, la cual le permite fortalecer el procesos decisorios relacionados con el financiamiento y desarrollo de las actividades productiva de la misma. En este aspecto la rentabilidad es la variable económica que afecta la estructura financiera, la combinación de la deuda y el capital destinado al financiamiento, por lo que es considerado como el elemento las importante de toda empresa, dado que valora la gestión operativa para transformarla en ganancias.

La rentabilidad está relacionada a dos tipos de rendimiento, el que muestra la rentabilidad obtenida de las ventas y la que muestra la rentabilidad generada con relación a la adecuada utilización de los activos o patrimonio.

### **La productividad**

La productividad implica la mejora de los procesos productivos, mientras que la mejora se la considera como la comparación favorable entre la utilización de los recursos materiales y humanos utilizados para la elaboración de los productos

Para Sladogna (2019), La productividad es el uso eficiente de recursos –trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios-. Es la posibilidad de aumentar la producción a partir del incremento de cualquiera de los factores productivos antes mencionados.

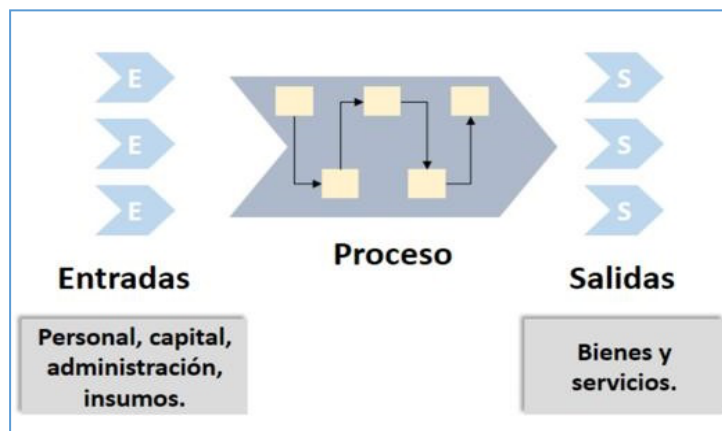
### **Formas para medir la productividad**

Para Sladogna (2019), existen dos formas de medir la productividad dentro de una organización

Por volumen físico, es decir utilizando como unidad de medida la cantidad de bienes producidos. Es la que considera la cantidad de unidades físicas producidas (salida) y la cantidad de unidades físicas ingresadas al proceso de producción (entradas).

Por valor agregado, es decir, de las mercancías valorizadas en moneda local. Este índice, muy utilizado por Organismos Internacionales como medida de la productividad comparada entre países, suele ser criticado, esto debido a que no considera las modificaciones en los mismos producto de los procesos inflacionarios.

**Figura 3**  
*La productividad*



Nota Tomado de (Sladogna, 2019).



## MATERIALES Y MÉTODOS

En el desarrollo de la presente investigación se realizó un análisis crítico de tipo cuantitativo y cualitativo, el análisis cualitativo, permitió describir hechos, comportamiento, situaciones y características de la cadena de suministro del sector automotriz de la ciudad de Quito, esto a fin de diseñar estrategias que permitan dar cumplimiento a los objetivos. El enfoque cuantitativo permitió la recolección, análisis y tabulación de datos numéricos, donde se pudo evidenciar la incidencia de la cadena de suministro en la rentabilidad de la empresa, a través de la implementación de herramientas estadísticas.

En la realización del proyecto se aplicó instrumentos de recolección de datos, documental bibliográfico, donde se obtuvo información de la realidad del sector micro empresarial automotriz de la ciudad de Quito, en la recolección de la información se aplicó técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación directa.

Para recabar información relacionada con las variables del estudio se seleccionó una empresa del sector automotriz, a la cual se aplicó la entrevista al gerente administrativo, mientras que la encuesta se aplicó a los colaboradores del área de ventas, compras y bodega, esto con el fin de conocer los procesos y actividades que ejecuta la entidad tanto para la compra, almacenamiento y venta de los repuestos automotrices, así como también indagar el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores en relación a la aplicación y manejo de una adecuada cadena de valor.

El diseño del cuestionario estuvo estructurado con preguntas cerradas relacionadas con las principales variables del estudio. Con dichas técnicas se efectuó un análisis más objetivo de los datos recolectados acerca del objeto de estudio.

La determinación de la población y muestra de estudio se realizó mediante la aplicación de un muestreo no probabilístico por juicio, el cual contempla el juicio o conveniencia del investigador para la selección de los integrantes de la muestra que será objeto de estudio. Los criterios para la selección de la muestra se consideraron elementos como la actividad comercial, la naturaleza jurídica, tamaño del negocio, entre otros. La muestra seleccionada quedó conformada por un total de 8 colaboradores del área administrativa y operativa de la entidad, las cuales se detalla a continuación.

**Tabla 1***Muestra de estudio*

<b>Área</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Administración	1
Ventas	6
Bodega	2
Total	8

*Nota:* En esta tabla se presenta a los integrantes de la muestra que serán objeto de investigación

Una vez recopilada la información se procedió a efectuar el procesamiento, en el cual incluye el ordenamiento y presentación de los datos de forma más lógica y clara, resultados que fueron recabados, analizados mediante la aplicación de las herramientas estadísticas como son la hoja de cálculo, a fin de que las variables estudiadas expresen el peso específico de su magnitud y permitan dar un criterio amplio de la incidencia que tiene la cadena de suministro en la productividad de la empresa.

#### **Normativas**

En el presente estudio las fuentes primarias están enfocada en la recopilación de información de campo, mientras que las fuentes secundarias, permitirá obtener información que está disponible en las fuentes estadísticas oficiales de información como el INEC, BCE, base de datos bibliográficos, entre otras (Guambaña, 2022).

En este caso de estudio se utilizó fuentes primarias para recabar información directamente de los trabajadores del área administrativa y operativa de la empresa; en el caso de las fuentes secundarias, se considerará a la base de datos como Redalyc, Scielo, Dialnet, las cuales contienen información académica en diferentes idiomas, presentada y actualizada dentro de los cinco últimos años, de las cuales se tomará datos relacionados a las normas de control interno, estructura organizacional de un negocios, estrategias corporativas, procesos operativos y administrativos y financieros de una entidad.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Una vez concluida la etapa de recolección y análisis de los datos necesarios para el desarrollo de la investigación se procede a analizar los resultados obtenidos, considerando la relevancia de los mismos para la elaboración de una alternativa de solución que ayude a mejorar la cadena de suministros de la empresa. Cuyos datos se presentan en los respectivos anexos que sustenta la validez de la información que se emite a continuación.

Los detalles de los resultados obtenidos de la investigación se presentan en el anexo de resultados presentados

**Tabla 2**

*Diagnóstico de la situación actual de la empresa*

<b>Componente de la cadena de suministros</b>	<b>Situación ideal</b>	<b>Diagnóstico de la empresa</b>
Instalaciones	Área de almacenamiento Organizada Señalizada Productos codificados	Espacio reducido Falta de señalización y codificación Productos desordenados en pasillos.
Inventarios	Aplicar método de control Actualizar existencias Calificar productos	Inexistente método de valoración, Excesos y deficiencia de ciertos productos. No se realiza toma la física de inventarios
La transportación	Emplear servicios de entrega directa	No cuenta con servicios de transportación
Información	Mantener datos actualizados de Existencias Instalaciones Costos, gastos y precios	Información financiera desactualizada Inexistencia de registros físicos de respaldo
Aprovisionamiento	Calcular saldos de existencias Contratar transporte Distribuir mercadería	Saldos de existencias desactualizados No se calcula máximos y mínimos
Fijación de precios	Establecer un método de calculo Estimar costos y gasto operativos	No se calcula costos y gastos operativos y administrativos para fijar precios

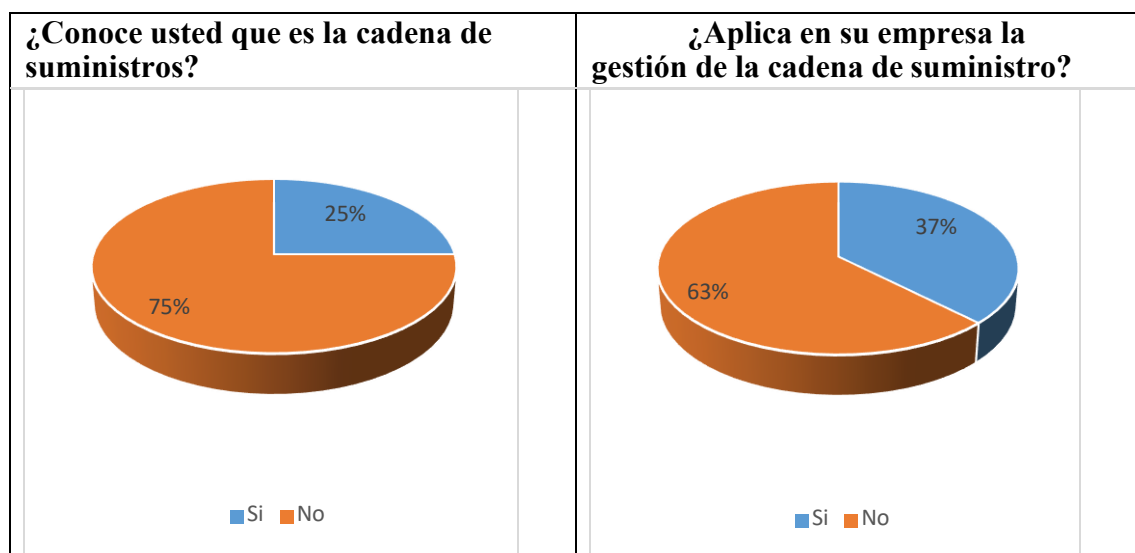
*Nota:* En la tabla se presenta el diagnóstico de la cadena de suministros de la empresa

Para analizar la incidencia que presenta la falta de una buena gestión de la cadena de suministros se aplicó una encuesta , cuyas preguntas relacionadas como el

conocimiento y la gestión de la cadena de suministros, demostró que la mayoría de trabajadores no tiene ninguna referencia de la conformación de una cadena de suministros, por lo que no se aplica una gestión adecuada de los materiales y suministros, tanto en el almacenamiento como en sus distribuciones, ocasionado que la empresa no cumpla con los tiempos de entrega de los productos establecidos por los clientes, tal como se muestra en las siguientes figuras.

**Figura 4.**

*Conocimiento y aplicación de la cadena de suministro*



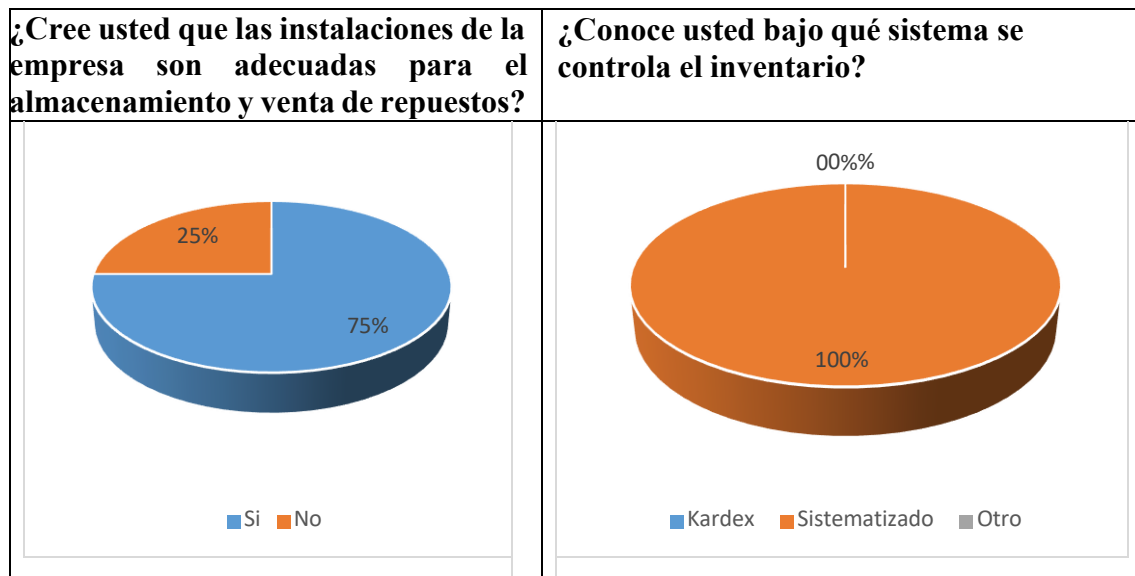
*Nota:* Tomando de la aplicación de encuesta

Según lo ratifica Chopra (2008), aplicar una adecuada cadena de suministros hace que los negocios se vuelvan más eficiente y rentables, esto considerando que poseen una capacidad estratégica que logra garantizar el crecimiento de las ventas volumen y posicionamiento de la marca o entidad por medio del mejoramiento de la atención a los clientes.

En cuanto a la organización de las instalaciones y el almacenamiento de los productos se identificó aspectos importantes a resaltar como el inadecuado espacio físico con el que cuenta la empresa para el almacenamiento de los repuestos automotrices, debido a ello no se ha podido distribuir de forma organizada cada producto, esto a su vez ha generado pérdidas económicas para la entidad, debido al deterioro u obsolescencia de diversos repuestos, datos que se sustenta en la encuesta cuya preguntas se presenta a continuación.

**Figura 5.**

*Almacenamiento y control de los inventarios*



*Nota:* Tomando de la aplicación de encuesta

En este sentido Padilla y Oddone (2016) afirma que las actividades de apoyo de la cadena de suministros consisten en la adecuada organización de la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, selección de personal, capacitaciones, tecnología y adquisiciones de la organización tanto para la distribución como para el almacenamiento de los productos.

Así también la entidad no cuenta con un adecuado sistema de control de los inventarios, dado que existe productos en Stock que no tienen mayor rotación, mientras que existe desabastecimientos de productos con mayor demanda, esto pone en riesgos la rentabilidad de la empresa, debido al mal manejo de la gestión de los inventarios.

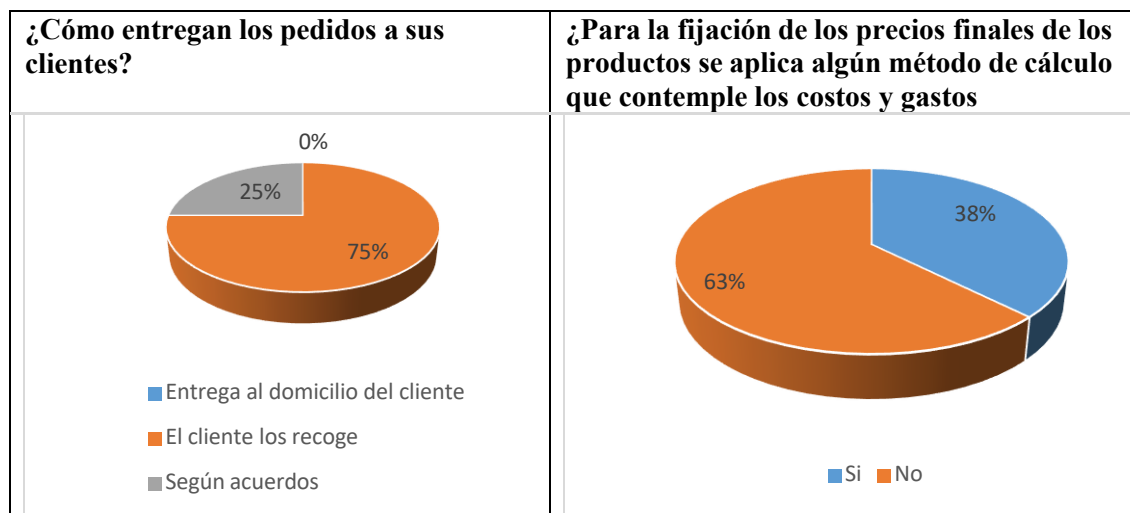
Según Tumbaco y Villafuerte (2022), la eficiencia en el manejo de los inventarios permite a la entidad conocer y controla la rentabilidad y productividad, logrando identificar determinadas falencias y a la vez establecer acciones que ayude a mejorar la situación financiera del negocio.

En cuanto al sistema de transportación la empresa no cuenta con estrategias adecuadas para la trasportación de los productos, no se realizan entregas a domicilios en

su gran mayoría los clientes tienen que recoger los productos en las instalaciones de la empresa, esto perjudica a la competitividad, puesto que, en el sector, las entregas directas atraen mayores ventas, tal como se muestra en la información emitida por los trabajadores mediante la encuesta, cuyos datos se presentan a continuación.

**Figura 6.**

*Distribución y cálculo del precio de los productos*



*Nota:* Tomando de la aplicación de encuesta

Para Porter (2009), el proceso de transportación de la mercadería es el responsable de mover los productos e insumos de producción entre empresa y clientes, esto agrega valor agregado a los bienes que se comercializa por medio de la entrega, siendo el punto clave para el mejoramiento de la atención a los clientes.

Así también se analizó los medios de información que mantiene la empresa tanto a nivel interno como externo no cumple con las expectativas de los clientes. Otro aspecto a considerar es la falencia que tiene en el control de costos y gastos dentro de la empresa, esto afecta la fijación de precios competitivos, ya que el precio de venta de cada producto se establece en comparación de la competencia, marginado una mínima ganancia.

Esto se ratifica en consideración que la fijación de precios determina las ganancias netas que obtendrá el negocio, por lo tanto, refleja el rendimiento que se le da a los recursos y tiempo invertido tanto en la producción como en la distribución de los productos (Bolwig, Ponte, Toit, Riisgaard, & Halberg, 2018).

En relación a las acciones de aprovisionamiento las empresas no tienen una adecuada gestión de los materiales, no se cuenta con una cadena de transportación y distribución de los mismos, por lo que la capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes se ha visto altamente afectada.

Los autores (Vizcaíno & Sepúlveda, 2018), destacan la importancia de brindar un buen servicio o producto, puesto que la razón de existir de cualquier negocio y por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos es la satisfacción de los clientes.

Por tal razón, se considera esencial el diseño y aplicación de un manual de procesos que ayude a optimizar el control de las actividades de almacenamiento, compra y venta de los repuestos, así como también de la toma física de los inventarios, por lo que en la presente investigación se propone un manual de procesos operativos y administrativos que dirija a los trabajadores en el desempeño de sus actividades

## **CONCLUSIONES**

Una vez concluida la investigación, se estableció que las microempresas automotrices de la ciudad de Quito tienen una importante limitante que les impide seguir creciendo en el sector empresarial, el no aplicar los principios y conceptos básicos sobre lo relacionado a una cadena de suministros provoca que el servicio y la atención al cliente no sean las más acordes, lo cual, de manera directa, evita la aceptación y la expansión de un negocio dentro de un mercado.

Al analizar la información, se estableció que la labor administrativa de un emprendimiento es esencial para el correcto manejo contable, no obstante, si el demás personal no está familiarizado con los respectivos temas que tratan sobre las instalaciones, el manejo de los inventarios, la transportación de los productos, la información relacionada con los proveedores y el aprovisionamiento no podrán aportar de manera adecuada al crecimiento conjunto de una entidad.

Finalmente se estableció que la inadecuada gestión de la cadena de suministros, incide directamente en la rentabilidad y productividad de la empresa, puesto que el desconocimiento en el proceso de las principales directrices de la inclusión de una cadena de suministro en una microempresa afecta directamente al crecimiento

económico, esto considerando más del 60% del personal desconoce sobre esta temática, debido a la baja importancia que se le concede a la organización de las instalaciones, almacenamiento de los productos y distribución de los repuestos, lo que en conjunto provoca una insatisfacción en los clientes, por lo que es fundamental que se implante un sistema de gestión de inventarios , así como un manual de procesos para optimizar las actividades operativas y administrativas relacionadas con la gestión y manejo de los productos .



