



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORIA

**PROPUESTA PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR LA
CADENA DE VALOR EN CCI S.A. PARA GENERAR VENTAJAS
COMPETITIVAS**

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE CONTADOR PUBLICO AUDITOR Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACION FINANCIERA Y CONTROL DE
GESTION.

Profesor Guía:

IVAN CUBILLOS GARRIDO

Alumno:

DIEGO URZUA MIRA

Valparaíso, 2015

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Abstract	4
Capítulo I: Marco Teórico.....	5
1.1 Antecedentes Generales:	5
1.2 Cadena de Valor	6
1.2.1 Actividades Primarias.....	7
1.2.2 Actividades de Apoyo	8
1.2.3 Margen	10
1.2.4 Tipos de Actividad	10
1.2.5 Eslabones dentro de la cadena de valor	11
1.2.6 Integración de la cadena de valor	13
1.3 Análisis F.O.D.A	14
1.3.1 Factores internos	15
1.3.2 Factores Externos.....	16
1.3.3 Relación cadena de valor con análisis F.O.D.A.....	17
1.4 Matriz de Evaluación del Factor Interno (E.F.I.).....	17
1.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo (E.F.E.)	18
Capítulo II: Planteamiento del Problema	20
Objetivo General:	21
Objetivos Específicos:.....	21
Propuesta Metodológica.....	22
Capítulo III: Análisis de Datos	27
Análisis F.O.D.A.	27
Capítulo IV: Discusión de Resultado y Conclusiones.....	31
Conclusión.....	36
Bibliografía	38
Anexos.....	39
Mapa Conceptual Del Marco teórico	39
Preguntas a realizar en las entrevistas.....	40
Lista de Chequeo	43

Resumen

La presente tesis, versa sobre una propuesta de desarrollo e implementación de la cadena de valor en forma explícita, basada principalmente en el esquema de M. Porter, para obtener y generar ventajas competitivas mediante la optimización de los recursos, maximizar los beneficios y lograr diferenciarse por sobre la competencia. Dicha investigación recae sobre CCI S.A. pyme comercializadora de productos químicos.

Cabe mencionar que la cadena de valor, también consigue ventajas competitivas, mediante la sinergia que produce la coordinación y optimización de sus actividades, logrando un mayor resultado esperado.

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, cuyo alcance es de sintetización, y está dirigido a las gestiones de las entidades que buscan sobresalir en su sector industrial a través de las ventajas competitivas, es importante este tema a tratar desde el punto de vista de cómo generar fuentes de ventajas competitivas a través de la división de las actividades primarias y de apoyo, otorgando a la entidad una clasificación, reclasificación o anulación de sus actividades.

La puesta en marcha de esta herramienta de gestión, comenzará con la recopilación de la información principalmente de M. Porter, para luego materializarla con entrevistas al personal correspondiente y mediante observaciones a las actividades internas de CCI S.A., pyme dedicada a la comercialización de productos químicos. Para posteriormente clasificar las actividades ya mencionadas, con el fin de obtener un mayor margen mediante las ventajas competitivas.

Abstract

The present thesis deals with a proposal for developing and implementing value chain in explicit form, mainly based on the outline of M. Porter, to obtain and build competitive advantage by optimizing resources, maximizing the benefits and achieving differentiation over the competition. This research rests on CCI S.A. Sme marketing of chemicals products.

It is noteworthy that the value chain, also get competitive advantage through the synergy that produces the coordination and optimization of their activities, getting a higher result.

This research has a qualitative focus whose scope is synthesization, and is directed to the efforts of those entities looking to excel in their industry through competitive advantage, it is important that this issue is addressed from the point of view of how to generate sources of competitive advantage through the division of the primary activities and support, giving the entity classification, reclassification or cancellation of their activities.

The implementation of this management tool will begin with the gathering of information mainly from M. Porter, and then materialize interviews with relevant staff and by observations on the activities of CCI SA, then classifying the aforementioned activities, order to obtain a high margin by competitive advantages.