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, C., & Barona, C. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *scuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión*. Obtenido de file:///C:/Users/LENOVO%20CORE%20I5/Downloads/1396-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2334-1-10-20201214.pdf
- Bolwig, S., Ponte, S., Toit, A. d., Riisgaard, L., & Halberg, N. (15 de 05 de 2018). *ntegrating poverty, gender and environmental concerns into valuechain analysis: a conceptual framework*. Recuperado el 10 de 01 de 2022, de <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/44670/1/573597499.pdf>
- Duran, F. (15 de 02 de 2019). *Análisis de la producción y exportación de camarón Ecuatoriano en cautiverio. .pdf*. Recuperado el 12 de 01 de 2022, de <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/359/An%C3%A1lisis%20de%20la%20producci%C3%B3n%20y%20exportaci%C3%B3n%20de%20camar%C3%B3n%20Ecuatoriano%20en%20cautiverio.%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Handley, K., Wright, S., & Evans, E. (2018). SME reporting in Australia: Where to now for decision-usefulness. *Australian Accounting Review*,, 251–265.
- Hernández, D., & Espinoza, E. (2021). propuesta de cadena de valor en la fbricacion de paneles fotovoltaicos. *Escritos Contables y de Adminstración*, 2(12), 68-98. Obtenido de <https://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/2654/1772>
- Méndez, A., & Moya, M. (2017). *La investigación en la ERA de la información*. México: Trilas.
- Padilla, P. R., & Oddone, N. (15 de Diciembre de 2016). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. Recuperado el 12 de Agosto de 2022, de <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/dfr/La%20cadena%20de%20valor%20del%20sector%20turistico.htm>

- Padilla, R. (2016). *Manual para el Fortalecimiento de Cadenas de Valor*. México: Trillas.
- Porter, M. (2009). *Análisis de la cadena de valor*. Mexico: Mc Graw Hil.
- Sladogna, M. (2019). PRODUCTIVIDAD- DEFINICIONES Y PERSPECTIVAS PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. *Dialnet*.
- Suárez, J. (12 de septiembre de 2016). *Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana*. Recuperado el 12 de Enero de 2022, de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/6075>
- Tumbaco, G., & Villafuerte, W. (2022). Las cadenas de valor como estrategias de desarrollo microempresaria. *Fiepcae*. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/583/1020>
- UNASUR. (2017). *Cadenas de valor impulsadoras de la integración regional UNASUR*. Obtenido de [http://www.iirsa.org/admin\\_iirsa\\_web/Uploads/Documents/unasur\\_quito15\\_Arauz%20CADENAS%20DE%20VALOR%20v29oct2015.pdf](http://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/Uploads/Documents/unasur_quito15_Arauz%20CADENAS%20DE%20VALOR%20v29oct2015.pdf)
- Vergíu Canto, J. (2018). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 17-28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469003.pdf>

ANEXOS

ANEXOS INTRODUCCIÓN.

**Anexo 1.** Documento de apoyo 1

SERIE

<b>ESTUDIOS Y PERSPECTIVAS</b>	<b>53</b>
--------------------------------	-----------

OFICINA DE LA CEPAL  
EN MONTEVIDEO

# **Análisis de la cadena de valor del plástico y el caucho en el Uruguay**

Lucía Pittaluga  
Damián Pirrocco

## Introducción

Este documento es un informe final (1er borrador) de la consultoría denominada "Análisis de la Cadena Química-Plástico" que integra un conjunto de consultorías sobre otros sectores a través de las cuales la ONUDI conjuntamente con la CEPAL y la Oficina del Coordinador Residente (OCR) en Uruguay buscan la adaptación de las metodologías de diagnóstico de Cadenas Globales de Valor (CGV) a la realidad del Uruguay para identificar el potencial de actividades productivas del país en cuanto a la generación de valor agregado y generación de empleo a través de la metodología EQUIP. En particular, la iniciativa pretende contribuir al desarrollo de herramientas para el análisis de las oportunidades del país en cadenas de valor estratégicas, y en ese marco se ha seleccionado, en consulta con las contrapartes gubernamentales, al sector química-plástica.

La consultoría proponía llevar adelante las siguientes actividades: 1) Sistematización de estadísticas, estudios existentes, y diagnósticos realizados en el país en la CGV seleccionada (química plástico); 2) Análisis de la CGV a nivel macro y sectorial basado en la metodología EQUIP de ONUDI, entrevistas a expertos calificados, y bases de datos disponibles (actividad económica, capacidades técnicas, análisis de mercado, perfil competitivo, y perfil de las empresas instaladas en territorio nacional, entre otros) 3) Análisis de tendencias futuras, identificando casos exitosos y de referencia para Uruguay con respecto a los líderes globales en la industria seleccionada, y 4) Identificación de instrumentos de política exitosos y evaluación de su viabilidad en el contexto uruguayo.

El plástico y caucho es uno de los sectores productivos uruguayos identificados en trabajos anteriores (Lalanne, 2020; Lalanne 2019; Brun y Lalanne, 2017; Lalanne y Vaillant, 2016) donde existe y/o puede desarrollarse una mayor profundización de Cadenas Globales de Valor (CGV) a escala regional. El objetivo de esta consultoría es indagar esta hipótesis.

## I. Descripción de la cadena de valor de plástico y caucho

El plástico es el nombre genérico de los compuestos orgánicos-químicos obtenidos de sustancias naturales como el petróleo, gas natural, carbón y sal. La industria transformadora de plástico forma parte de una cadena de valor que comienza con la exploración y extracción de hidrocarburos, que luego la industria petroquímica convierte en resinas plásticas. Las resinas luego son transformadas por la denominada industria transformadora de plástico en productos que utilizan otras industrias o los consumidores finales. Se trata de un material relativamente nuevo dado que comenzó a producirse a nivel industrial a principios del siglo XX. En la actualidad es un producto ubicuo en la matriz de insumo producto, dado que es insumo de la mayoría de los otros sectores productivos, como también del consumo final. La vida moderna sería inconcebible sin él, aunque su durabilidad, ligereza y bajo costo hacen también que su gestión posterior al uso sea problemática.

Los plásticos se han convertido en el material de carga omnipresente de la economía moderna: combinando propiedades funcionales inigualables con bajo costo, su uso se ha multiplicado por veinte en el último medio siglo. Si bien los plásticos y los envases de plástico son una parte integral de la economía global y brindan muchos beneficios, sus cadenas de valor arquetípicamente lineales, de llevar-hacer-desechar, conllevan importantes inconvenientes económicos y ambientales. Es solo en los últimos años que el verdadero alcance de estos inconvenientes ha quedado manifestado claramente. (Ellen MacArthur

## Anexo 2. Documento de apoyo 2



Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía  
ISSN: 2542-3088  
koinonia@fundacionkoinonia.com.ve  
Fundación Koinonía  
Venezuela

# La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola

---

Vivar-Astudillo, Ariana Yamara; Erazo-Álvarez, Juan Carlos; Narváez-Zurita, Cecilia Ivonne  
La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola  
Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 5, núm. 10, 2020  
Fundación Koinonía, Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215002>

**DOI:** <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los



## INTRODUCCIÓN

El Ecuador es considerado como el segundo país más grande en producción de camarón a nivel mundial, ubicándose como el primer producto de exportación alcanzando aproximadamente 165.000 toneladas métricas de producto al año, debido a sus innovadoras tecnologías de sistemas intensivos que permiten sembrar más larvas de camarón por piscinas según cifras del ( Banco Central del Ecuador, 2020). Por lo tanto, este sector productivo del país tiene un gran peso en la balanza comercial de productos no petroleros y un fuerte impacto en el ámbito económico y social; el aumento de la producción de camarón ayudará a contribuir al PIB del país por lo que es importante optimizar la matriz productiva y buscar ayudas estatales que beneficien a esta industria tan importante del Ecuador.

Por esta razón, (Piedrahita, 2018) indica que es fundamental el apoyo del gobierno ecuatoriano para elaborar un plan de mejoramiento competitivo con la participación de las entidades más importantes del sector privado y público. Esto se debe a los costos que genera toda la cadena productiva y la cantidad de empleos ligada a esta actividad económica, en efecto las empresas dedicadas a rubro en la actualidad deben sobrevivir, ser competitivos a nivel internacional, esto obliga a que la gran mayoría de empresas logren la mayor producción con los recursos que tienen a su disposición o que generen una posición relativamente favorable en el mercado con relación a sus rivales, lo cual les permitirá permanecer y expandirse.

En consecuencia es muy importante que las empresas mantengan una ventaja competitiva obtenida mediante la correcta ejecución de la cadena de valor, la cual determina varios factores como el costo, la calidad, la respuesta a tiempo, y flexibilidad, esto conlleva a la rentabilidad de la organización a pesar de las debilidades que se presentan a nivel macro, siendo estas: la vulnerabilidad de los mercados internacionales, un inadecuado marco legal con muchos formalismos innecesarios, la falta de apoyo para combatir la delincuencia y el poco apoyo a financiamientos para la producción y exportación sumando a esto la insuficiencia eléctrica.

Dentro de la provincia de El Oro existen varias empresas dedicadas a la explotación y comercialización de camarón, siendo una de estas, Industria Acuícola VikasCia. Ltda. que se encuentra ubicada en el cantón Arenillas, esta organización cuenta con 10 colaboradores de campo y 5 administrativos, además genera empleo a aproximadamente 30 personas adicionales cada 2 meses durante el tiempo que dure la cosecha, esto se debe a su sistema de producción intensivo del cual se obtiene un promedio de 16.000 lb por cada piscina de media hectárea, esta técnica consiste en 3 etapas, las cuales son: siembra en raceways, precrias y finalmente engordes hasta obtener el producto final.

La empresa mantiene estructurado un sistema para producir camarón que permite ser eficiente en sus costos, sin embargo, el problema radica en la inestabilidad de precios a nivel internacional y la disminución de liquidez en las empresas para cubrir los costos de producción, debido a

que no se mantiene una estructura correcta en toda la cadena de valor. En la actualidad los negocios son cada vez más competitivos en el mercado extranjero y esto obliga a que se optimicen los recursos que disponen y que generen ventajas competitivas en comparación a sus competidores.

Por otra parte, la ventaja competitiva se construye proporcionando valor para los compradores y se manifiesta cuando los costos se reducen y el rendimiento aumenta (Presutti y Mawhinney, 2014). De esta manera se presenta la relación en la cual Porter (2015) afirma: "La estructura de la industria moldea la cadena de valor y refleja las competencias" (p.144). Ahora bien, el objetivo principal es identificar los pasos esenciales para el análisis correcto de cada uno de los eslabones y establecer los procedimientos para las actividades que influyen en el proceso de producción, con el fin de obtener una optimización de costos y competir en el mercado internacional. En este sentido, la generación de costos en cada etapa de producción ha constituido para Industria Acuícola Vikas Cía. Ltda. una herramienta valiosa que permite identificar las actividades más relevantes desde una visión estratégica, apoyada en la diferenciación y en sus precios.

#### *Referencial teórico*

##### *La cadena de Valor, como ventaja competitiva*

En este sentido, (Porter, 1985), estableció un modelo que es un sistema que genera valor a una empresa, a la cual la llamo cadena de valor, las actividades de los proveedores, miembros del canal de distribución, y clientes. Su concepto subraya la importancia de los vínculos, horizontalmente entre los aspectos internos de una empresa y actividades; verticalmente entre proveedores, miembros del canal, y clientes. Tal como se observa en la Figura 1.



**Figura 1**

La cadena de valor aborda dinámicos beneficiando directamente a la producción (actividades primarias) o influir indirectamente en esto (actividades de apoyo); dependiendo de este análisis, la empresa puede buscar formas de diferenciarse en las áreas de precio, calidad, servicios,



otorgamiento de descuentos en ventas, distribución de comisiones por ventas, entre otros.

Por consiguiente, las actividades primarias agregan valor directamente al proceso de producción, no son necesariamente más importantes que las actividades de apoyo. Hoy en día, la ventaja competitiva se deriva principalmente de mejoras tecnológicas o innovaciones en modelos o procesos de negocios. Por lo tanto, las actividades de apoyo como "sistemas de información" o "administración general" suelen ser la fuente más importante de ventaja de diferenciación, por otro lado, las actividades primarias suelen ser la fuente de la ventaja de costos, donde estos pueden identificarse fácilmente para cada actividad y administrarse adecuadamente (Jurevicius, 2013).

El modelo planteado por (Porter, 1985) menciona que la cadena de valor se centra en la meta y visión diseñada por las empresas, como un procedimiento en el cual se encuentra sobre varios procesos pequeños de diferentes áreas que forman un sistema global, en el cual intervienen los recursos de la organización, los costos se determinan en función de todas las actividades realizadas a lo largo de la cadena de valor lo que consecuentemente liga a la ganancia de la organización.

Dada la importancia de la cadena de valor, se divide el análisis de la cadena de valor en cinco actividades principales. Luego, los divide en cuatro actividades que ayudan a apoyar las actividades primarias. Los eslabones de la cadena de valor se dividen en actividades primarias y secundarias. De las cuales las más importantes son: logística interna y externa, las operaciones de la empresa, marketing, y servicio. La idea de los cinco conjuntos de actividades es crear un valor que exceda el costo de llevar a cabo esa actividad, generando así una mayor ganancia. Según (Porter, 1985) las actividades principales son:

- Logística de entrada: Involucra relaciones con proveedores e incluye todas las actividades necesarias para recibir, almacenar y distribuir insumos.
- Operaciones: Son todas las actividades necesarias para transformar las entradas en salidas.
- Logística de salida: Incluye todas las actividades necesarias para recopilar, almacenar y distribuir la salida.
- Marketing y ventas: Las actividades informan a los compradores sobre productos y servicios, los inducen a comprarlos y facilitan su compra.
- Servicio: Incluye todas las actividades necesarias para mantener el producto funcionando eficazmente para que se venda y entregue.

De la misma manera, (Porter, 1985) indica que las actividades secundarias son:

- Adquisiciones: Es la adquisición de insumos o recursos para la empresa.

- **Gestión de recursos humanos:** Consiste en todas las actividades involucradas en el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo, compensación.
- **Desarrollo tecnológico:** Se refiere al equipo, hardware, software, procedimientos y conocimientos técnicos que influyen en la transformación de la empresa de entradas en salidas.
- **Infraestructura:** Atiende las necesidades de la compañía y una sus diversas partes, consta de funciones o departamentos como contabilidad, legal, finanzas, planificación, asuntos públicos, relaciones gubernamentales, garantía de calidad y gestión general.

Para lograr una gestión eficaz en la cadena de valor se requiere dejar a un lado la forma burocrática tradicional de las organizaciones, con sus límites, mentalidad que conduce a varias disfunciones que pueden ser destructivas para la empresa. La integración es fundamental para un estado sin fronteras donde los elementos comunes prevalecen y las disfunciones se minimizan, otra manera es centrándose en el cliente como el propósito común de todos en la organización, reduciendo significativamente el reto de llegar a la integración en toda la organización (Presutti y Mawhinney, 2013).

Por lo anteriormente expuesto, generar valor en una empresa mediante la correcta gestión es muy importante, ya que permite competir en el mercado y a su vez generar dividendos para sus accionistas. Por esta razón las empresas deben llegar a la satisfacción de los clientes, ventaja ante los competidores y la rentabilidad esperada, por lo que debe ser una preocupación constante de los gerentes debido a que se deben crear estrategias para lograr la optimización de costos y liquidez.

De esta manera, (Crain& Abraham, 2008) proponen un método de cinco pasos para descubrir las necesidades estratégicas particulares de un cliente basado en una aplicación única para estudiar la cadena de valor, en la cual incluyen: identificar nuevas oportunidades comerciales de alto valor y fortalecer la relación de cliente de empresa a empresa, además de aclarar sus prioridades estratégicas permite una mejor alineación de acciones con los resultados deseados ( Amadeo, 2019). Las actividades en las cadenas de valor se pueden ajustar con precisión para obtener una ventaja competitiva, mediante implementación de la planificación estratégica que es el proceso organizacional para tomar estas decisiones importantes.

Porter (1998) menciona que cada proceso dentro la organización tiene que tener una ventaja competitiva a largo plazo, siendo esta en forma de diferenciación o en costos, por lo que es muy importante analizar cada eslabón de una forma individual para que los gerentes o administradores puedan estudiar por separado, con el objetivo de tomar las decisiones acertadas. Por lo cual, es importante tener un equipo de gestión eficaz, que pueda aportar valor mediante una metodología de flujo o un enfoque de gestión enfocado en cumplir las metas trazadas por la empresa.

El sistema de flujo de valor trasciende la forma tradicional de mentalizar las etapas del proceso empresarial, esto resalta la importancia de que el gerente participe en todos los aspectos del proceso: desde el proveedor



hasta el cliente y, si es posible, hasta el cliente del cliente, con este enfoque se ignoran los límites funcionales y en muchas organizaciones ahora se acepta que el gerente controle el proceso total, desde la compra de bienes de entrada y servicios hasta la etapa final de satisfacción del consumidor si posible ( Heene & Sanchez, 2010).

De esta manera, la cadena de valor se enfoca en el concepto de que una empresa dedicada a la industria formada por cada una de sus actividades, estén determinadas por los costos y su utilidad, por cuanto el éxito se enfoca en el flujo de valor o del método de la cadena total respaldado por la interacción entre tres grupos claves, lo cuales son: los clientes, proveedores externos y los departamentos involucrados en las actividades primarias y secundarias de la organización ( Basu, 2017). Con buena dedicación y atención, los gerentes serán capaces de generar valor para su negocio, resultando en beneficios en última instancia para todas las jerarquías, clientes y aliados, mediante la cadena de valor que genera competencia ante la industria ( Picón, Erazo y Narváez, 2019).

Por su parte, ( Simatupang, Piboonrungrroj & Williams, 2016) presentan un modelo conceptual que consta de cuatro pasos: descubrimiento de valor, diseño de valor, entrega de valor y captura de valor, debido a que los autores sustentan que la cadena de valor de Porter asume que una organización es un sistema compuesto de entradas, transformación procesos y productos; cada actividad en el sistema implica la adquisición y consumo de recursos, sin embargo destacan que poca atención se ha dado al desarrollo del pensamiento de la cadena de valor, que implica una cadena de actividades vinculadas entre sí para mantener el valor del proceso de producción.

### *La ventaja competitiva en la industria*

El modelo de ( Porter, 1985), postula que la ventaja competitiva es impulsada por la organización de la industria y exposiciones e influenciado por esa estructura, desde esa perspectiva, el entorno determina en gran medida la ventaja competitiva y el rendimiento, ya que todas las actividades deben tener control en los costos que influyen en la creación de una ventaja. Por otro lado, ( Presutti & Mawhinney, 2013), como se observa en la Figura 2 indican que una organización logra distinguirse de otra cuando genera valor a cada uno de los requerimientos del cliente o proveedor, sin centrarse solo en el producto si no también tomando en cuenta actividades como atención al cliente o el nivel de logística que tenga la empresa.

- Bacna, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. [Investigation methodology]. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://n9.cl/dbo8>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *La economía ecuatoriana decreció -0,1% en el tercer trimestre de 2019*. [The Ecuadorian economy decreased -0.1% in the third quarter of 2019]. Recuperado de <https://n9.cl/n2k3>
- Basu, R. (2017). *Managing Project Supply Chains*. [Gestión de cadenas de suministro de proyectos]. Routledge.
- Collis, D., & Anand, B. (2019). The Limitations of Dynamic Capabilities. [Las limitaciones de las capacidades dinámicas]. Recuperado de <https://n9.cl/i2yo>
- Crain, DW y Abraham, S. (2008). Uso del análisis de la cadena de valor para descubrir las necesidades estratégicas de los clientes. *Emerald Group Publishing Limited*. 36 (4): 29-39
- Erazo, J. C., & Narváez, C. I. (2020). Medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero - calzado en Ecuador. [Measurement and management of intellectual capital in the leather industry - footwear in Ecuador]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 437-467. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i9.662>
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. [Análisis de la estrategia contemporánea]. John Wiley & Sons.
- Grimm, C., Lee, H., & Smith, K. (2005). *Strategy As Action*. [Estrategia como acción]. Oxford University Press.
- Heene, A., & Sanchez, R. (2010). Enhancing Competences for Competitive Advantage. [Mejora de competencias para la ventaja competitiva]. *Emerald Publishing Limited*. [https://doi.org/10.1108/S0749-6826\(2010\)0000012015](https://doi.org/10.1108/S0749-6826(2010)0000012015)
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. [Investigation methodology]. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición
- Jurevicius, O. (2013). Value Chain Analysis. [Análisis de la cadena de valor]. *Strategic Management Insight*. Recuperado de <https://n9.cl/sr98>
- Kaleka, A., & Morgan, N. (2017). Which Competitive Advantages? Competitive Advantage- Market Performance Relationships in international markets. [¿Qué ventajas competitivas? Ventaja competitiva - Relaciones de desempeño del mercado en los mercados internacionales]. *Journal of International Marketing*. <https://doi.org/10.1509%2Fjim.16.0058>





## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de  
Empresas**

**TEMA: “La cadena de valor como herramienta de gestión  
empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón  
Ambato, provincia de Tungurahua”**

**AUTORA: Tatiana Jackeline Velasco Vaicilla**

**TUTOR: Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera**

**AMBATO – ECUADOR**

**Octubre 2017**



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto de investigación se ha enfocado en uno de los sectores más representativos de la economía local y nacional, como es el dedicado a la comercialización de productos de consumo masivo; en un área altamente competitiva debido a la cantidad de empresas que lo conforman y a la demanda elevada de estos bienes.

Este trabajo de investigación se desarrolla debido a que las empresas de este sector requieren de la implementación de estrategias que impulsen su crecimiento y mejoren su competitividad, por lo cual estas acciones se plantean y ejecutan entorno a cada elemento inmerso en la cadena de valor como el control de inventarios, la capacitación del personal, los niveles de satisfacción del cliente y los criterios para adquirir la mercadería adecuada para los consumidores, las mismas que se establecen examinando cada ámbito de la empresa.

Según los criterios receptados en las empresas seleccionadas para este estudio que pertenecen a este sector, a través de la aplicación de la encuesta, se determinó que tienen un desempeño aceptable pero aún requieren establecer estrategias específicas para determinadas áreas de cada entidad, con el fin de mejorar las operaciones empresariales y de asegurar su permanencia en el mercado.

Además la investigadora plantea una propuesta basada en la cadena de valor, donde se presentan una serie de estrategias que pueden impulsar los niveles competitivos y el desarrollo de las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, además de la implementación de planes de acción para cada estrategia.

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACIÓN, CADENA DE VALOR, GESTIÓN EMPRESARIAL, EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO.

---

## CAPÍTULO I

### 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Tema de Investigación

“La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua”.

#### 1.2. Descripción del problema de investigación

Al ser un conjunto de estrategias, acciones o medidas, la gestión empresarial se convierte en una parte fundamental dentro de las empresas, pues estos aspectos permiten que una organización alcance sus objetivos y se desarrolle económicamente dentro de un sector determinado. Como una herramienta perteneciente a la gestión empresarial, se encuentra la cadena de valor, a la misma que se hará referencia en este proyecto con respecto a su influencia dentro de las empresas pertenecientes a sector de consumo masivo del cantón Ambato.

En los mercados de **América Latina** la competencia es muy elevada, más aún en el sector de productos de consumo masivo. Varias empresas pertenecientes a esta área económica emplean la cadena de valor como una herramienta que les permita incrementar su nivel competitivo y productivo; los países latinoamericanos implementan estrategias basadas en el análisis de la cadena de valor, pues identifican las fortalezas de cada organización y se enfocan en mejorar aspectos relacionados a la innovación, infraestructura, calidad de los productos y de sus operaciones, además de usar de forma óptima todos los recursos con los que cuenta una empresa (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

En tanto a **Ecuador**, las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo consideran que la cadena de valor es un elemento que no solo permite examinar de mejor manera cada área de una organización sino que también eleva la eficiencia en el desarrollo de las actividades, tener un control adecuado de los costos en que incurre la empresa y también analizar las formas o estrategias idóneas para abastecer la demanda del mercado donde se encuentra la empresa (Tejada & Romero, 2016).

Además en el país las empresas, sobre todo las consideradas pequeñas, se centran en incrementar su competitividad para incursionar en otros mercados tanto locales como a nivel nacional; por ello la cadena de valor es un eje esencial que impulsa el crecimiento de las empresas y de los sectores económicos, permite tener mayores ventajas competitivas y también tener avances con respecto a los sistemas productivos y comerciales (Martínez, 2011).

Las empresas que tienen una cadena de valor pueden notar efectos positivos dentro y fuera de diversas áreas de la entidad pues esta herramienta incide de forma directa en la formulación de estrategias para tener una mejor segmentación de mercado, para comercializar de manera óptima los productos, para establecer las barreras de entrada que enfrenta cada empresa y para realizar los avances y mejoras necesarias dentro de las operaciones a las que se dedica una organización (Sztulwark & Juncal, 2014).

Dentro de las empresas que comercializan productos de consumo masivo es esencial el ámbito logístico, por ello se han realizado varios estudios que especifican que a través de la cadena de valor se puede establecer acciones para mejorar esta área de la empresa, estableciendo los canales de distribución más adecuados que permitan entregar los bienes a los clientes de forma óptima (Mejía, Soto, Gaméz, & Moreno, 2015).

El sector de productos de consumo masivo en el **cantón Ambato**, Provincia de Tungurahua, cada año, genera importantes volúmenes de ingresos o réditos económicos; principalmente proceden de la compra de las familias y de otros negocios de comida, venta de artículos, entre otros.

**Tabla 1**

*Empresas del cantón Ambato clasificados en sectores económicos.*

SECTORES ECONÓMICOS 2015	CASOS	PORCENTAJE
Agricultura	1774	4.01
Explotación de minas y canteras	25	0.06
Industrias Manufactureras	5907	13.37
Comercio	17930	40.57
Construcción	1333	3.02
Servicios	17224	38.97
Total	<b>44193</b>	<b>100</b>

Fuente: INEC (2017)

Elaborado por: Tatiana Velasco (2017).



Las empresas de comercio del cantón Ambato, pertenece al sector económico de comercio representando por el 40.57% relacionado a otras empresas clasificadas en Agricultura, Explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, construcción y servicios.

**Tabla 2**

*Tamaños de las empresas del sector de comercio del cantón Ambato.*

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE COMERCIO 2015	CASOS	PORCENTAJE
Microempresa	16151	90.08
Pequeña empresa	1379	7.69
Mediana empresa A	186	1.04
Mediana empresa B	129	0.72
Grande empresa	85	0.48
<b>Total</b>	<b>17930</b>	<b>100</b>

Fuente: INEC (2017)

Elaborado por: Tatiana Velasco (2017).

El sector de comercio del cantón Ambato, se encontró a la microempresa alcanzando el 90.08% de las 16151 empresas relacionado al desarrollo de esta actividad económica en la zona de influencia de actividades.

Las empresas distribuidoras de productos consumo masivo en el cantón Ambato, pertenece al sector económico de comercio representando el 40.57% relacionado a otras empresas clasificadas en Agricultura, Explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, construcción y servicios.

La población que demanda los productos de este sector requiere que las empresas oferten bienes variados y por lo general con una duración corta; pero no solo es necesario contar con productos de calidad sino que también se requiere de la implementación de acciones dedicadas a captar más clientes, a ofrecerles promociones y a mantener competitivas a las empresas. Cuando empresas como las de este tipo abastecen de productos a sus clientes de forma eficiente y flexible, también agregan valor para los consumidores (Hernández C. , 2011).

La gerencia del personal es un aspecto relevante en las empresas de consumo masivo, pues si las entidades cuentan con personal capacitado, sobre todo los que cumplen la función de atender al cliente, la permanencia de las organizaciones en el mercado está asegurada, pues

---

## CAPÍTULO VIII

### 8. BIBLIOGRAFÍA

- 50minutos.es. (2016). *La Cadena de Valor de Michael Porter*. México df: Economía y empresa.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 83-96.
- Altuve, J., & Herrero, A. (2014). *La Calidad como experiencia: Proyecto "Comunidades Interactivas"*. Barcelona: Fundación Telefónica.
- Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. (2015, Septiembre 10). *Cadena de Valor* .
- Arimany, L. (2010, Noviembre). *Luis Arimany*. Tratto da La cadena de Valor : <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Arline, K. (2015, January 26). What is a Value Chain Analysis?
- Ballou, R. (2012). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *II Cumbre Empresarial de Las Américas*. Tratto da Banco Interamericano de Desarrollo: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7108/Infraestructura\\_Logistica\\_y\\_Conectividad.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7108/Infraestructura_Logistica_y_Conectividad.pdf?sequence=1)
- Bastardo, J., & Ruz, S. (2012). *La Cadena de Valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial*. Maturín: Universidad de Oriente.
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la Investigación*. México df: Pearson Educación.
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 55-78.
- Calle, M., & Mendieta, M. (2011). *Estructura de la Cadena del Valor del Cacao en el Cantón Santa Rosa*. Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Camacho, H., Gómez, E., & Monroy, C. A. (2012, Julio). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. Panama.
- Castañón, O. B. (2012, Noviembre 14). Conceptos básicos de Ingeniería en Gestión empresarial.
- CEPAL. (2014, Mayo). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Santiago de Chile, Chile.
- Chahal, H., Kashfipour, F., Susko, M., & Feachem, N. (2016). Establishing a regulatory value chain model: An innovative approach to strengthening medicines regulatory

## ANEXOS MATERIALES Y MÉTODOS

### Anexo 4 Cadena de valor como estrategia



DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1>

### Las cadenas de valor como estrategias de desarrollo microempresarial

*Value chains as microenterprise development strategies*

*Cadeias de valor como estratégias de desenvolvimento de microempresas*

Gema Estefania Tumbaco-Laje <sup>1</sup>  
tumbaco-gema6362@unesum.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-0608-0833>

Wendy Pamela Villafuerte-Muñiz <sup>2</sup>  
villafuerte-wendy2731@unesum.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-5679-2487>

Xavier Enrique Soledispa-Rodríguez <sup>3</sup>  
xavier.soledispa@unesum.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-8754-9159>

**Correspondencia:** [tumbaco-gema6362@unesum.edu.ec](mailto:tumbaco-gema6362@unesum.edu.ec)

\* **Recepción:** 22/04/2022 \* **Aceptación:** 12/05/2022 \* **Publicación:** 13/06/2022

1. Estudiante en formación, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de Ciencias Económicas, Carrera de Administración de Empresas, Jipijapa, Manabí, Ecuador.
2. Estudiante en formación, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de Ciencias Económicas, Carrera de Administración de Empresas, Jipijapa, Manabí, Ecuador.
3. Especialista en Proyectos de Consultoría, Economista, Docente Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de Ciencias Económicas, Carrera de Administración de Empresas, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

## **Metodología**

### **Modalidad de la investigación**

Cualitativo. Se recopiló información de diferentes libros, artículos científicos y también con diseño bibliográfico de tipo documental y, la muestra fue de tipo teórico la cual estuvo conformada por 27 diversas fuentes.

### **Tipo de Investigación**

La presente investigación no experimental, consiste en un análisis teórico en sustento a los objetivos específicos, como: analizar las teorías sobre las cadenas de valor que contribuyen al desarrollo microempresarial, determinar las estrategias que permitan contribuir al crecimiento empresarial, establecer la relación que existe entre cadena de valor y el desarrollo microempresarial.

### **Métodos**

Deductivo. Se realizó a partir el objeto con aspectos generales para el análisis de la información recabada, desde la más general hasta la más específica, para poder llegar a los aspectos particulares como determinar las las estrategias de cadena de valor contribuyen al crecimiento empresarial.

Inductivo. Se aplicó para la obtener las teorías más significativas y la conclusión sobre los aspectos más relevantes sobre el tema principal de este artículo de revisión.

Bibliográfico. Se aplicó para examinar los diferentes contenidos de las fuentes bibliográficas de la web, logrando aportar con valiosa información para el desarrollo de este artículo de revisión.

## **Desarrollo**

### **Cadenas de valor**

Como afirma Garralda (2013) “La cadena de valor es una instrumento de análisis estratégico que es de apoyo a poder establecer los fundamentos de las ventajas competitivas de una organización, por la separación ordenada del conjunto de las acciones de la empresa”. Esto va depender al momento subdividir y ordenar las actividades, pues los criterios ayudan a definir los tipos de cadenas para ser aplicados en una empresa.

En las organizaciones se muestran múltiples actividades y funciones que pueden realizarse internamente, como lo señalan Quintero & Sánchez (2016):

Las cadenas de valor al proporcionar un modelo de aplicación general, ésta permite representar de manera más sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea esta de forma aislada o que forme parte de una corporación, pues se basa en los conceptos de costo, valor y margen. Está constituida por una serie de fases de agregación de aprecio, de aplicación general en los procesos productivos, proporcionando: un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un método para definir las labores encaminadas a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (pág. 381)

Las acciones dentro de las empresas permitirán que sea más competitiva y sobresalga de la competencia, logrando que tenga un desarrollo más productivo.



En cada organización, las cadenas de valor son un grupo de acciones que se realizan para poder diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos; estas pueden estar formadas por una sola cadena de valor, también por la manera que desarrollan sus actividades individuales, ya que son un reflejo de sus historias, de sus estrategias y de sus enfoques para poder implementar las estrategias en las economías que realizan diariamente en sus actividades. (Porter, 1991, págs. 52,54)

Al poder describir la gama de actividades, se puede tener en cuenta que tan importante son para las cadenas de valor, como lo señalan Nutz & Sievers (2016) a continuación:

Una cadena de valor describe las actividades que se requiere llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición terminable después de su uso; las acciones que están constituidas en una cadena de valor, pueden estar comprendidas dentro de una sola organización o divididas entre algunas, también dentro de una ubicación geográfica o repartidas en áreas geográficas más amplias. (pág. 2)

Podemos obtener distintos tipos de "cadenas de valor" para una misma empresa, a pesar que con cada uno de estos tipos, se tiene sus ventajas e inconvenientes, dependiendo de la empresa entonces unos tipos de cadenas serán más adecuados que otros, como por ejemplo: al añadir valor al producto o servicio inicial "input", ocasiona que la empresa pueda vender los productos y servicios finales "output" a un precio mayor; con esto, podemos optimizar todo el proceso productivo, aumentando el margen de la empresa, gracias a la reducción de costes y la eficiencia en la utilización de inputs. (AndaluciaEmprende, 2019, pág. 3)

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

Según Garralda (2013) se pueden considerar dos tipos de cadenas que son muy reconocidas: la primera es la desarrollada por la empresa de la consultoría estratégica Mckinsey y la segunda elaborada por el profesor Porter de la Universidad de Harvard, como se describen a continuación:

#### **1. Cadena de valor de Mckinsey**

Está enfocado en una mezcla entre las funciones internas de la empresa y la visión global del sector, aunque muchas veces se denomina como El Sistema de Negocio; hay muchas empresas que sus actividades están integradas dentro del área operativa mientras que otras solo realizan

subcontrataciones. Decidirse por una que otra alternativa en varios aspectos como: las inversiones son necesarias, la flexibilidad es productiva, es necesario el control de las operaciones, la apropiabilidad de la imagen, y los costes a la hora de realizar la actividad; entonces el poder decirse entre hacer o comprar dependerá de los recursos disponibles y que tan importante es esta actividad para que ayude a la empresa ser más competitiva.

Figura 1: Cadena de valor de Mckinsey



Fuente: Garralda

## 2. Cadena de valor de Michael Porter

Tiene una perspectiva más interna, centrándose solo en la empresa, entonces Porter señaló dos aspectos diferenciadores, la primera que incluyeron perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que agruparon la categoría que denominó: las actividades de apoyo; también se enfatizó en las interrelaciones de la empresa tanto con los proveedores y los clientes, por medio de los eslabones que denominó logística de entrada y salida.



Fuente: Garralda

(págs. 2,3)

### Los motores de cambio que impulsan al desarrollo de las cadenas de valor

Para Nutz & Sievers (2016), las cadenas de valor, en la economía de mercado, siempre compiten una contra la otra, siendo el principal promotor del progreso en su mayoría, logrando distinguir varios elementos que son significativos como:

1. Eficiencia del sistema. Existen congruencia en la reducción tanto de costos y el aumento de la eficiencia en el mercado, esto si los actores grandes y pequeños de la cadena de valor trabajan juntos.
2. Calidad del producto. Hoy en día el mercado cambia rápidamente, volviéndose la competencia cada vez más intensa; si los sistemas de producción quieren lograr que sus productos permanezcan en el mercado, que aumenten la cuota del mercado, incluso requieren que sus productos y servicios cumplan con los requisitos cambiantes del mercado y las diferentes condiciones de la demanda.
3. Diferenciación del producto. Entre más ayuden los involucrados, mientras dure esta cadena de valor, coordinando las actividades, más difícil será para los competidores en poder copiar el mismo producto y su proceso de producción, ya que no sólo el producto es lo que necesitan, sino toda la técnica. La diferencia del producto de la empresa, ayudará a lograr la ventaja competitiva sobre la competencia.
4. Normas sociales y ambientales. Los clientes son más sensatos con las normas sociales y ambientales pues demandan más productos que contengan estos requerimientos; el asunto de ejecutar negocios de modo socialmente responsable: los intereses comerciales de las empresas

deben considerar a las exigencias de estos consumidores. Respondiendo con normas sociales y ambientales, ayudan mejorar los escenarios de trabajo de toda la cadena de valor.

5. Entorno empresarial favorable. Las cadenas de valor no están de forma esporádico, sino que están incluidas en el entorno de alta complejidad social, económica, política y cultural, determinando la naturaleza y el éxito de las transacciones comerciales al interior de la cadena; pues el mercado está bajo el dominio de los reglamentos, las instituciones y las intervenciones que afectan directamente a un sector en forma particular. Los cambios en el entorno empresarial en los reglamentos comerciales pueden abrir nuevas oportunidades de mercado. (págs. 2,3)

### **Estrategias clásicas de la cadena de valor**

Según Ogliastri (2015), distingue tres estrategias clásicas utilizadas a lo largo del tiempo en las empresas como se describen a continuación:

1. Estrategia de Especialización. Es cuando una empresa destina la parte fundamental de sus recursos al desarrollo de una capacidad competitiva en los mismos productos o mercados con los cuales trabaja, entonces la ampliación puede hacerse en el alcance del mercado y en los nuevos usos para el mismo producto. Se requiere de una posición sólida de la empresa en términos de una gran eficiencia, un servicio extraordinario e inexpugnable, o de las dificultades que pueda enfrentar otra empresa para entrar a competir y desalojarla, es decir las barreras de entrada del sector; la empresa corre obviamente el riesgo de quedarse con un solo negocio, pero posiblemente lo hace porque consigue mejores posibilidades en el sector que en otras opciones.

2. Estrategia de integración. Es la inversión de recursos estratégicos, para complementar los productos o capacidades existentes, ésta puede ser horizontal o vertical. En la primera, la empresa completa sus líneas de productos con otros semejantes y, en la segunda, existen dos factores: la empresa destina sus recursos estratégicos al desarrollo de nuevas empresas que producen las materias primas o los insumos que es la integración vertical hacia atrás, requeridos por la empresa en el momento, y en la integración vertical hacia adelante, pues la empresa invierte en nuevas actividades que la acercan más al consumidor.

3. Estrategia de diversificación. Es la inversión de los recursos estratégicos de la organización en el crecimiento de nuevas actividades y empresas que no guardan relación con las actuales, con



## **Resultados y discusión**

### **La relación que existe entre cadena de valor y el desarrollo microempresarial**

#### **Cadenas de Valor Mundiales**

Esta percepción ha evolucionado con el pasar del tiempo, de acuerdo con las necesidades que se presentan en los mercados internacionales, pues se le llama cadena de valor mundial por aquel proceso que pasa un producto para su elaboración, y que este a su vez recorre no solo una línea de producción en una empresa, sino que es armado en más de un solo país, para ser llegado a su resultado final. Los productos cada día se los puede considerar como, por ejemplo: “Made in the world” y no “Made in the UK” o “Made in France”, pues las cadenas de valor han logrado

convertirse en una característica predominante del comercio internacional, ofreciendo nuevas perspectivas en el crecimiento, desarrollo y empleo, de acuerdo con las declaraciones emitidas por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Mundial del Comercio (OMC). (GlobalSTD, 2017)

#### **Cadenas globales de valor**

En la opinión de Roldán (2017), la cadena global de valor es aquel conjunto de actividades inevitable para la producción de un bien o servicio, pues se llevan a cabo en distintas localidades geográficas como regiones, países, entre otros. Estas surgen del intercambio y la apertura comercial de entre distintos países, ya que los costos de comunicación y transporte estaban muy altos, esto dificultaba el intercambio y el crecimiento en las relaciones comerciales internacionales.

Según Alvarez (2021) Las cadenas globales de valor son fundamentales para el comercio moderno, la ausencia del proceso de producción en varias etapas, son llevadas en distintos países, que les permita aumentar la productividad mediante la especialización. Es decir, que la participación de América Latina y el Caribe en este tipo de cadenas sigue siendo baja (18%) en comparación con Asia (28%) y Europa (34%).

#### **Etapas de las cadenas globales de valor**

Para Roldán (2017), hay etapas que logran efectos positivos en la economía mundial, como por ejemplo:

1. Permiten aprovechar las ventajas comparativas, en los diferentes países del mundo, como la mano de obra barata y el desarrollo de las nuevas tecnologías.
2. Disminuyen los movimientos migratorios, las personas pueden permanecer en el país si trabajan en una empresa extranjera.
3. Amplian la renta de los países en menos desarrollo, estos pueden ofrecer la mano de obra más barata.
4. Permiten acortar los precios, con la reducción de los costes de producción y fomentando la competencia, logran que los consumidores accedan a los mejores precios.