Capítulo I: Marco Teórico

En esta fase de la investigación se da a conocer los aspectos que dimensionan la investigación realizada en el presente proyecto, donde se entenderá la cadena de valor y su relación con los factores para conocer las ventajas competitivas.

1.1 Antecedentes Generales:

Toda empresa debiera ser capaz de generar ventajas competitivas, para enfrentar los desafíos actuales, no sabiendo desde donde partir, surge la necesidad de la introspección, dicha necesidad se satisface mediante la herramienta de cadena de valor, la cual se constituye a través de la clasificación de las actividades primarias y de apoyo, para llevar a cabo esta tarea primero hay que recopilar la información necesaria y luego analizar la pyme en sus actividades identificando las fuentes generadoras de ventajas competitivas.

Para efectos de la presente tesis se entenderá por ventajas competitivas. La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que den origen a una diferencia. (Porter, 1987)

Hoy en día, tal como señala Iglesias, algunos productores, proveedores, distribuidores y clientes, entre otros forman una cadena de valor en conjunto como una nueva forma de obtener ventajas sobre la competencia. Por ende no competirán más como entidades individuales, sino que en forma de red, de modo que la empresa ya no ingresará al mercado de manera individual sino lo hará en forma de cadena compitiendo entonces, con otras cadenas de valor en el mercado.(Iglesias, 2002)

Respecto a lo anterior, si bien es una realidad que las empresas se unen formando alianzas estratégicas con la herramienta de la cadena de valor para obtener ventajas competitivas, estas mismas tienen incorporadas sus propias cadenas de valor de forma interna. Es en este último punto donde se enfoca este proyecto de investigación, dado que solo abarcará la estructura interna de la entidad mediante la cadena de valor.

Este marco teórico presenta la descripción de la cadena de valor y las partes que la componen, considerando que “cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas”. (Porter, Ventaja Competitiva, 1987, pág. 52)

La cadena de valor es aplicable a todo tipo de empresa y mercado, ya sean, tanto entidades productoras de bienes, prestadoras de servicios y comerciales entre otras. Y por otro lado se aplica a cualquier nivel industrial o tipo de industrias.

En el presente proyecto como ya se mencionó se realizará una cadena de valor interna, de una pyme comercializadora, estableciendo a modo de propuesta y en detalle sus actividades primarias y de apoyo, como lo describe la cadena de valor.

Para plasmar la cadena de valor, previamente se utiliza la herramienta de análisis F.O.D.A. ya que permite obtener una visión más objetiva de los acontecimientos y actividades genéricas de ésta.

1.2 Cadena de Valor

La cadena de valor busca mejorar el desempeño de la empresa, en primera instancia separando sus actividades en primarias y de apoyo, de forma tal de ver a la organización analíticamente, para así poder lograr ver qué procesos son más eficientes y eficaces, y cuáles no agregan valor alguno para otorgar un enfoque más competitivo y adecuado para dicha empresa. Siendo esta una herramientas de análisis que detecta y clasifica las ventajas competitivas.

Para identificar las actividades de valor se debe dividir los procesos de carácter tecnológico y estratégico. De esta forma se obtiene una visión panorámica de la situación interna de la entidad. (Porter, 2002)

“El éxito de una cadena de valor depende de la presencia de un conductor o dueño de una idea claramente identificada y que tenga la visión, la voluntad y la perseverancia, el éxito es improbable y es altamente dependiente de la habilidad de los socios potenciales de la cadena para cooperar uno con el otro y crear situaciones de ganar- ganar”. (Hellin, 2006, pág. 23)

En una empresa productora de bienes es muy probable que la logística interna y externa sean las actividades más importantes. En cambio, para una empresa prestadora de servicios será la actividad operaciones la que ocupe la primera importancia y en el caso de un banco la mercadotecnia y las ventas será su fuente generadora de ventajas. Sin embargo, esta es una apreciación genérica, pues es sabido que empresas del mismo rubro, no necesariamente ejecutan los mismos procesos para realizar su gestión. (Porter, 2002)