Implicaciones de políticas económicas

## Referencias

1. Alvarez, V. (2021). Cómo impulsar las cadenas de valor en un mundo afectado por la pandemia. Blogs BID Mejorando Vidas.
2. AndalucíaEmprende. (2019). CADENA DE VALOR. Fundación Pública Andaluza - Consejería de empleo, formación y trabajo autónomo.
3. Berger, M., & Guillamon, B. (1997). Estrategia para el desarrollo de la microempresa. Indecopi, 8. Obtenido de <https://bvirtual.indecopi.gob.pe/coloc/1.pdf>
4. BID. (2000). Banco Interamericano de Desarrollo - Informe anual 2000. Oficinas de Relaciones Externas - BID. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Banco-Interamericano-de-Desarrollo-informe-anual-2000.pdf>
5. BID. (2015). EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LAS MUJERES: BUENO PARA LAS MUJERES, BUENO PARA LOS NEGOCIOS Y BUENO PARA EL DESARROLLO. Publications IADB. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Empoderamiento-econ%C3%B3mico-de-las-mujeres-Bueno-para-las-mujeres-bueno-para-los-negocios-bueno-para-el-desarrollo.pdf>
6. Bouissiere, Y. (2021). Estrategia de desarrollo empresarial: 8 consejos para el éxito. PRO INFLUENT. Obtenido de <https://www.proinfluente.com/es/estrategia-de-desarrollo-de-negocios/>
7. Brenes, L., & Bermúdez, L. (2013). CONDICIONES ACTUALES DEL FINANCIAMIENTO DE LAS MIPYMES. Tec Empresarial, 2. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4456948>
8. Cavallo, E., & Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Interamericano de Desarrollo - Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2021-Oportunidades-para-un-mayor-crecimiento-sostenible-tras-la-pandemia.pdf>
9. CEUPE. (2018). LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL. BLOG CEUPE. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/las-estrategias-de-crecimiento-empresarial.html>
10. ComunicaciónInstitucional. (2020). ¿Qué es desarrollo empresarial? IBERO. Obtenido de <https://blogposgrados.tijuana.iberomx.com/que-es-desarrollo-empresarial/>
11. Cortés, D. (2015). Las estrategias de desarrollo empresarial. Blog CEUPE. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-una-estrategia-de-desarrollo-empresarial.html#:~:text=La%20estrategia%20de%20desarrollo%20empresarial,la%20empresa%20a%20largo%20plazo.>

## Anexo 5 Cadena de valor UNASUR



# CADENAS DE VALOR IMPULSADORAS DE LA INTEGRACIÓN REGIONAL UNASUR



## ANTECEDENTES

- UNASUR tiene como objetivo construir un espacio de integración en lo cultural, económico, social y político, respetando la realidad de cada nación.
- Esto implica un gran desafío que es eliminar la desigualdad socio económica, alcanzar la inclusión social, aumentar la participación ciudadana, fortalecer la democracia y reducir las asimetrías existentes, considerando la soberanía e independencia de los Estados.



Impulsar un proceso concreto de integración productiva, mediante una estrategia de cadenas de valor, con una política adecuada a la realidad de la Región, es seguramente una herramienta clave para lograrlo.



## ANTECEDENTES Cadena de Valor

La cadena de valor se define como una red estratégica de actores independientes que actúan dentro de la misma cadena productiva.

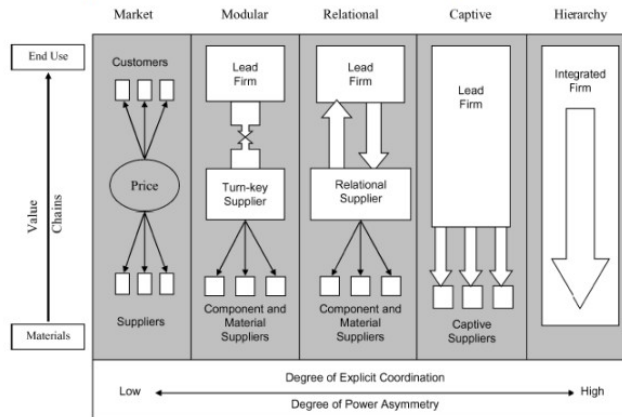


La red estratégica implica que estos actores estén dispuestos a colaborar para identificar objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios, e invertir tiempo, energía y recursos en mantener estrechas relaciones comerciales.



## Cadena de Valor global

¿Qué esquema describe mejor la realidad?



Fuente: Gereffi, G., J. Humphrey, et al. (2003). The Governance of Global Value Chains: An Analytical Framework.

## Cadenas de valor global

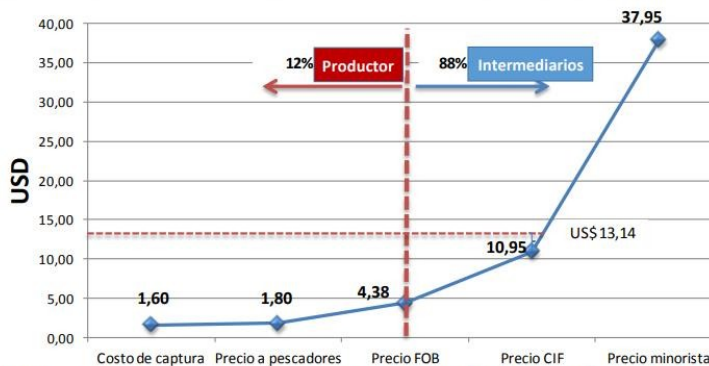
- Determinantes críticos: poder de mercado



## Cadena de Valor global

¿Qué esquema describe mejor la realidad?

Progresión ascendente de los costos asociados de la cadena de valor de un kilogramo de atún ecuatoriano (USD\$)



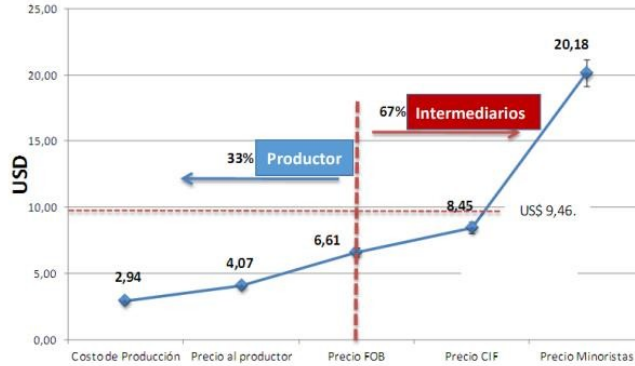
Fuente: Asociación de Armadores Pesqueros artesanales de Manta, 2014. INE - España, 2014. INSEE - Francia, 2014. BCE, 2013; Trademap, 2014. Elaborado: SENPLADES. (2014)



Ministerio Coordinador  
de Conocimiento y  
Talento Humano

## Cadena de Valor global ¿Qué esquema describe mejor la realidad?

Progresión ascendente de los costos asociados de la cadena de valor de un kilogramo de camarón ecuatoriano (USD)



Fuente: El sector camaronero, 2014 – BCE, 2014 – PROECUADOR, 2013 – Trademap, 2014 – Mapoissonniere, 2014.

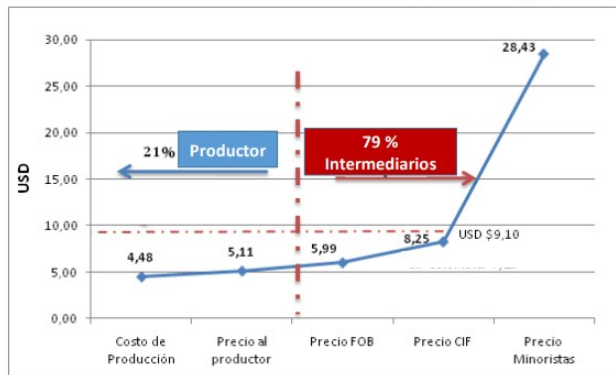
Elaboración: SENPLADES.(2014)



Ministerio Coordinador  
de Conocimiento y  
Talento Humano

## Cadena de Valor global ¿Qué esquema describe mejor la realidad?

Progresión ascendente de los costos asociados de la cadena de valor de un kilogramo de rosas ecuatorianas (USD)



Fuente: El sector, 2013 – Exportflores, 2013 – PROECUADOR, 2013 – Trademap, 2014 – Información del Mercado Internacional 2014.

Elaboración: SENPLADES. (2014)



Ministerio Coordinador  
de Conocimiento y  
Talento Humano

## Cadenas de valor global

### • Efectos de la dinámica actual:

1. Predestinación económica (mito de las "ventajas comparativas"). Profundización de la desintegración regional

Commerce mondial de marchandises, 2010



## Anexo 6 Cadena de valor como herramienta de servicios



Industrial Data

ISSN: 1560-9146

iifi@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Perú

Vergíu Canto, Jorge

La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios

Industrial Data, vol. 16, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 17-28

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Lima, Perú

### RESUMEN

Las empresas de servicios de limpieza, en general, obtienen clientes a través de concursos públicos; convirtiéndose la inmediatez con que se presenta la cotización y el costo del servicio en factores claves. Muchas veces el costo es determinado en base a servicios anteriores (estimaciones), lo que ha ocasionado en reiteradas oportunidades la cancelación del servicio, o de darse este, la generación de pérdidas, las cuales recién son evidenciadas al término del periodo, es decir, cuando el contrato de servicio se ha firmado y las condiciones económicas y operativas no se pueden cambiar, originando en muchas oportunidades la renegociación del contrato o dejar de realizar ciertas actividades de acuerdo a la frecuencia.

En tal medida, el presente artículo presenta una herramienta de gestión que integra los factores de decisión, brindando respuestas de generación de valor en tiempo real, permitiendo conocer la situación económica financiera de la empresa. Como resultado de este proceso se evidenció el déficit en una unidad de negocio y se identificaron las actividades de la cadena de valor de las empresas más costosas que requieren ser revisadas.

**Palabras clave:** cadena de valor, costos en empresas de servicios, estados financieros en tiempo real

### VALUE CHAIN MANAGEMENT AS A TOOL FOR SERVICE COMPANY

#### ABSTRACT

The cleaning service companies generally get customers through public tenders, becoming the immediacy with which it presents the quote and the cost of service on key factors. Many times the cost is determined based on past services (estimates), which has repeatedly caused the cancellation of the service, or the service given, generating losses, which are evidenced recently at the end of the period, i.e. when the service contract has been signed and the economic and operating conditions cannot be changed, resulting in many opportunities to renegotiate the contract or cease certain activities according to frequency.

To that extent the author tries to show a management tool that integrates decision factors, providing value-generating responses in real time, allowing to know the economic and financial situation of the company. As a result of this process was demonstrated deficits in a business unit and identified the activities of the value chain of the company more expensive that require review.

**Keywords:** value chain, utilities costs, real-time financial statements

### 1. INTRODUCCIÓN

La empresa en estudio brinda servicios de limpieza integral, desinfección de ambientes externos e internos, jardinería y mantenimiento de plantas ornamentales, desratización, operación de ascensores y de centrales telefónicas. Tiene presencia en Lima Metropolitana y en el departamento de Lambayeque.

Este tipo de negocio se sostiene por participar en los diferentes concursos del sector público y privado, lo cual hace que se tenga que realizar evaluaciones técnicas económicas constantes para participar en los mencionados procesos, tiene como base de trabajo diversos factores como: cantidad de operarios, tipo de uniforme, equipos de limpieza, materiales e implementos, etc. Actualmente, esta tarea tan estratégica de evaluación y obtención de la utilidad de cada proceso no se realiza por grupo de negocio, ni se concatena en tiempo real a la generación de valor de la empresa, lo cual ha ocasionado, en reiteradas ocasiones, que se deba buscar rectificar las condiciones técnicas económicas de los contratos o retirarse del servicio, a fin que la empresa tenga una generación de valor de acuerdo a lo planificado por la alta gerencia.

Es así, que el presente estudio tiene por objetivo la generación de una herramienta de gestión para que en base a los diferentes factores requeridos por los servicios y los gastos de gestión necesarios, se reflejen en la contabilidad en tiempo real y que estos, a su vez se asignen a los diferentes procesos que conforman la cadena de valor de la empresa, a fin de visualizar oportunidades de negocios y/o ventajas competitivas.

Este modelo de gestión beneficia directamente a la empresa en estudio e indirectamente a las empresas de este rubro, al obtener resultados inmediatos acerca del costo de su servicio, rentabilidad por línea de negocio y los resultados finales esperados; con los cuales se pueden tomar decisiones estratégicas que garanticen la permanencia de la empresa en el mercado.

\* Ingeniero Industrial. Profesor Principal de la FII-UNMSM.  
E-mail: jvergic@unmsm.edu.pe



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La cadena de valor

La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final. Fue desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en el año de 1987, su aporte al mundo empresarial es muy bueno, hasta ahora se sigue usando dicho modelo para realizar los análisis al interior de la organización.

Porter [2] señala: Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: *primarias* y de *apoyo*. Las primeras... son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta, y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta... Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.

Porter [2] divide a las actividades primarias y a las de apoyo en categorías genéricas, las cuales se muestran en la Figura 1 e indica que "cada [categoría]... puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación."

Figura 1. Cadena de valor.



Fuente: Tomado de Michael E. Porter, Ventaja Competitiva.

Figura 1]. Los nexos pueden originar una ventaja competitiva de dos formas: mediante la optimización y la coordinación...

### 2.2. Sistemas de costos tradicionales

Según Bellido [1], estos sistemas han tenido principalmente, la función de acumular los costos incurridos en cada etapa o proceso de fabricación, para fines de evaluación de inventarios, para determinar el costo de ventas, así como para proporcionar información relevante para el control, el planeamiento y la toma de decisiones. Se clasifican en:

**Costeo por Absorción:** Conocido como costeo total o completo y se caracteriza porque divide el uso de recursos de la empresa en costos y gastos. Los primeros se relacionan con la producción y los segundos con las áreas de administración y ventas.

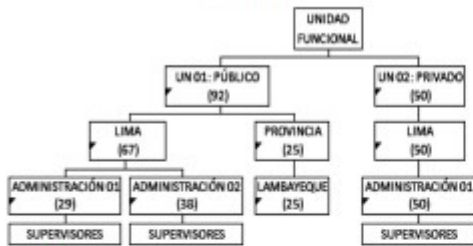
En el costeo por absorción, el costo de un producto está dado por todos los costos de producción, sean fijos o variables.

**Costeo Directo:** Conocido como costeo marginal o de la contribución marginal; se caracteriza porque divide a los costos en variables y fijos, según varíen o no, con el volumen de producción o de ventas. Bajo este sistema, para costear o valorizar los productos terminados, solo se consideran los costos variables de producción o fabricación, los costos fijos de producción... se excluyen del valor de los inventarios y se consideran como gastos del periodo en que fueron incurridos.

### 2.3. Costos basados en actividades ABC

Según Bellido [1], la idea básica del ABC, parte de un análisis profundo de la causalidad del costo (relación causa/efecto), ya que establece que el producto no es el causante del costo, como tradicionalmente se creía. Para ABC, lo que genera costos en la organización, es el desarrollo de las actividades, que se realizan para cumplir sus fines. Bajo este nuevo paradigma, el costo de un producto, está dado por la suma de los costos de todas las actividades que se debe desarrollar para producirlo.

**Figura 2.** Estructura organizacional de la unidad funcional.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. SISTEMA CONTABLE ACTUAL

##### 4.1. Centro de costos

Un centro de costos es el área de la empresa que tiene manejo y control sobre el consumo de los recursos (material, mano de obra, gastos etc.). En la actualidad está siendo manejado en la cuenta Clase 9, cuenta global analítica o costos o cuenta de resultados, que es el segmento del plan contable donde se organiza la información en centros de costos.

La empresa en estudio maneja los siguientes términos en su centro de costos: número de centro de costos, ubicación, área, destino y elemento

A continuación se presenta a manera de ejemplo la cuenta analítica utilizada por la empresa en estudio para el salario del jefe de almacén.

**Cuadro 1.** Salario del jefe de almacén.

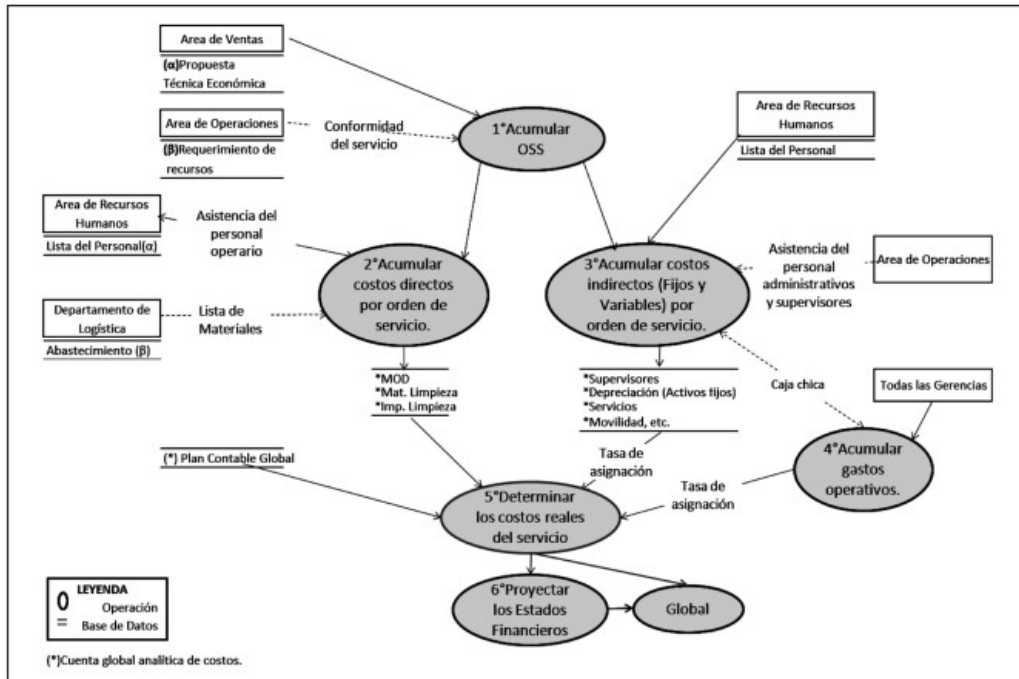
Cuenta analítica	Ubicación	Área	Destino	Elemento
90	1	4	3	1
...	...	...	...	...
Mano de Obra-PCGE	Sede Central	Operaciones	Gerencia de Administración y Ventas	Salario

Fuente: Elaboración propia.

##### 4.2. Sistema de costeo

Su modelo de costeo está basado en el sistema de costos tradicional, específicamente el costeo por absorción, cuya representación gráfica se muestra en la Figura 3; con el cual se obtienen los resultados presentados en los Cuadros 2 y 3.

**Figura 3.** Descripción lógica del sistema actual de costos (costeo absorbente).



Fuente: Elaboración propia.



**Cuadro 2.** Estructura del costo total del Servicio-costeo absorbente.

<b>COSTO ABSORBENTE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>COSTO VARIABLE</b>	
MOD	13 591 834
Materiales e implementos	1 032 038
CIS-Variable	453 763
<b>TOTAL VARIABLE</b>	<b>15 077 634</b>
<b>COSTO FIJO</b>	
CIS-Fijo	726 148
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>726 148</b>
<b>COSTO DEL SERVICIO</b>	<b>15 803 783</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	
Gastos específicos	2 340 907
Gastos generales	401 938
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>2 742 845</b>
<b>COSTO TOTAL DEL SERVICIO</b>	<b>18 546 628</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3.** Estado de ganancias y pérdidas bajo costeo absorbente.

<b>VENTAS</b>	<b>20 420 957</b>
<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>-15 803 783</b>
<b>CONTRIBUCION</b>	<b>4 617 174</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	
CIS-Fijo	-401 938
Gastos operativos	-2 340 907
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>-2 742 845</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>1 874 329</b>
PART. LAB. 10%	-187 433
IMP. RENTA 30%	-506 069
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1 180 827</b>

Fuente: Elaboración propia.

Dado que la cantidad de operarios es 1210, el costo unitario y costo total unitario promedio por operario es de S/.1088,41 y S/.1277,31, respectivamente.

#### 4.3. Limitaciones del sistema contable actual

Entre las principales limitaciones del sistema contable actual se encuentran:

- No permite la determinación de indicadores de evaluación (punto de equilibrio, rentabilidad, etc) por unidad de negocio, debido a que el costo del servicio y los estados financieros se emiten en forma global y no en forma desglosada por unidad de negocio (UN): UN privada sede Lima, UN pública sede Lima y UN pública sede provincia.
- No permite tomar decisiones en tiempo real, ya que los estados financieros se emiten al final del periodo, cuando el servicio ya ha concluido.