1.2.1 Actividades Primarias

Son las actividades que tienen directa relación con el producto, desde su incorporación a la empresa como materias primas hasta su salida como producto final, considerando los servicios de ventas y su inserción en el mercado a través del marketing. (Porter, 1987)

1.2.1.1 Logística Interna

Se refiere a los procesos u operaciones relacionadas con la recepción, almacenamiento y diseminación de insumos que sería el manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno de proveedores, entre otros; hasta que se incorporen al proceso productivo. Cabe señalar que las oportunidades de generar ventajas competitivas en este proceso están ligadas con las actividades de abastecimiento y logística externa. (Porter, 1987)

1.2.1.1 Operaciones

Proceso de transformación de recursos para lograr el producto final, como empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, operaciones de planta, operaciones en que el producto está en la entidad hasta que salga de la misma, entre otras. (Porter, 1987)

1.2.1.3 Logística Externa

Consiste en las actividades relacionadas con el almacenamiento y recepción de los productos finales y distribución física de éste a los clientes, como almacenaje de productos terminados, manipulación de recursos, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación. Por su parte las actividades más relacionadas a esta área son la logística interna y abastecimiento. (Porter, 1987)

1.2.1.4 Mercadotecnia y Ventas

Actividades relacionadas con la inserción del producto o servicio en el mercado para hacerlo conocido. Entre ellas pueden destacarse publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas seleccionadas de canal, relaciones del canal y fijaciones de precio, entre otras. (Porter, 1987)

1.2.1.5 Servicios

Se refiere a los servicios de posventa o mantenimiento. Agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto. (Porter, 1987)

1.2.2 Actividades de Apoyo

Estas son actividades que no necesariamente poseen relación directa con el producto, pero que sí son fundamentales en la toma de decisiones, ya que juegan un papel fundamental como apoyo a las actividades primarias. (Porter, 1987)

1.2.2.1 Infraestructura de la Empresa

Estas son actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, la contabilidad y las finanzas.

No está asociada con las actividades primarias particulares, sino que estas áreas son transversales en la entidad, ya que de ellas se desprenden los objetivos generales y los específicos, entre otras acciones. Lo fundamental de estas actividades es que dan una ventaja competitiva dependiendo de cómo se lleve a cabo su planificación. (Porter, 1987)

1.2.2.2 Administración de Recursos Humanos

Actividades que consisten en la búsqueda, contratación y motivación del personal. No hay que olvidar que las personas son parte fundamental de toda organización, dado que ellas marcan un gran grado de diferencia entre empresas competidoras, por ello con la correcta motivación e integración de los objetivos de la entidad se puede lograr una considerable ventaja competitiva. (Porter, 1987)

1.2.2.3 Desarrollo de Tecnología

En toda organización cada actividad de valor implica tecnología, ésta comprende desde actividades relacionadas con el conocimiento de los procedimientos a procesos asociados a la actividad ingenieril. Es así que el desarrollo de tecnología toma muchos enfoques, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicios. (Porter, 1987)

1.2.2.4 Abastecimiento

Se refiere a la obtención de insumos necesarios para la cadena de valor como materias primas, partes y piezas, componentes y mercancías en general, su almacenaje, acumulación de artículos, suministros y provisiones, maquinarias, equipo de oficina, entre otros. También se da el manejo del “just in time” o el uso de bodegas, dependiendo de la estrategia y costo de oportunidad de la entidad (Porter, 1987)

1.2.3 Margen

El margen es el resultado de la aplicación de la cadena de valor, el que se materializa a través de la diferencia entre las actividades que agregan valor y las que no agregan valor.