## 5. MEJORA DEL SISTEMA CONTABLE

La empresa solo genera estados financieros a nivel de empresa, debido a ello su estructura contable debe cambiar a fin de poder analizar con más detenimiento las unidades de negocios: UN privada sede Lima, UN pública sede Lima y UN pública sede provincia.

Ante esta situación se debe replantear el plan contable a nivel de centro de costos definiéndose como sigue:

### 5.1. Centro de costos

Con la finalidad de obtener el costo por unidad de negocio se han redefinido e incluido algunos términos en el centro de costos, quedando: número de centro de costos, unidades de negocio, ubicación (redefinido), área, destino y elemento.

A continuación se presenta a manera de ejemplo la cuenta analítica mejorada, para el salario del jefe de almacén.

**Cuadro 4.** Salario del jefe de almacén (redefinido)

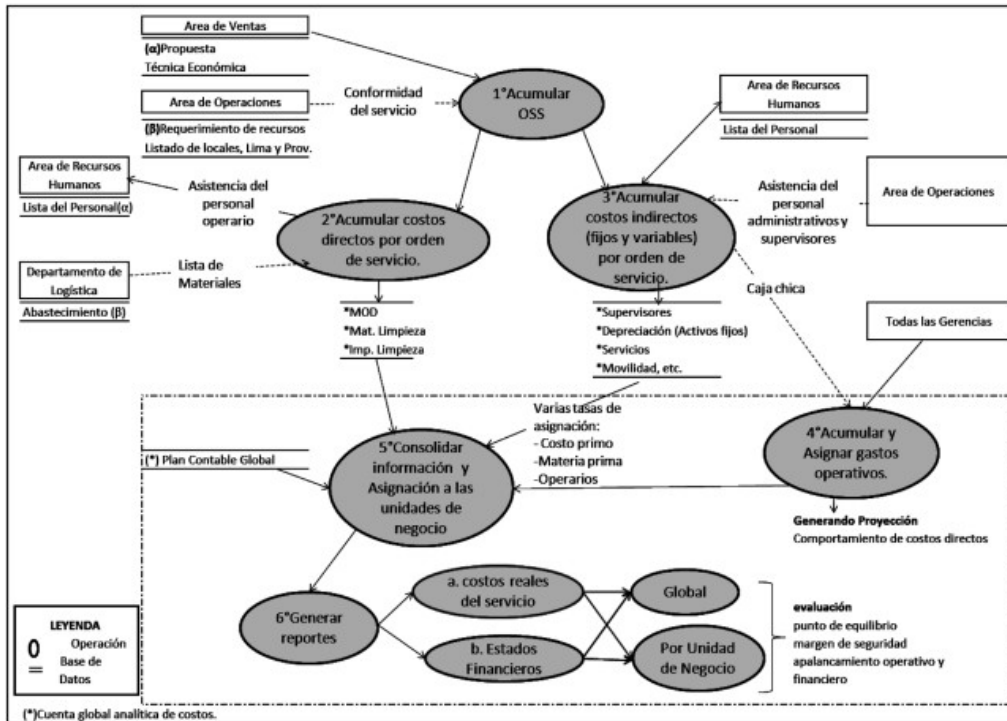
Cuenta analítica	Unidad de negocios	Ubicación	Área	Destino	Elemento
90	0	1	4	3	1
.....	.....	.....	.....	.....	Salario
.....	.....	.....	Operaciones	Gerencia de Administración y Ventas	.....
Mano de Obra-PCOE	Sede Central	Sede Central			

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1. Sistema de costeo

Luego de replantear el centro de costos, fue necesario replantear también la metodología para la determinación de los mismos, definiéndose para ello un procedimiento del sistema de costeo. A fin de diferenciar debidamente los costos fijos y variables, y así obtener una base sustancial para definir estrategias competitivas. Se ha implementado el costeo directo, cuya representación gráfica se muestra en la Figura 4, obteniéndose los resultados presentados en los Cuadros 5 y 6.

Figura 4. Descripción lógica del sistema mejorado de costos (costeo directo).



**6.1. Costeo directo vs. costeo ABC**

Al comparar los costos del servicio según el costeo directo y costeo ABC, se puede notar como el costo ABC varía frente al costo directo debido a que en la asignación de los costos a las actividades, estas se deben de repartir entre actividades del servicio y actividades operativas (administración y ventas), los primeros afectan al costo y los segundos afectan a la rentabilidad.

**6.2. El costeo ABC en la cadena de valor**

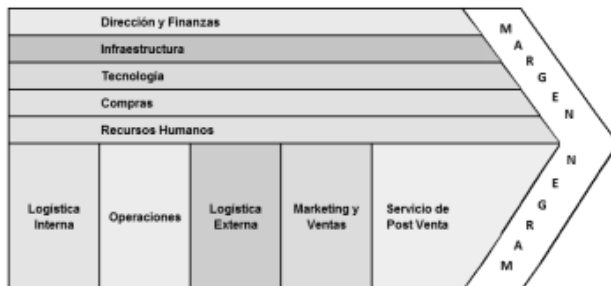
En base a los resultados del costeo ABC, las actividades se clasifican de acuerdo a las actividades de la cadena de valor: primarias (logística interna y

externa, operaciones, marketing y ventas, y servicio de postventa) y secundarias (dirección y finanzas, infraestructura, tecnología, compras y recursos humanos); luego se procede a acumular los montos hacia las actividades de la cadena de valor.

Dado que en los costos indirectos se tiene mayores probabilidades de realizar mejoras significativas, se ha visto conveniente presentar estos costos desgredados en la cadena de valor de la empresa (Figura 7); sin embargo para tener un panorama del costo total los resultados se presentan bajo la estructura indicada en la Figura 8.

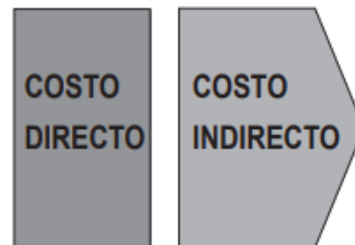
A continuación se presentan gráficamente los costos totales y por unidad de negocio:

Figura 7. Cadena de valor de la empresa EL01.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 8. Estructura de presentación de los costos.



Fuente. Elaboración propia.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El costo del servicio determinado por la metodología de costeo basado en actividades, es menor que el determinado por el sistema de costeo tradicional, esta situación se convierte en un aporte positivo, si consideramos el mercado tan competitivo a la que se enfrenta el servicio de limpieza, donde el liderazgo en costos es la estrategia más valorada por el cliente.
2. El costeo ABC sirve como base para mejorar la eficiencia de los procesos, llámense conjunto de actividades, lo cual brinda una mejor visión de los costos en los procesos de la empresa.
3. Conocer los valores monetarios y porcentuales repartidos en la cadena de valor permite una visión global de la ejecución del planeamiento empresarial en la generación de valor.
4. Teniendo los valores antes mencionados y ante la necesidad de proyectar situaciones alternativas (escenarios) para la toma de

decisiones, los cuales proporcionarán una base sustentada para definir el costo final de las propuestas y su implicancia en los estados financieros y otros ratios de decisión, todo esto en tiempo real, logrando una ventaja diferencial al presentar las cotizaciones con la inmediatez que el usuario requiere.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Bellido, P. (2003). *Costos ABC – Costeo basado en actividades*. (1.ª ed.). Pacífico Editores. Lima. Perú
- [2] Pancorvo, J. (2008). *Organizaciones de servicios. Conceptos, operatividad y gestión. Siete casos peruanos*. (3.ª ed.) Publicaciones de la Universidad de Piura. Lima. Perú
- [3] Yardin, A. (2010). *El análisis marginal. La mejor herramienta para tomar decisiones sobre costos y precios*. (2.ª ed.). Buenos Aires. Argentina.

## ANEXOS RESULTADOS

### Anexo. 7 Aplicación de encuesta

#### Análisis de resultados

##### 1 ¿Conoce usted que es la cadena de suministros?

**Tabla 3**

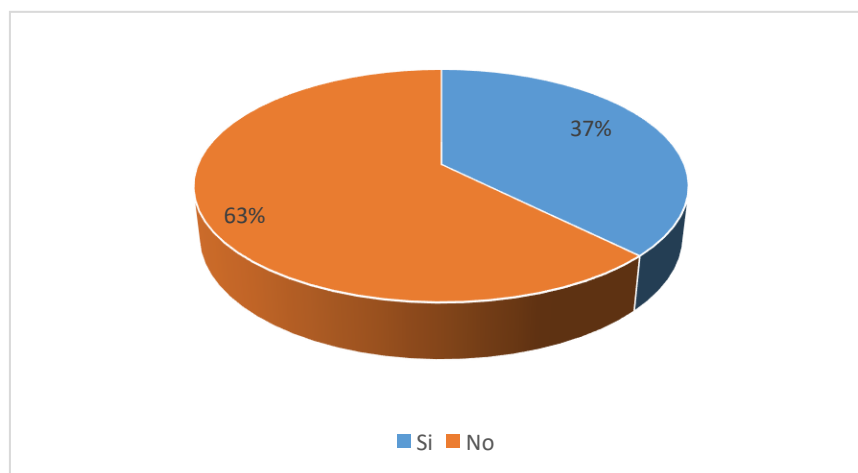
*Cadena de suministro*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	38%
No	5	63%
Total	8	100%

Nota: En la tabla 2 se evidencian los resultados obtenidos por los encuestados

**Figura 1**

*Cadena de suministro*



#### **Análisis:**

Tras recopilar las respuestas proporcionadas por los encuestados en la primera pregunta de la presente encuesta fue posible comprender el grado de conocimiento que tiene el personal de la empresa sobre lo que es una cadena de suministro. La mayor parte de los encuestados afirman desconocer sobre lo que está relacionado con la cadena de suministro, esto debido a que el 63% del personal señala no saber sobre el tema, por otra parte, el 37% de los demás trabajadores si conocen lo que es una cadena de suministro.

## 2. ¿Aplica en su empresa la gestión de la cadena de suministro?

**Tabla 4**

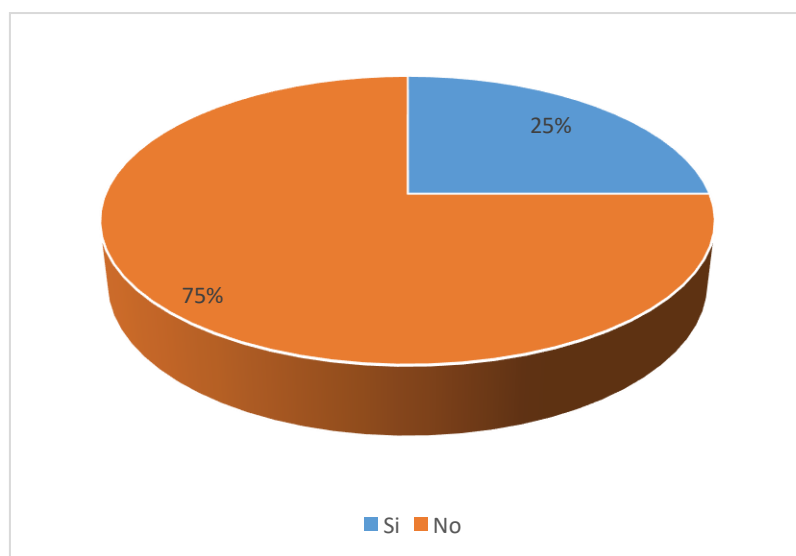
*Aplicación de la cadena de suministro*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

*Nota.* En la tabla 3 se muestran los datos obtenidos en la presente pregunta

**Figura 2**

*Aplicación de la cadena de suministro*



### **Análisis:**

La interpretación que tienen las respuestas de los encuestados tras la segunda pregunta de la encuesta están relacionados con la aplicación de la cadena de suministro dentro de la empresa, en función de lo mencionado el 75% de las personas interrogadas defienden que la empresa no aplica lo que es una cadena de suministro, a lo que difieren el 25% de los demás encuestados, mismos que señalan que la institución si aplica lo que es la cadena de suministro.

**3. ¿Cree usted que la instalación de la empresa es adecuada para el almacenamiento y venta de repuestos?**

**Tabla 5**

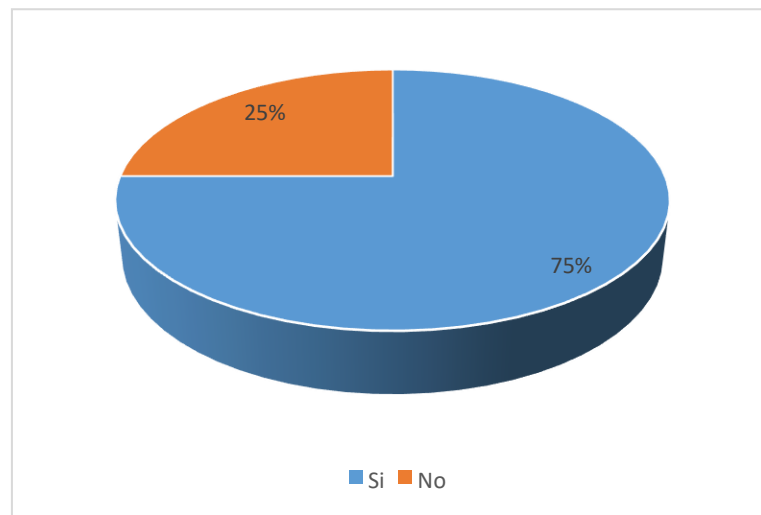
*Almacenamiento adecuado de mercadería*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

*Nota.* En la tabla 4 se muestran los datos obtenidos en la presente pregunta

**Figura 3**

*Almacenamiento adecuado de mercadería*



**Análisis:**

Siguiendo con la tercera interrogante de la encuesta, a las personas analizadas se les cuestiono si consideran apropiado el lugar donde almacenan la mercadería de la empresa y el almacén de ventas de los repuestos. Ante lo señalado la mayor parte de la muestra, el 75% del total, están de acuerdo con que el lugar de almacenamiento es el adecuado, pero a diferencia de esto, el 25% de los demás encuestados señala que actualmente la empresa carece de la infraestructura adecuada para almacenar los repuestos automotrices.

#### 4 ¿Conoce usted bajo qué sistema se controla el inventario?

**Tabla 6**

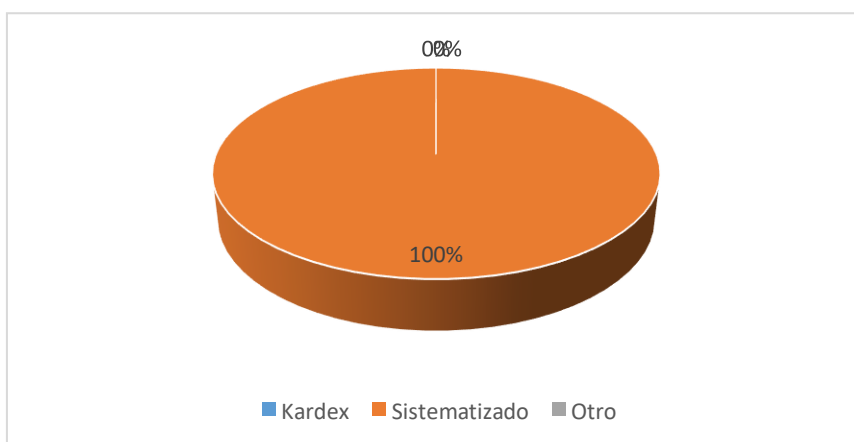
*Sistema de control de inventarios*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Kardex	0	0%
Sistematizado	8	100%
Otro	0	0%
Total	8	100%

*Nota.* En la tabla 5 se muestran los datos obtenidos en la presente pregunta

**Figura 4**

*Sistema de control de inventarios*



#### **Análisis:**

Uno de los propósitos que tuvo el presente instrumento de recolección de información, es conocer como se encontraba la empresa en función a su sistema de control de inventarios. La cuarta pregunta llama a los encuestados a exponer la manera en la que la empresa controla los repuestos y mercaderías que ingresan, a lo que el 100% afirmó que el método empleado por el personal encargado es el sistematizado.



## 5 ¿Cómo entregan los pedidos a sus clientes?

**Tabla 7**

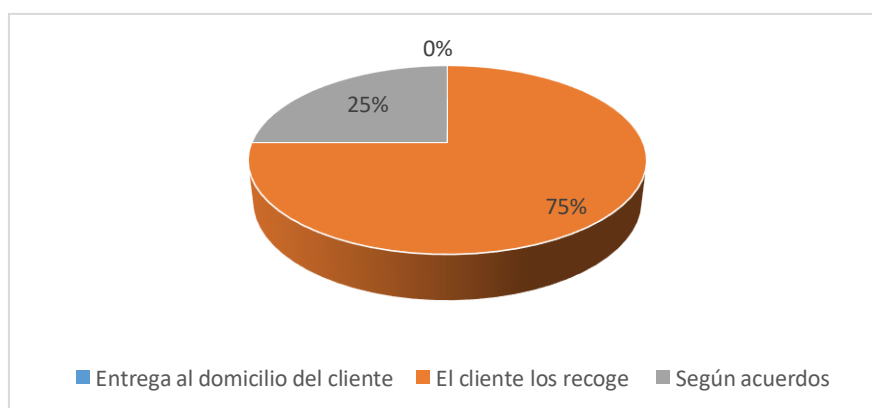
*Entrega de productos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entrega al domicilio del cliente	0	0%
El cliente los recoge	6	75%
Según acuerdos	2	25%
Total	8	100%

*Nota.* En la tabla 6 se muestran los datos obtenidos en la presente pregunta

**Figura 5**

Entrega de productos



### **Análisis:**

La quinta interrogante llama a los encuestados a definir la manera en la que la empresa realiza la entrega de los productos a los clientes, sobre este tema la mayoría del personal afirman que las entregas son realizadas al estar con la presencia del cliente. El 75% de los interrogados afirmaron lo antes expuesto, pero ante esto difiere el último 25% los cuales mencionan que las entregas son personalizadas y llegan hasta el domicilio del cliente.



**6. ¿Está informado sobre la existencia de un servicio post-venta como mantenimiento, cambios, reparaciones?**

**Tabla 8**

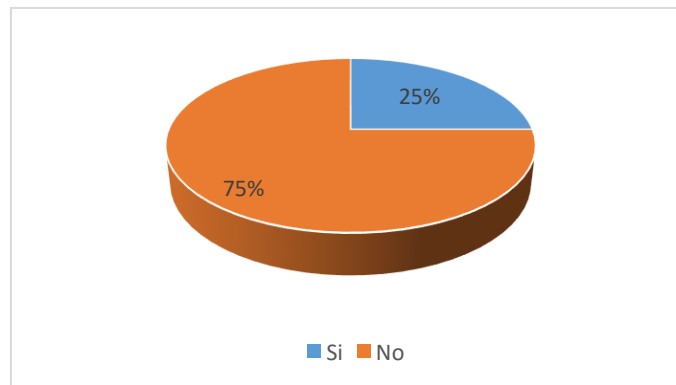
*Servicios Pos - venta*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

*Nota.* En la tabla 7 se muestran los datos obtenidos en la presente pregunta

**Figura 6**

Servicios Pos - venta



**Análisis:**

Para conocer el estado y la calidad del servicio brindado por la empresa, la sexta pregunta está orientada a saber que tan informado está el personal sobre el servicio de Post – Venta. En aspectos generales la mayoría del personal, con un 75% de votos a favor, se defienden que la empresa no realiza labores de Post Venta, mientras que, por una parte, el 25% se mantiene en la postura de que si se entrega el servicio de post venta a los clientes.

**7 ¿Para la fijación de los precios finales de los productos se aplica algún método de cálculo que contemple los costos y gastos y el nivel adecuado de rentabilidad que se desea alcanzar?**

**Tabla 8**

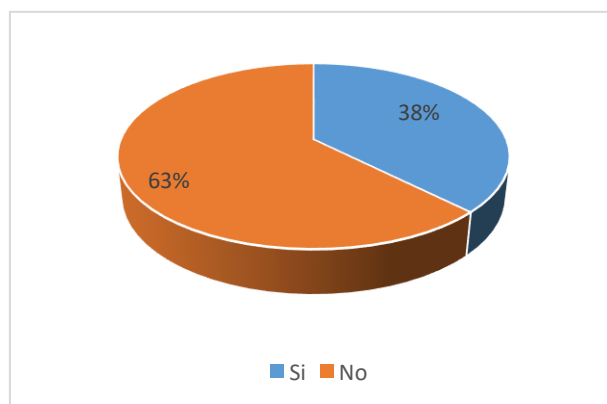
*Manejo contable*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	38%
No	5	63%
Total	8	100%

*Nota.* En la tabla 9 se muestran los datos obtenidos en la presente pregunta

**Figura 7**

*Manejo contable*



**Análisis:**

Al seguir con la décima pregunta, se valoró la opinión que tienen los encuestados sobre si la empresa lleva un correcto método de control de costos y gastos para la fijación de precios. La actual pregunta dio a conocer que la mayoría de los trabajadores de la empresa no están llevando el manejo contable de gastos y costos adecuadas, esto se afirma **en base a que** el 63% ha respondido que lo precios se fijan según la competencia, mientras que apenas el 38% del personal estipula que, si se considera ciertos gastos, pero no se estima una adecuada utilidad por cada producto.