Se puede apreciar que el margen es lo que se busca obtener. Entre mayor sea este margen más se refleja la potencia de las ventajas competitivas. Siendo este el resultado final de toda el trabajo de esta herramienta. (Porter, 1987)

1.2.4 Tipos de Actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

1.2.4.1 Directas

Son las actividades que tienen relación directa con la creación de valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto y búsqueda, entre otros. (Porter, 1987)

1.2.4.2 Indirectas

Son las actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, entre otros. (Porter, 1987)

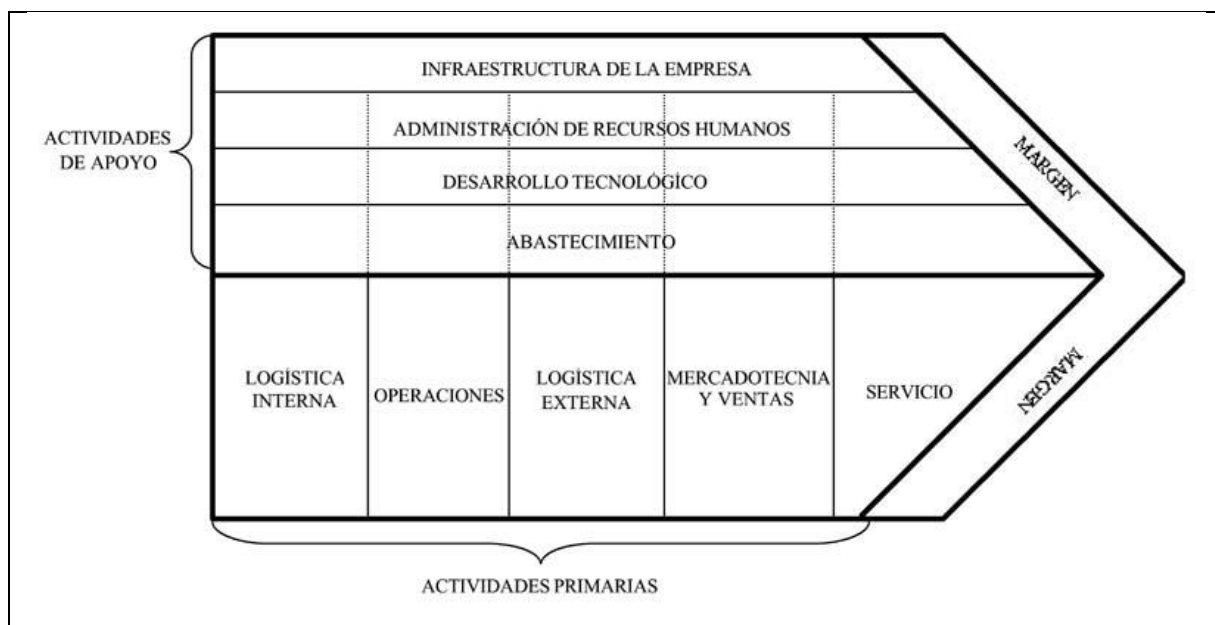
1.2.4.3 Seguro de Calidad

Son las actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajustes y rehechos. El seguro de calidad no es sinónimo de

administración de calidad, ya que muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.
(Porter, 1987)

La siguiente figura da a conocer los pilares fundamentales de esta herramienta de gestión de forma más clara, detallando cada actividad y como se unen a través de los eslabones obteniendo, así el preciado margen.

Figura n°1: Cadena de valor genérica



Fuente: (Porter, 1987)

1.2.5 Eslabones dentro de la cadena de valor

Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra, los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras, a través de la:

- Optimización; mejora la comunicación, interdependencia, interrelación y relación de las actividades primarias y de apoyo para lograr una adecuada eficiencia, originando ventajas competitivas.
- Coordinación; para lograr el compromiso de todos los procesos en el control de gestión que afecten las distintas actividades tanto primarias como de apoyo. Y sinergia entre los distintos procesos.

Una entidad debe optimizar los eslabones que reflejen su estrategia para así obtener ventajas competitivas como también pueden llegar a reflejar la necesidad de coordinar las actividades.(Porter, 1987)

Los eslabones sirven de conectores entre cada proceso disgregado de forma tal de conectarlos para así lograr la interdependencia, no hay que olvidar que la entidad está compuesta por las actividades siendo cada una fundamental para llevar a cabo sus funciones.

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. (Hellin, 2006)

La empresa al no contar con eslabones deja aislada cada actividad obteniendo una desventaja competitiva, porque al no poseer una conexión entre sus partes la entidad no logra conseguir la sinergia adecuada para operar de forma eficiente y satisfactoria, por ende, los eslabones son indispensables para lograr posicionarse mejor que sus competidores, debido a que son sutiles y pasan desapercibidos.

1.2.6 Integración de la cadena de valor

La cadena de valor permite que una empresa identifique más claramente los beneficios potenciales de la integración, resaltando el papel de los eslabones.

Sobre la base que este análisis, estudio y propuesta de implementación de la cadena de valor está dirigido a CCI S.A. de forma interna y total, es decir, se llevará a cabo a toda la entidad, de modo que no se tomará en consideración la cadena de valor del sector industrial, ni la de los proveedores, ni de los clientes, entre otros. Es por ello que la cadena de valor se constituirá a partir de disgregación de la entidad de un todo a actividades individuales unidades por eslabones.

Aquí es donde nace la estructura organizacional, la cual equilibra los beneficios de la separación e integración, coordinando cada actividad o proceso disgregado. (Porter, Ventaja Competitiva, 1987).

Mediante la coordinación y la cooperación de todas las actividades, se reconocería la necesidad de las ventajas competitivas, de la cual se logra obtener una relación y disposición a trabajar en forma cooperativa para lograr los objetivos de la entidad. (Iglesias, 2002)

Hellin, indica que hay considerables factores claves para construir una cadena de valor exitosa incluyendo(Hellin, 2006):

- Establecer objetivos comunes entre las actividades.
- Manejar flujos de información.
- Evaluación del desempeño.
- Existencia de beneficios palpables para cada actividad.
- Construir confianza entre las actividades.
- Y establecer relaciones de trabajo entre las actividades.

1.3 Análisis F.O.D.A

Son las siglas usadas para referirse una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Ayala, 2011).

“La matriz de análisis D.A.F.O. o F.O.D.A. es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz D.A.F.O. en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis D.A.F.O. Permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa”. (Espinosa, 2013)

La siguiente figura da a conocer cómo se desarrolla la matriz F.O.D.A. en base a los elementos internos y externos y como se relacionan entre si y cuáles son las situaciones favorables y cuales desfavorables.

Figura n°2: Matriz F.O.D.A.

Análisis interno Análisis Externo	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maximice-Maximice	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las Busque Minimice-Maximice
	AMENAZAS-A	
	ESTRATEGIAS FA Use las fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maximice- Minimice	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Minimice-Minimice

Fuente: (Ambiental, 2012)

1.3.1 Factores internos

“En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis F.O.D.A. trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa”. (Espinosa, 2013)

1.3.1.1 Fortalezas

Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas, es decir, los factores positivos que componen los puntos fuertes de la pyme, como ventajas respecto la competencia y recursos de bajos costos, entre otros. (Espinosa, 2013)

1.3.1.2 Debilidades

Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar, es decir los elementos que ponen en desventaja frente a la competencia.(Espinosa, 2013)

1.3.2 Factores Externos

“En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz F.O.D.A. divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas”. (Espinosa, 2013)

1.3.2.1 Oportunidades

Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Las oportunidades se pueden captar percibiendo el comportamiento del mercado y sus tendencias en conjunto con los cambios tecnológicos, sociales y legales, entre otros. (Espinosa, 2013)

1.3.2.2 Amenazas

Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas, se deben buscar obstáculos y apreciar las tendencias utilizadas por la competencia, entre otros.(Espinosa, 2013)

1.3.3 Relación cadena de valor con análisis F.O.D.A.

A través de la aplicación del análisis F.O.D.A. se procesara en primera instancia la información obtenida por parte de CCI S.A. para posteriormente integrarla a la cadena de valor, es decir, el F.O.D.A es la herramienta preliminar para procesar la información, que posteriormente será absorbida por la cadena de valor. Cabe señalar que dicha herramienta solo será de apoyo para la realización de la cadena de valor.