**8 ¿Conoce usted si antes de seleccionar proveedores, la empresa realiza el proceso de evaluación de calidad?**

**Tabla 9**

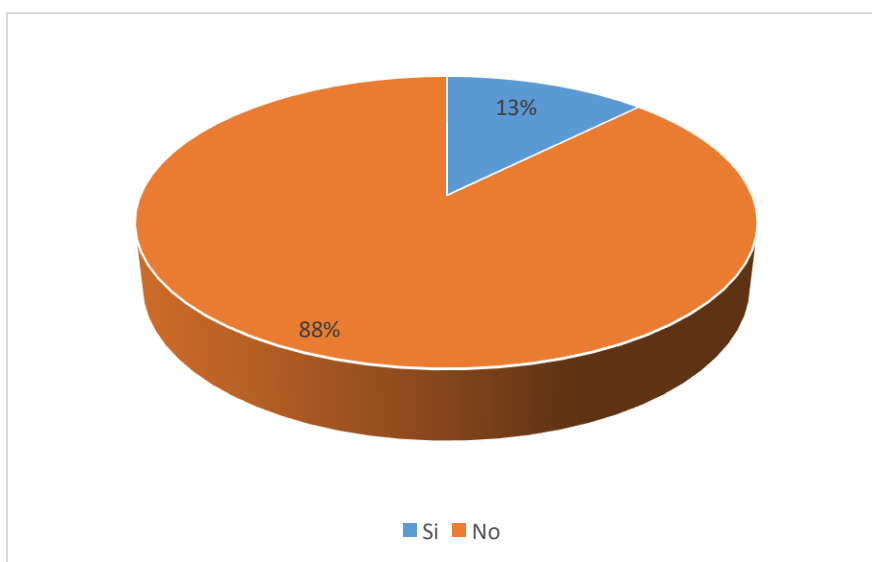
*Evaluación de calidad en proveedores*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	13%
No	7	88%
Total	8	100%

*Nota.* En la tabla 10 se muestran los datos obtenidos en la presente pregunta

**Figura 8**

Evaluación de calidad en proveedores



**Análisis:**

La última pregunta de la encuesta está encaminada a conocer la opinión que tienen los encuestados sobre la rigurosidad que tiene la empresa para la elección de proveedores y los mecanismos de almacenamiento de los productos. Por una parte, el 88% de las personas definen que la empresa no ejecuta un proceso que permita evaluar la calidad de los repuestos que llegan a la institución, mientras que el 13% de los encuestados señalan que, si existen ciertos métodos de evaluación de calidad para los proveedores que trabajan con la institución y surten de productos, pero no cuenta con una cadena de transportación y transportación de los mismos a la empresa.

## **Anexo. 8 Análisis de la entrevista aplicada al gerente administrativo**

### **1. ¿Cuáles son los criterios que valora al momento de adquirir los repuestos en su empresa?**

R. Para la compra de repuestos el criterio principal que se considera es el precio y la calidad de los mismo, seguidamente de la flexibilidad para el pago que ofrecen los proveedores, mediante esto se puede establecer precios más competitivos para los clientes

### **2. ¿Qué tan tecnificado es el sistema de almacenamiento de la mercadería?**

R. Dentro de la empresa no se ha efectuado sistemas tecnificados para el almacenamiento y distribución de la mercadería, por lo que aún se presenta falencias en la distribución, ordenamiento y ubicación de los repuestos, retrasando los tiempos de entrega de los repuestos al cliente

### **3. ¿Qué método de control de inventarios utiliza en la empresa?**

Dentro de las empresas del sector automotriz por la naturaleza de los productos el método más recomendable para el control de los inventarios es el método promedio ponderado, dado que les permite equilibrar el precio de los productos nuevos y los ya existentes

### **4. ¿Cuál es el tiempo promedio de rotación de los inventarios en su empresa?**

R. La rotación del inventario dentro de la empresa general oscilan de 20 a 60 días, lo que se quiere interpretar que la mercadería no cuenta con una adecuada rotación, debido a que en la entidad no se implementa unas buenas estrategias de venta, lo que genera altos costos por mantenimiento de inventarios.

### **5. ¿Cuán oportuno es el servicio de transporte de mercadería desde sus diferentes proveedores?**

Según el informe del área de ventas el transporte para la distribución de la mercadería no cumple con las expectativas de los clientes , puesto que no cumple el tiempo de las entregas retrasos, el pedido no está acorde con las especificaciones del cliente o el producto entregado llega en malas condiciones por la mala manipulación que se haya dado a los mismos.

### **6. ¿Porque medios informativos conoce las necesidades de sus clientes?**

R. los medios que generalmente se conoce las necesidades de los clientes es a través de la interacción con los mismos, así como también con estudios de mercado, lo que permite recolectar información necesaria para conocer sus expectativas y necesidades

**7. ¿Qué método utiliza en la empresa para medir e informarse sobre la satisfacción de sus clientes?**

R. Para conocer la satisfacción de los clientes, se aplica métodos como entrevistas personales por vía telefónica que son aceptadas por los clientes, esto permite conocer el grado de aceptación de los clientes.

**8. ¿Su empresa aprovecha las sugerencias y las quejas de los clientes para generar mejoras?**

R. Las quejas y reclamos que emiten los clientes en función a la calidad y entrega de los productos son atendidos y aprovechadas en gran medida, lo que le genera una ventaja competitiva en relación a la competencia

**9. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para promocionarse?**

R. En la empresa se proporciona los beneficios de los productos a través de los medios masivos de comunicación como es, redes sociales, prensa y radio, esto le ha permitido establecerse y competir dentro del mercado.

**Anexo 9. Análisis del diagnóstico de la cadena de suministro de la empresa**

<b>Componente de la cadena de suministros</b>	<b>Situación ideal</b>	<b>Diagnóstico de la empresa</b>
Instalaciones	Los espacios de almacenamiento de las empresas deben ser adecuadas y organizados con las respectivas señalizaciones que facilite una respuesta rápida a la solicitud de los clientes	En este aspecto se constató que las instalaciones de la empresa no cuentan con el espacio necesario para el almacenamiento de los productos, carecen de perchas, señalizaciones y codificaciones de los mismo, así como una evidente desorganización de pasillos, lo que retrasa la entrega de los repuestos a los clientes.
Inventarios	Es importante mantener actualizado y clasificado los inventarios de la empresa bajo un método de valoración mensual	No se emplea un método de valoración de los inventarios, se desconoce el nivel de rotación, máximos y mínimos de cada producto, la empresa realiza una toma física de inventarios anuales
La transportación	La implantación del transporte a la cadena de suministro eleva la capacidad de respuesta a los clientes	La empresa no proporciona servicios de transportación de los productos para los clientes, lo que le resta competitividad en el mercado



Información	Es importante mantener datos actualizados y análisis relacionados con las instalaciones, inventario, transporte, costos, precios y clientes a lo largo de la cadena de suministro	La empresa no mantiene actualizada la información relacionada con inventarios, registros y documentación física que sustente las operaciones económicas
Aprovisionamiento	Es importante contar con información adecuada de los inventarios, transporte y distribución de productos, así como la capacidad de demanda que tienes lo mismo para tomar una adecuada decisión de aprovisionamiento	En la empresa la no mantener datos actualizados de los inventarios, instalaciones y transporte, el sistema de aprovisionamiento es deficiente lo que minimiza la capacidad de respuesta, sea por la falta de productos o deterior de los mismos
Fijación de precios	Para la fijación de precios es necesario establecer un método de cálculo estimado que contemple todos los componentes que intervienen en la operación de compra venta y distribución de los mismo	La empresa fija el precio de los productos tomado como referente el precio del valor de mercado, por lo que los mismos varían en función a la demanda u oferta, esto afecta a la competitividad

## Anexo 10 Clasificación de los inventarios ABC

Clasificación A						
PRODUCTO	CODIFICACIÓN	DEMANDA SEMESTRAL	VALOR UNITARIO	DEMANDA ACUMULADA	PRODUCTOS	
FILTRO DE AIRE	100	2	4	9	1	
MOTOR	0A	00	,5	00	2%	
FILTRO DE GASOLINA	100	1	4	4	6	
	1a	00	,8	80	%	
FILTRO DE ACEITE	100	1	4	4	9	
	2a	50	3	50	%	
FILTRO DE CABINA	100	2	1	1	1	
	3a	50	5	250	5%	
FILTRO DE DIESEL	100	2	1	1	1	
	4a	50	6	500	5%	
BUJIAS	100	1	2	3	9	
	5a	50	,5	75	%	
PASTILLAS DE FRENO CERAMICA	100	2	2	5	1	
	6a	0	8	60	%	
PASTILLAS DE FRENO CARBONO	100	3	3	1	2	
	7a	5	3	155	%	
JUEGO DE ZAPATAS	100	4	2	1	2	
	8a	0	5	000	%	
CABLES DE BUJIAS	100	1	1	2	1	
	9a	4	5	10	%	
ACEITE 20W50 GALON	101	1	1	1	1	
	0a	0	3	30	%	
ACEITE 10W30 GALON	101	1	1	1	1	
	1a	0	3	30	%	
ACEITE 15W40 GALON	101	1	1	1	1	
	2a	0	4	40	%	

ACEITE 5W30	101	1	1	1	1
GALON	3a	0	8	80	%
ACEITE 5W20	101	1	2	2	1
GALON	4a	0	2	20	%
ACEITE 75W85 1	101	1		6	1
LITRO	5a	0	6	0	%
ACEITE 90 1	101	1		6	1
LITRO	6a	0	6	0	%
ACEITE	101	1		8	1
HIDRAULICO 1 LITRO	7a	0	8	0	%
REFRIGUERANTE	101	1		7	1
GALON	8a	0	7	0	%
LIQUIDO DE	101	1	1	1	1
FRENOS 1 LITRO	9a	0	0	00	%
MESA DE	102	1	2	2	1
SUSPENSION DERECHA	0a	2	0	40	%
MESA DE	102	1	2	2	1
SUSPENSION	102	1	2	2	1
IZQUIERDA	1a	3	0	60	%
BOMBA DE AGUA	102	1	2	2	1
2a	0	5	50	%	
KIT DE	102		5	2	0
DISTRIBUCION	3a	5	9	95	%
SENSOR DE	102	1	1	1	1
TEMPERATURA	4a	0	2	20	%
TROMPO DE	102			6	0
TEMPERATURA	5a	7	9	3	%
SENSOR CKP	102		2	1	0
6a	7	4	68	%	
SENSOR MAP	102	1	3	3	1
7a	2	2	84	%	

SENSOR MAF	8a	102	7	8	2	0
					66	%
SENSOR IAC	9a	102	3	6	1	0
					4	8
						%
FUSIBLES	0a	103	7	,5	0	0
					3,	5
						%
RELAY	1a	103	5	2	1	0
					0	%
TAPA RESERVORIO	2a	103	7	5	3	0
					5	%
RESERVORIO	3a	103	4	6	1	0
					6	4
						%
LLANTAS R14	4a	103	7	2	3	0
					2	24
						%
TAMBORES	5a	103	8	8	1	0
					1	44
						%
FOCOS	6a	103	7	1		0
					7	%
FOCOS HALOGENOS	7a	103	1	6	9	1
			5		0	%
FOCOS STOP	8a	103	2	1	2	1
			0		0	%
FOCOS GUIAS	9a	103	7	1		0
					7	%
SPRAY FRENOS	0a	104	7	3	2	0
					1	%
SPRAY LIMPIASENORES	1a	104	1	3	3	1
			2		6	%
SPRAY LIMPIACONTACTOS	2a	104	7	,5	4	0
					3	1,5
						%
GRASA	3a	104	1	3	5	1
			5	,8	7	%

CILINDROS DE FRENO	104	4a	7	1	4	9	8	0	%
TROMPO DE ACEITE	104	5a	1	4	9	1	26	1	%
PLUMAS DELANTERAS	104	6a	7	6	2	4	2	0	%
PLUMAS POSTERIORES	104	7a	7	8	6	5	6	0	%
CABLE DE EMBRAGUE	104	8a	7	9	3	6	3	0	%
CABLE FRENO DE MANO	104	9a	1	4	1	8	2	52	%
BANDA DE ACCESORIOS	105	0a	7	6	2	4	2	0	%
BOMBA DE GASOLINA	105	1a	7	2	2	1	54	0	%
MEDIDOR DE COMBUSTIBLE	105	2a	1	3	4	3	55	1	%
BOBINAS	105	3a	8	0	3	2	40	0	%
TOTAL PRODUCTOS A			1	614					

### Cosificación B

PRODUCTO	CODIFICACIÓN	DEMANDA SEMESTRAL	VALOR UNITARIO	DEMANDA ACUMULADA	% PRODUCTOS
BUJIAS PLATINO	1054 B	10	8	80	3%
DISCOS DE FRENO DELANTEROS	1055 B	10	44	40	3%
DISCOS DE FRENOS POSTERIORES	1056 B	30	48	40	100%
TERMOSTATO	1057 B	24	18	432	8%
AMORTIGUADORES DELANTEROS	1058 B	14	68	952	5%
ROTULA	1059 B	10	10	100	3%
JUEGO DE EMPAQUES	1060 B	10	56	60	3%
BOMBA DE ACEITE	1061 B	10	28	30	3%
EMBRAGUES	1062 B	10	70	70	3%
CHAQUETAS DE BIELA	1063 B	10	18	20	3%
CHAQUETAS DE BANCADA	1064 B	10	18	20	3%
MANGUERA RADIADOR	1065 B	10	12	120	3%



SENSOR DE GOLPE	B	1066	10	2 7	27 0	3 %
INYECTORES	B	1067	10	3 2	32 0	3 %
VALVULAS DE ADMISION	B	1068	10	2 2	22 0	3 %
VALVULAS DE ESCAPE	B	1069	10	2 4	24 0	3 %
SELLOS	b	1070	10	1 5	15 0	3 %
GUIAS	b	1071	10	2 2	22 0	3 %
BOMBA HIDRAULICA	b	1072	10	9 0	90 0	3 %
BAMBA DE FRENOS	b	1073	10	6 0	60 0	3 %
BOMBA PRINCIPAL DE EMBRAGUE	b	1074	12	4 5	54 0	4 %
BOMBA AUXILIAR DE EMBRAGUE	b	1075	13	5 5	71 5	4 %
SERVO FRENO	b	1076	10	7 0	70 0	3 %
CABLES DE MARCHAS	b	1077	5	3 2	16 0	2 %
MORDAZAS DE FRENO	b	1078	10	4 1	41 0	3 %
DEPURADOR	b	1079	7	6 0	42 0	2 %
BATERIA	b	1080	7	7 0	49 0	2 %

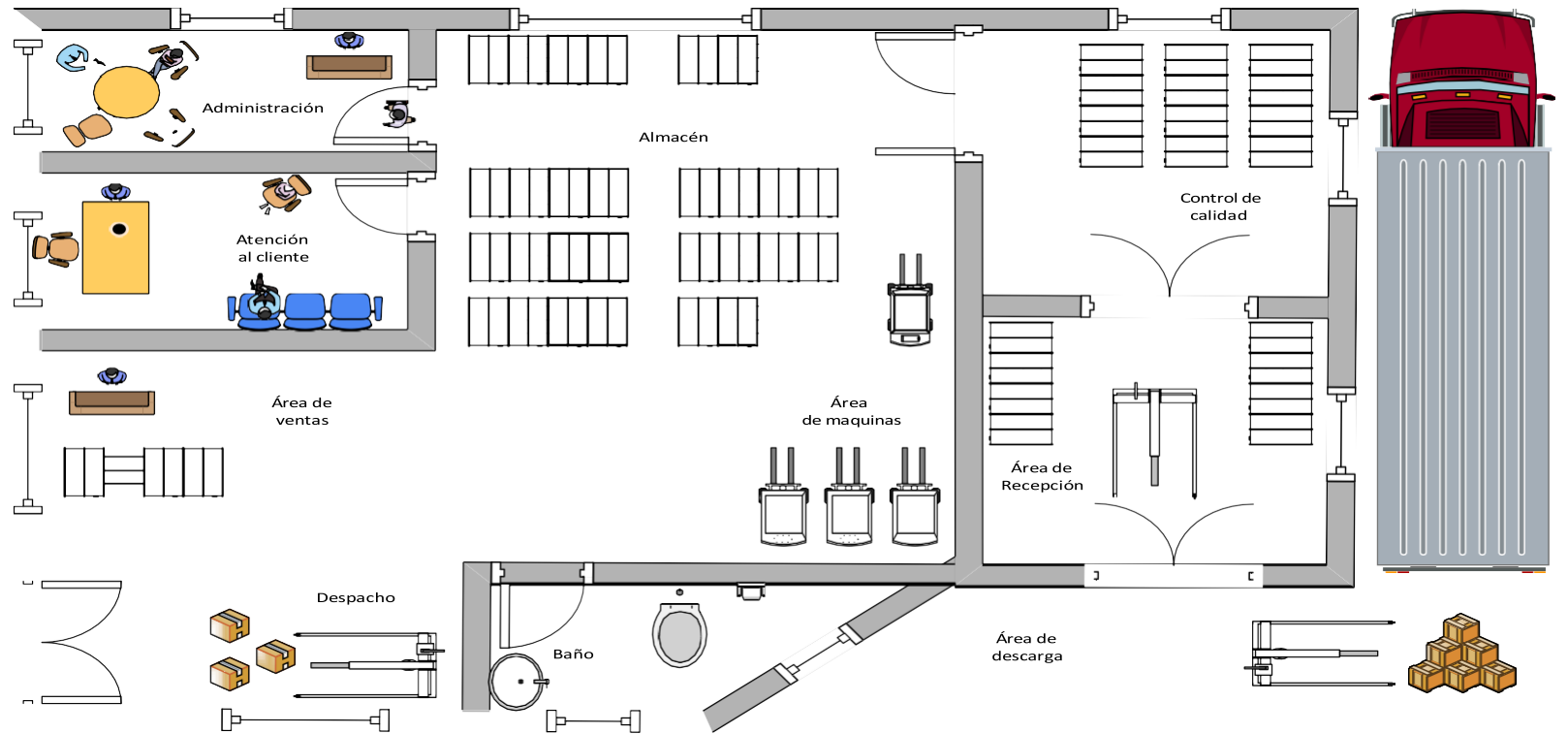
		30		
		2		

### Clasificación C

PRODUCTO	CODIFICACIÓN	DEMANDA SEMESTRAL	VALOR UNITARIO	DEMANDA ACUMULADA	% PRODUCTOS
AMORTIGUADORES POSTERIORES	1081 c	2	42	44	6%
BARRAS LINK	1082 c	3	11	14	9%
JUEGO DE PISTONES	1083 c	4	60	64	12%
JUEGO DE RINES	1084 c	3	45	48	9%
RADIADORES	1085 c	2	50	52	6%
CAJA DE CAMBIOS COMPLETAS	1086 c	1	500	501	3%
RIEL DE INYECTORES	1087 c	1	60	61	3%
COMPUTADOR A - ECU	1088 c	1	800	801	3%
CAJA DE FUSIBLES	1089 c	1	80	81	3%
CABEZOTES COMPLETO	1090 c	1	180	181	3%
CATALIZADORES	1091 c	2	280	282	6%

ALTERNADOR	c	1092	1	20	12	3
COMPRESOR						
AIRE		1093			25	6
ACONDISIONADO	c		2	50	2	%
ELECTRO		1094			4	3
VENTILADOR	c		1	5	46	%
RADIADOR		1095			8	6
CALEFACCION	c		2	0	82	%
MULTIPLE DE		1096			1	18
ADMISION	c		1	80	1	%
MULTIPE DE		1097			1	12
ESCAPE	c		2	20	2	%
CUERPO DE		1098			1	12
ACELERACION	c		1	20	1	%
TABLERO		1099			3	30
COMPLETO	c		2	00	2	%
MOTOR 3/4	c	1100			2	21
			1	100	01	%
Total Productos						
C			34			