Este análisis proporciona un punto de vista más objetivo lo cual permite filtrar de cierto modo la información bruta, y revelar en qué aspectos la pyme tiene ventajas respecto a la competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

1.4 Matriz de Evaluación del Factor Interno (E.F.I.)

“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz E.F.I., se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa”. (David, 2008)

La matriz E.F.I. se basa en cinco pasos:

- 1.- Elaborar una lista de los factores internos clave, es decir, fortalezas y debilidades.
- 2.- Asignar a cada factor una ponderación que abarque de 0.0 hasta 1.0, siendo irrelevante a muy importante respectivamente.

3.- Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4, siendo las clasificaciones:

- 1 = debilidad importante
- 2 = debilidad menor
- 3 = fortaleza menor
- 4 = fortaleza importante

4.- Realizar una multiplicación de la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

5.- Sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

En cuanto a los factores incluidos en la matriz E.F.I., el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 (bajo) hasta un 4.0 (alto), siendo el puntaje promedio 2.5, los puntajes ponderados totales muy por debajo del promedio caracterizan a las organizaciones como débiles internamente, mientras que superando al promedio señala una posición interna fuerte. (David, 2008)

1.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo (E.F.E.)

Herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar la información correspondiente a los factores de oportunidades y amenazas, respecto a la información económica, tecnológica y competitiva entre otras. (David, 2008)

La matriz E.F.E. se basa en cinco pasos:

- 1.- Elaborar una lista de los factores externos clave, es decir, oportunidades y amenazas.
- 2.- Asignar a cada factor una ponderación que abarque de 0.0 hasta 1.0, siendo irrelevante a muy importante respectivamente.
- 3.- Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4, es importante destacar que tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser evaluadas con alguna de las siguientes clasificaciones:

- 1 = respuesta deficiente
- 2 = respuesta promedio
- 3 = respuesta mayor al promedio
- 4 = respuesta superior

4.- Realizar una multiplicación de la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

5.- Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Respecto a las oportunidades y amenazas incluidas en la matriz E.F.E., la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0, siendo la puntuación ponderada total promedio de 2.5. Si la pyme tiene una puntuación ponderada total de 4.0 indica que responde de forma extraordinaria ante las oportunidades y amenazas, es decir, que las estrategias utilizadas aprovechan eficazmente las oportunidades existentes, minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas, por el contrario una puntuación total de 1.0 señala que las estrategias utilizadas por la pyme no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas. (David, 2008)

Capítulo II: Planteamiento del Problema

Porter, revela la cadena de valor como herramienta de gestión para identificar aquellas actividades de la entidad que pudieran aportar una potencial ventaja competitiva (Porter, 1987).

“La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales”. (Porter, Ventaja Competitiva, 1987, pág. 51)

Dicha cita da a entender que las entidades necesitan ser segregadas en base a sus funciones. La cadena de valor divide a la entidad en actividades primarias y de apoyo para establecer y dejar revelada cuáles son las fuentes que permiten generar una ventaja competitiva.

La herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notoria es la cadena de valor, que divide a una empresa en las actividades que desempeña en diseño, producción, mercadotecnia, y distribución de su producto, entre otros. (Porter, Ventaja Competitiva, 1987)

Iglesias, señala que no existen recetas ni fórmulas rápidas o fáciles para construir una cadena de valor exitosa, dado que cada empresa y mercado en el cual ésta interactúa son distintos. De ahí, que hoy, las grandes empresas hacen de ella un mecanismo explícito para sus operaciones. Sin embargo, muchas Pymes no cuentan con esta herramienta de forma explícita, sino que de forma implícita o no lo aplican. (Iglesias, 2002),

Una empresa sin ventaja competitiva está al borde del abismo ya que cada día nacen más competidores buscando hacerse un espacio en los vacíos de la industria, es por ello que al desarrollar la cadena de valor se puede apreciar las falencias internas y externas del sector industrial, identificando las fuentes para generar ventajas.

La no implementación de la cadena de valor en una organización para determinar las actividades primarias y de apoyo, produce la no segregación de las áreas que interfieren directamente con el producto, lo que puede ocasionar vacíos en la eficiencia, sesgo en la información para la toma de decisiones y una desventaja competitiva.

“Las cadenas de valor comienzan con operaciones de no gran envergadura (nichos), lo que se presenta como una alternativa válida para las pymes.” (Iglesias, 2002, pág. 23)

Por lo tanto, utilizar la cadena de valor como herramienta de gestión que permita a través de su aplicación en las operaciones de una pyme, genera ventajas competitivas.

De ahí que el propósito de la presente investigación consiste en la propuesta de desarrollo e implementación de forma explícita de la cadena de valor en CCI S.A. permitiendo revelar las existentes y/o posibles fuentes generadoras de ventajas competitivas.

Objetivo General:

Desarrollar la cadena de valor adecuada para CCI S.A. que será propuesta para su implementación.

Objetivos Específicos:

- Efectuar un diagnóstico de los procesos actuales de la CCI S.A. para cada área de la cadena de valor.
- Aplicar análisis F.O.D.A. y Matriz E.F.I. y E.F.I.
- Determinar la cadena de valor adecuada para dicha empresa y su propuesta para la implementación.

Propuesta Metodológica

Este proyecto de investigación es de carácter cualitativo, cuyo alcance corresponde al de sintetización.

A continuación se revelara las etapas a seguir en la propuesta metodológica:

Etapas 1: Recopilación de Información

- Capturar la bibliografía pertinente a aplicar, referente a la ventaja competitiva de Michael Porter, páginas web, blog de autores varios entre otros.
- Revisar información referente al análisis F.O.D.A. y matriz E.F.E. Y E.F.I.
- Recogida de datos de forma interna en la entidad.

Etapas 2: Sistematización de la información

Los criterios de orden de la información son los siguientes:

- Ventajas competitivas
- Cadena de valor
- Análisis F.O.D.A.
- Matriz E.F.E y E.F.I.

Etapas 3: Elección de sujeto de investigación.

- Pyme en la que recae la investigación CCI S.A.
- Personal seleccionado de las actividades analizadas de CCI S.A.

Etapla 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos.

En esta instancia se indica los procedimientos a realizar para obtener los datos de la pyme con el fin de adquirir información suficiente y competente:

- Entrevista al personal.
- Observación participante directa de los procesos de CCI S.A.

Entrevista al personal

El presente se realizara para obtener información sobre los procesos de la entidad, requiriendo la opinión del personal seleccionado en forma individual, de esta forma se obtendrán datos de ayuda para categorizar las actividades. Iniciando con preguntas neutrales o fáciles de responder de manera tal, que el encuestado se adentre mejor al contexto de la entrevista.

Contacto inicial:

Seleccionar el personal de cada proceso a entrevistar, indicando el cómo, cuándo, dónde y porque, de la entrevista para que se sienta más comprometido, y se logre una buena aceptación.

Entrevista en profundidad:

La entrevista en si consistirá, en saber cómo opera cada proceso y saber que piensa el personal de cada proceso en de forma directa.

Transcripción: Temáticas a tratar

- saber en qué sector industrial opera la CCI S.A.
- saber si cuentan con alguna ventaja competitiva.
- Saber cómo operan las actividades primarias y de apoyo.
- Cualquier información adicional pertinente.

Revisión por parte del entrevistado:

El personal entrevistado revisara los informes, para tener una correcta aceptación por parte de él y así se logra más fidedigna la entrevista. Indicando las afirmaciones correctas y erróneas, modificando estas últimas.

Informe entrevista final:

Tomando las correcciones y afirmaciones por parte del personal seleccionado se procede a realizar el informe final, con el cual se logra ver la perspectiva de la CCI S.A.

Observación Participante directa

Mediante esta técnica se observara atentamente a CCI S.A., logrando una mayor comprensión sobre las características de la situación en que está inserta la empresa, adquiriendo un mayor número de datos e información relevante, de modo de registrarla y prepararla para su posterior análisis.

Mediante los siguientes pasos a seguir:

- Determinar cuáles procesos se van a observar.
- Determinar los objetivos de la observación.
- Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
- Observar cuidadosa y críticamente.
- Registrar los datos observados.
- Analizar e interpretar los datos.
- Elaborar conclusiones.
- Elaborar el informe de observación.

Para llevar a cabo la observación se hará uso de una herramienta auxiliar, para la Observación Directa, en el desarrollo del presente trabajo se utilizó:

- Listado de chequeo de datos.

Etapas 5: Criterios de calidad

Credibilidad:

En todos los procesos de recopilación de información y datos se buscara lograr resultados que se desprendan de manera razonable y justificada del análisis de los datos y de las interpretaciones basadas en supuestos. Mediante la eliminación de las posibles fuentes de invalidez, aumentando la probabilidad de que los datos sean hallados creíbles y contrastar los resultados con las fuentes, entre otros.

Confirmabilidad:

Abarcara todos los métodos utilizados y al personal seleccionado, al cual se les aplico las técnicas de recopilación de datos. Mediante una observación, confirmación de la intervención.

Fiabilidad:

Lograr una probabilidad positiva del buen funcionamiento de los datos seleccionados, viendo si están adaptados, si tienen la suficiente probidad para el uso de los mismos. A través la confidencialidad de las personas que proporcionen información en los procesos de recopilación de datos, se puede saber quién ha contestado en cada proceso pero la información no se divulgara públicamente por ningún medio.

Transferibilidad:

Describir cada parte que integre el proceso de integración de datos e información, incluyendo los sujetos y métodos utilizados en conjunto, para poder obtener una eficiente fuente de información.

Etapas 6: Tabulación de Resultados

La respectiva tabulación se realizara en base al desarrollo de la cadena de valor genérica y sus criterios, como se puede apreciar en la fig. N°1, cabe mencionar que previamente se aplicara la herramienta de análisis matriz F.O.D.A., E.F.E. y E.F.I. para obtener una perspectiva preliminar y conocer el posicionamiento actual de CCI S.A.

Etapas 7: Análisis de Resultados.

Los datos preliminares se procesaran con la herramienta de análisis F.O.D.A. en conjunto con la Matriz E.F.I. y E.F.E. obteniendo una información más depurada, para establecer de los factores claves y posteriormente desarrollar la cadena de valor y su estrategia.

Etapas 8: Discusión de Resultados.

Al Preparar la cadena de valor, se podrá apreciar un nuevo enfoque estructural interno, el cual revelara si el resultado obtenido es congruente con la teoría implementada. Mediante la comparación entre lo esperado para cada área y lo arrojado por la investigación.

Etapas 9: Conclusiones.

En definitiva este proyecto concluirá, dando a conocer una nueva perspectiva en la gestión de CCI S.A. en base a la metodología desarrollada para llevar a cabo los objetivos planteados. Efectuando un diagnóstico completo de la CCI S.A. y sus actividades primarias y de apoyo.

Capítulo III: Análisis de Datos

Respecto a la recopilación de datos efectuada, se hizo énfasis en la obra de Porter, autores varios, misma pyme y temática sobre análisis F.O.D.A. para lo cual analizamos en primera instancia a la pyme en su estado