## Anexo 11. LAYOUT DE LA PLANTA DE ALMACENAMIENTO



**Anexo 12. Manual de procesos**

**Empresa automotriz**  
Manual de procedimientos

Departamento de

Compra y venta

Fecha:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRA Y VENTA**

Elaborado por

Revisado por :

<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
<b>Contenido</b>		
Introducción		
Alcance		
Objetivos		
Políticas generales		
Área de compras		
Políticas del área de compras		
Descripción de actividades		
Diagrama de flujos		
Indicadores de evaluación		
Área de ventas		
Políticas del área de ventas		
Descripción de actividades		
Diagrama de flujos		
Indicadores de evaluación		
Área de almacenamiento o bodega		
Políticas del área de almacenamiento		
Descripción de actividades		
Diagrama de flujos		
Indicadores de evaluación		
Elaborado por	Revisado por :	

<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
<b>Introducción</b>		
<p>Este manual de proceso y organización administrativa es un documento que contiene la descripción de las actividades relacionadas con los procesos operativos que ejecuta la empresa para la compra veta, distribución, almacenamiento y control de los inventarios de los repuestos automotrices.</p>		
<p>El desarrollo del manual está incluido por la descripción de políticas, procesos y actividades para cada una de las áreas vinculadas a la compra y venta de los productos, con la participación activa de todos los colaboradores del departamento de compra, ventas y bodega, delimitando cada una de las responsabilidades.</p>		
<p>Para la correcta ejecución de los procesos y procedimientos la empresa se apoyará en ejemplos de formularios, autorización y demás documentos necesarios para la legalización y registro de cada acción dentro de cada área involucrada.</p>		
<b>Alcance</b>		
<p>El desarrollo y ejecución del manual de procedimientos estará orientado solucionar los posibles problemas que se presenta en el área de bodega, almacén y de compra y venta, mismo que será utilizado como herramienta de apoyo para el normal desempeño los trabajadores.</p>		
<p>El manual estará a disposición de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de departamento de compra y venta</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Personal del almacén</li> <li>• Personal de bodega</li> <li>• Contador</li> </ul>		
Elaborado por	Revisado por :	

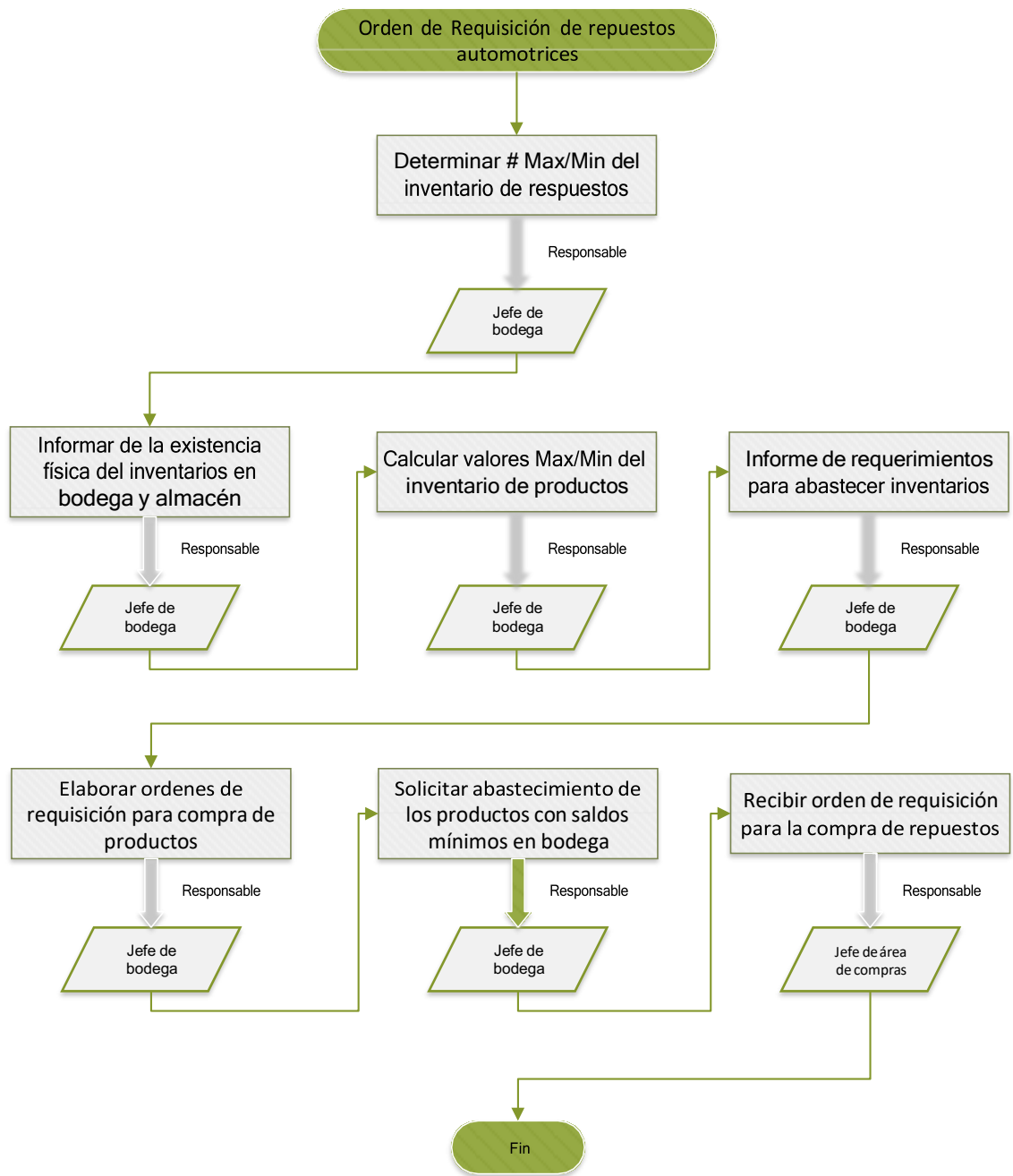


<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
<p><b>Objetivos</b></p> <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Optimizar las tareas que se realizan a diario en las dependencias de la empresa guiando a los trabajadores al cumplir de forma eficiente las actividades establecidas, minimizando con ello la duplicidad de tareas.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las actividades operativas por medio de la implantación de un sistema de control en cada una de las áreas involucrada en el proceso de compra y venta de repuestos e insumos automotrices.</li> <li>• Direccional a personal para que cumpla con las tareas asignadas evitando la duplicidad de la mismas.</li> <li>• Procurar que el proceso de compra venta de los repuestos automotrices siga un orden lógico y con la documentación necesaria para obtener buenos resultados.</li> </ul>		
Elaborado por		Revisado por:

<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Compra de repuestos	N°
Componente	Políticas generales	
<p style="text-align: center;"><b>Políticas generales para el departamento de compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de compras deberá el último sábado de cada mes participar en las observaciones y toma de inventarios de los repuestos automotrices almacenados a fin de actualizar los saldos antes de abastecer el almacén.</li> <li>• El material de bodega debe ser manejada únicamente por el personal autorizado</li> <li>• Los ingresos de materiales deben ser registrados tras la verificación y contrastación con la factura de compra</li> <li>• Los repuestos que no cumplan con las características solicitadas en la orden de compra serán devueltos inmediatamente al proveedor</li> <li>• Para la selección de proveedores se considerará por lo mini la solicitud de 5 proformas.</li> <li>• La orden de compra se realizará previo a la orden de requisición autorizada y firmada por el responsable del área solicitante</li> <li>• Las autorizaciones de la compra estarán legalizadas por el gerente financiero y gerente general de la empresa</li> <li>• El respaldo de las facturas de compra será generado en triplicado y enviadas al departamento contable y bodega para su registro y posterior archivo</li> </ul> <p>Áreas relacionadas con el proceso de compras</p> <p>Bodega</p> <p>Proveedores</p> <p>Contabilidad</p>		
Elaborado por		Revisado por:

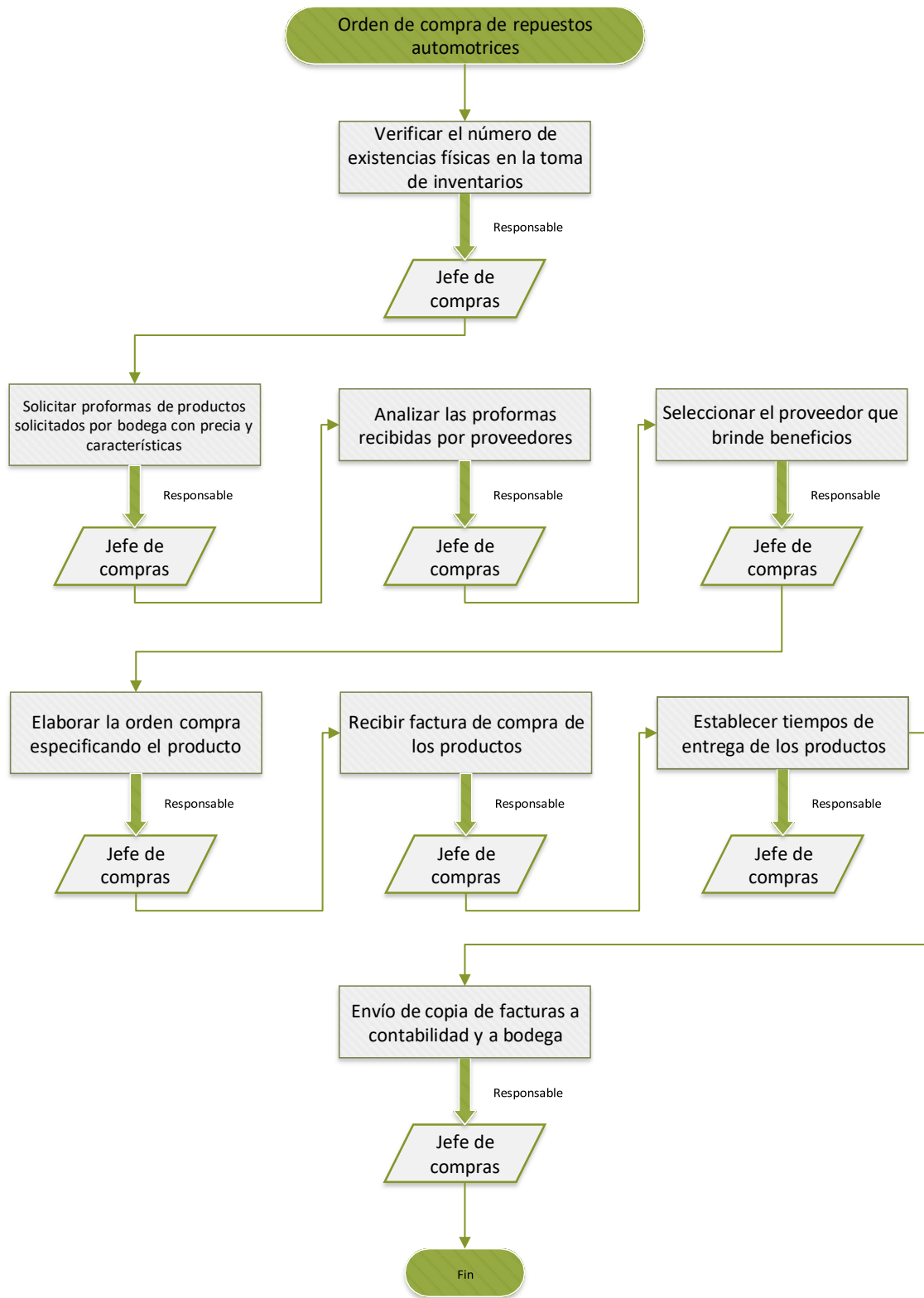
<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Orden de Requisición de repuestos automotrices	N°
Componente	Descripción de actividades	
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Jefe de responsable</b>
1	Determinar el número de exigencias mínimas y máxima del inventario de repuestos	Jefe de bodega
2	Realizar un informe foliados de las existencias físicas del inventario en bodega y almacén.	Jefe de bodega
3	Calcular los valores máximos y mínimos del inventario de los productos	Jefe de bodega
4	Realizar un informe de los requerimientos para abastecer los inventarios	Jefe de bodega
5	Elaborar ordenes de requisición para solicitar la compra de cada producto	Jefe de bodega
6	Solicitar a departamento de compras el abastecimiento de los productos con saldos mínimos en bodega y almacén	Jefe de bodega
7	Recibe orden de requisición para la compra de repuestos	Jefe de área de compras
Elaborado por		Revisado por:

## FLUJOGRAMA DEL ORDEN DE REQUISICIÓN DE RESPUESTAS AUTOMOTRICES



<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Orden de compra de repuestos automotrices	N°
Componente	Descripción de actividades	
N°	Descripción	Jefe de responsable
1	Verifica en el informe el número de las existencias físicas obtenidas en la toma de inventarios	Jefe de compras
2	Solicita a proveedores proformas de los productos solicitados por bodega con precio y características de productos, descuentos y promociones existentes	Jefe de compras
3	Analiza las proformas recibidas por parte de los proveedores	Jefe de compras
4	Selecciona el proveedor que más beneficios le ofrece	Jefe de compras
5	Elaborar la orden compra especificando el número y características de cada producto.	Jefe de compras
6	Recibir factura de compra de los productos	Jefe de compras
7	Establecer tiempos de entrega de los productos	Jefe de compras
8	Envío de copia de facturas a contabilidad y a bodega	Jefe de compras
Elaborado por		Revisado por:

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ORDEN DE COMPRA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

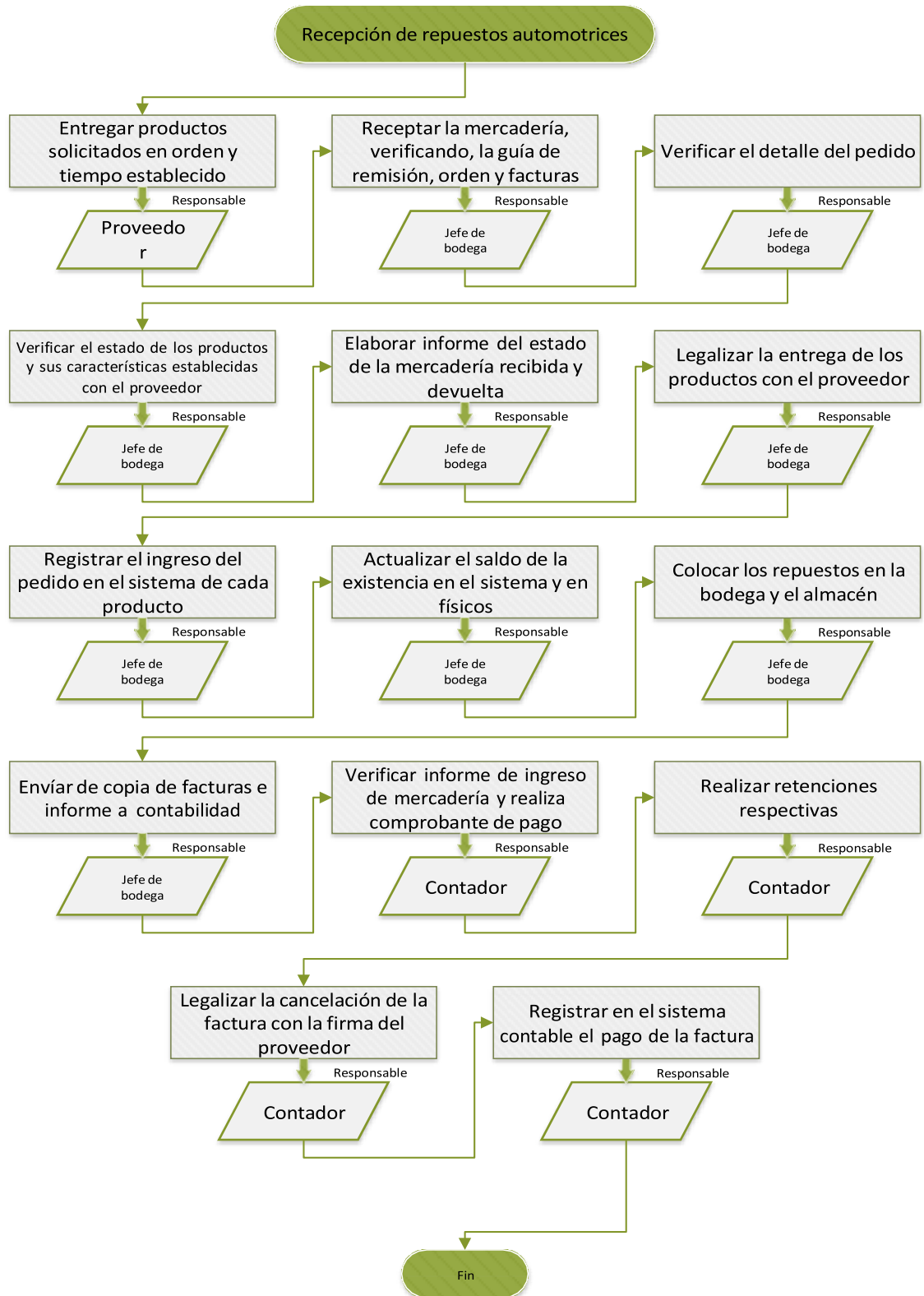


<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Recepción de repuestos automotrices	N°
Componente	Descripción de actividades	
N°	Descripción	Jefe de responsable
1	Entrega los productos solicitados en la orden de pedido en el tiempo establecido por el jefe de compra de la empresa	Proveedor
2	Se receipta la mercadería, verificando, la guía de remisión, orden de pedido y facturas	Jefe de bodega
3	Verifica el detalle del pedido	Jefe de bodega
4	Verifica el estado de los productos y sus características establecidas en la orden de pedido en presencia del proveedor	Jefe de bodega
5	Elaborar in informe del estado de la mercadería recibida y devuelta	Jefe de bodega
6	El proveedor se legaliza la entrega de los productos	Jefe de bodega
7	Se registra el ingreso del pedido en el sistema, codificando a cada producto	Jefe de bodega
8	Se actualiza saldo de las existencias en el sistema y en físicos	Jefe de bodega
9	Se coloca los repuestos en la bodega y el almacén con su respectivo código y señalización	Jefe de bodega
10	Envío de copia de facturas e informe de la mercadería a contabilidad.	Jefe de bodega



11	Verifica informe de ingreso de mercadería y realiza comprobante de pago	Contador
12	Realiza retenciones respectivas	Contador
13	Legaliza la cancelación de la factura con la firma del proveedor	Contador
14	Registra en el sistema contable el pago de la factura	Contador
Elaborado por		Revisado por:

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRICES



**Empresa automotriz**  
**Manual de procedimientos**

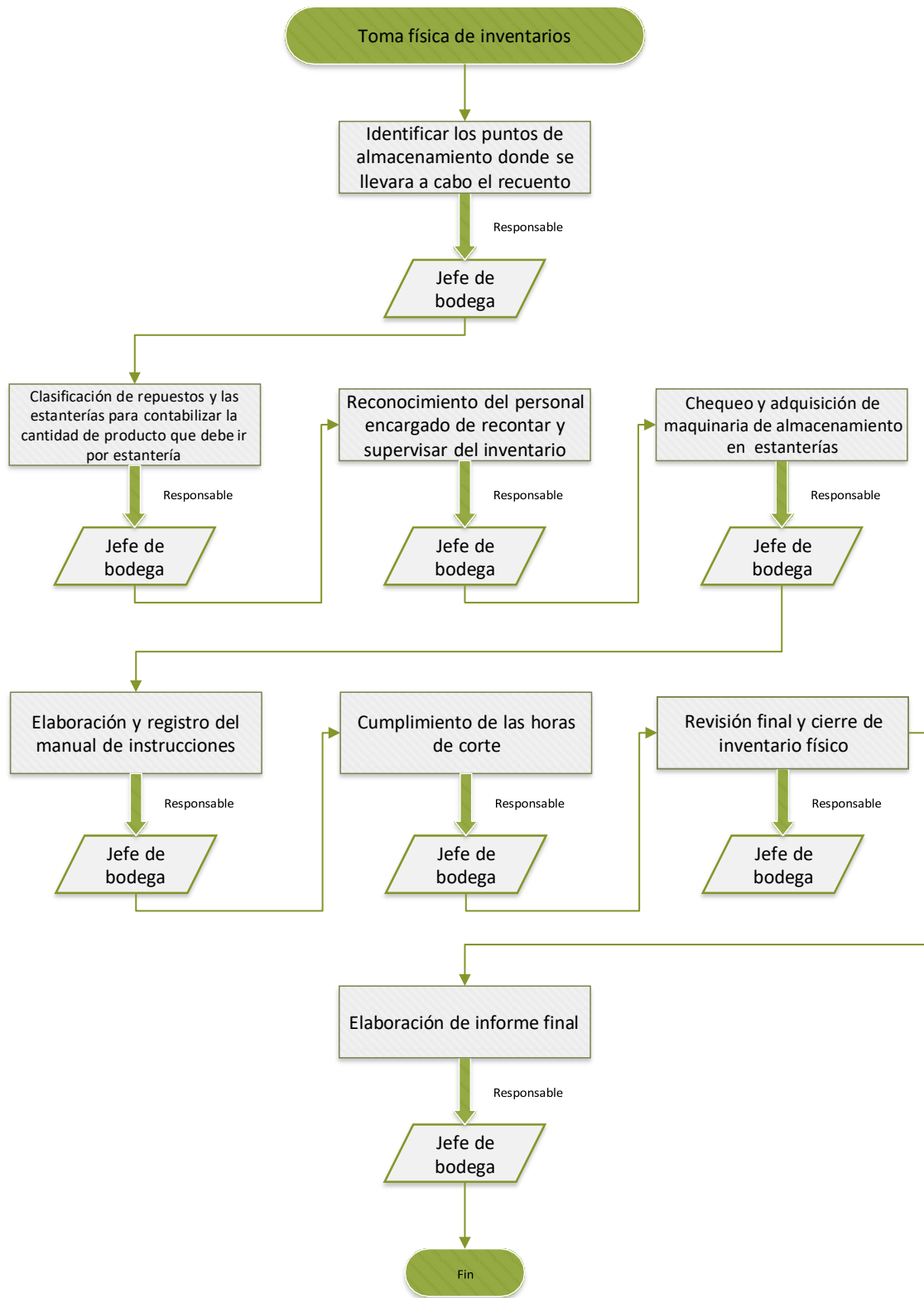
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Toma física de inventarios	N°
Componente	Descripción de actividades	

N°	Descripción	Jefe de responsable
1	Identificación de todos los puntos de almacenamiento donde se llevara a cabo el recuento físico	Jefe de bodega
2	Clasificación del tipo de repuestos y las estanterías para contabilizar la cantidad de producto que debe ir por estantería	Jefe de bodega
3	Reconocimiento del personal que será el encargado recontar y supervisar del inventario	Jefe de bodega
4	Chequeo y adquisición de maquinaria destinada para transportar, almacenar y fijar los repuestos en sus estanterías	Jefe de bodega
5	Elaboración y registro del manual de instrucciones en función a los detalles de adquisición y salida de cada repuesto	Jefe de bodega
6	Hacer cumplir con las horas de corte	Jefe de bodega
7	Revisión final y cierre de inventario físico	Jefe de bodega
8	Elaboración de informe final	Jefe de bodega

Elaborado por

Revisado por:

## FLUJOGRAMA DE LA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS



**Empresa automotriz**  
**Manual de procedimientos**

Departamento de

Compra y venta

Fecha:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Elaborado por

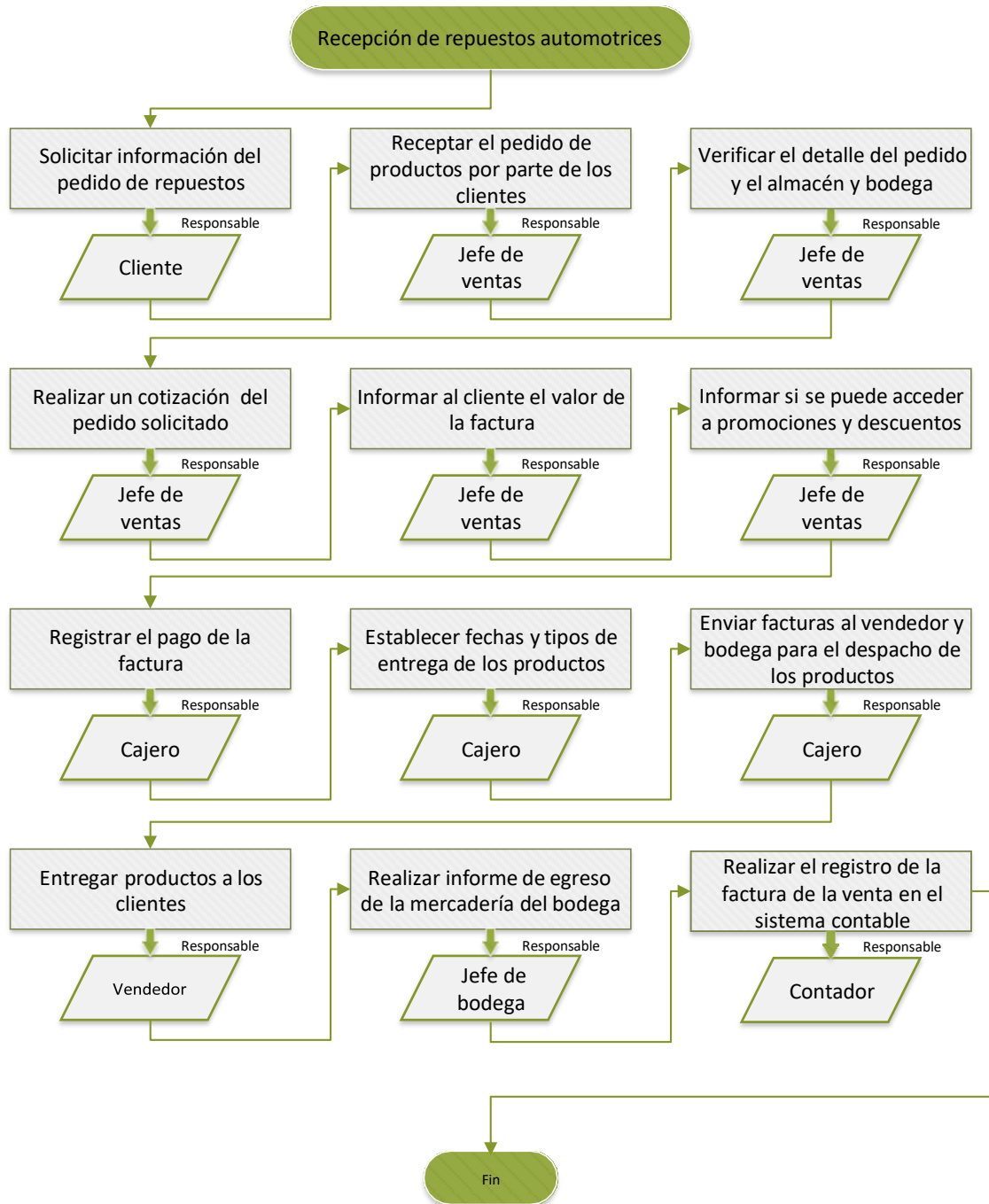
Revisado por :

<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Venta de mercadería	N°
Componente	Descripción de políticas de venta	
<b>Políticas para el departamento de ventas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control estricto del código designado al block de facturas designado por el SRI, para realizar los registros contables correspondientes de cada venta.</li> <li>• Comprobar que todas las unidades o productos entregados en bodega estén de acuerdo con los marcados en las facturas entregadas a los clientes</li> <li>• Llevar un control de las devoluciones de los productos que han realizados los clientes</li> <li>• Investigar la razón por la que los productos fueron devueltos a bodega por parte de los clientes.</li> <li>• Comprobar que todo el efectivo cancelada por los clientes coincida con el valor facturado en las ventas.</li> <li>• Realizar cierre de caja diariamente para conocer el valor de las ventas del día</li> <li>• Actualizar los saldos de las existencias de los productos en el sistema</li> <li>•</li> </ul> <p style="margin-left: 40px;"><b>Áreas relacionadas</b></p> <p style="margin-left: 40px;"><b>Departamento de ventas</b></p> <p style="margin-left: 40px;"><b>Bodega</b></p> <p style="margin-left: 40px;"><b>Facturación</b></p> <p style="margin-left: 40px;"><b>Contabilidad</b></p>		
Elaborado por		Revisado por:

<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Recepción de repuestos automotrices	N°
Componente	Descripción de actividades de venta	
N°	Descripción	Jefe de responsable
1	El cliente solicita información del pedido de repuestos	Cliente
2	Se receipta el pedido de productos por parte de los clientes	Jefe de ventas
3	Verifica el detalle del pedido y la estancia en almacén y bodega	Jefe de ventas
4	Realiza un cotización del pedido solicitado por el cliente	Jefe de ventas
5	Se informa al cliente el valor de la factura	Jefe de ventas
6	Se informa si el pedido puede acceder a promociones y descuentos	Jefe de ventas
7	Se registra el pago de la factura	Cajero
8	Se acuerda fecha y tipo de entrega de los productos	Cajero
9	Se envía la factura al vendedor y bodega para el despacho de los productos	Cajero
10	Se realiza la entrega de los productos al cliente	Vendedor
11	Realiza informe de egreso de la mercadería del bodega	Jefe de bodega
12	Realiza el registro de la factura de la venta de los productos en el sistema contable	Contador
Elaborado por		Revisado por:

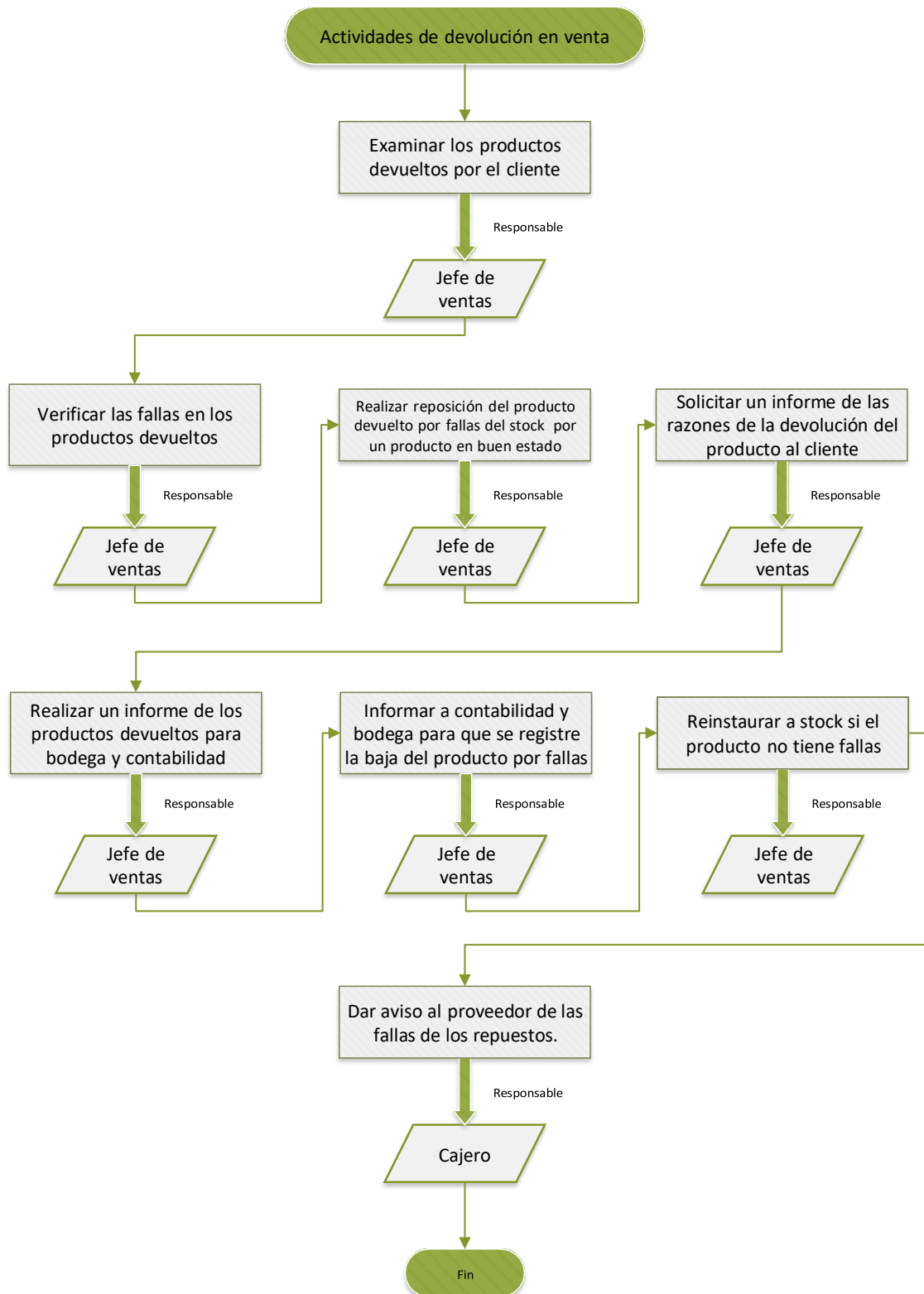


## FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES DE VENTA



<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Recepción de repuestos automotrices	N°
Componente	Descripción de actividades de devolución en venta	
N°	Descripción	Jefe de responsable
1	Se eximan los productos devueltos por el cliente	Jefe de ventas
2	Se verifica las fallas en los productos devueltos	Jefe de ventas
3	Se realiza la reposición del producto devuelto por fallas del stock por un producto en buen estado al cliente	Jefe de ventas
4	Se solicita un informe de las razones de la devolución del producto al cliente	Jefe de ventas
5	Realiza un informe de los productos devueltos por el cliente para bodega y contabilidad	Jefe de ventas
6	Se informa a contabilidad y bodega para que se registre la baja del producto por fallas	Jefe de ventas
7	Si el producto no tiene fallas se realiza el ingreso al stock	Jefe de bodega
8	Si presente fallas se da aviso de las fallas de los repuestos al respectivo proveedor	Cajero
Elaborado por		Revisado por:

## FLUJOGRAMA DE DEVOLUCIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

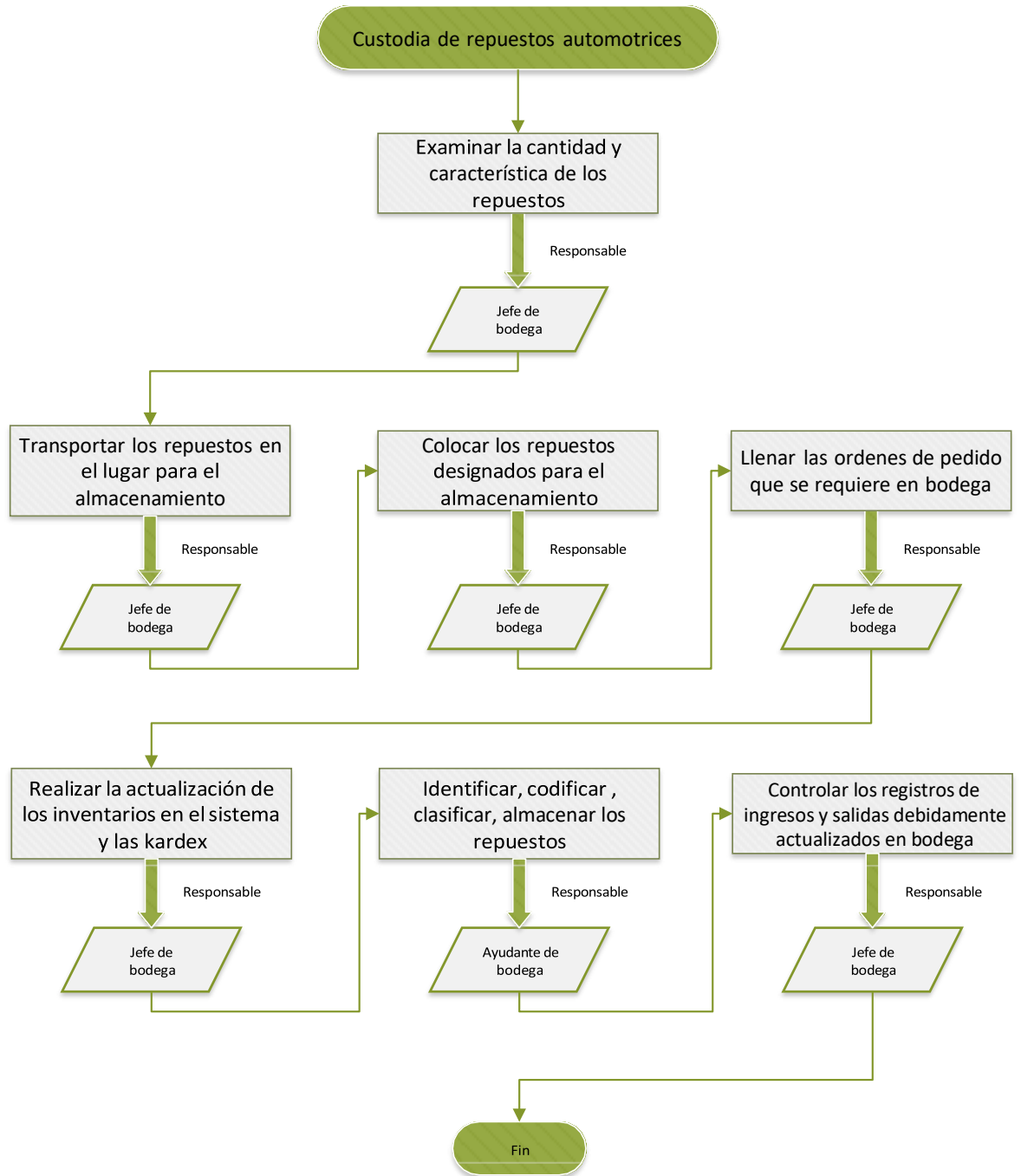




<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Control de inventarios	
Componente	Custodia de inventarios	
<p><b>Políticas generales para el custodio de repuestos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar los repuestos en los sitios designados para el almacenamiento</li> <li>• Establecer zonas de almacenaje según la rotación de los inventarios</li> <li>• Proteger las exigencias, según el tratamiento especifica que requiere cada repuesto</li> <li>• Establecer el habiente adecuado para el almacenamiento de cada material</li> <li>• Proteger el área de bodega y las áreas físicas destinadas a servir almacén</li> <li>• Establecer mecanismos de seguridad para minimizar el riesgo de robos o pérdidas, y desastres o accidentes en el are de bodega</li> </ul> <p>Responsable Jefe de bodega</p>		
Elaborado por		Revisado por :

<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Custodia de repuestos automotrices	N°
Componente	Descripción de actividades del proceso de custodio	
N°	Descripción	Jefe de responsable
1	Se eximan la cantidad y característica de los repuestos	Jefe de bodega
2	Se transporta a los repuestos en el lugar para el almacenamiento	Jefe de bodega
3	Se coloca los repuestos designados para el almacenamiento	Jefe de bodega
4	Llenar las ordenes de pedido que se requiere en bodega	Jefe de bodega
5	Realiza la actualización de los inventarios en el sistema y las kardex	Jefe de bodega
6	Identificar, codificar , clasificar, almacenar los repuestos	Ayudante de bodega
7	Controlar los registros de ingresos y salidas que estén debidamente actualizados en bodega	Jefe de bodega
Elaborado por		Revisado por:

# FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CUSTODIA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES





<b>Empresa automotriz</b>		
<b>Manual de procedimientos</b>		
Departamento de	Compra y venta	Fecha:
Proceso	Toma física de inventarios de repuestos automotrices	N°
Componente	Descripción de actividades de devolución en venta	
N°	Descripción	Jefe de responsable
1	El jefe financiero establece la solicitud de toma física de inventarios a contabilidad y bodega	Jefe financiero
2	Se realiza la reubicación de las perchas para despejar pasillos para la toma física	Jefe de bodega
3	Se designa un responsable del manejo del sistema de los inventarios	Jefe financieros
4	Se conforma la comisión para la toma física de inventarios	Jefe financieros
5	El contador realiza los formatos para la toma física de inventarios	Jefe financieros
6	En la comisión de inventarios se debe determinar políticas e instrucciones a seguir en la toma física	Comisión de inventarios
7	Se ejecuta la toma física de los inventarios	Comisión de inventarios
8	Se establece comparaciones de las existencias física en bodega y sistemas contables	Comisión de inventarios
9	Se realiza un informe de acta de la toma física de inventarios	Comisión de inventarios
10	Se envía el acta de la toma física legalizada por el responsable de bodega y los	Jefe financieros

	representantes de la comisión de inventarios a contabilidad y gerencia financiera	
Elaborado por	Revisado por:	

## FLUJOGRAMA DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIO

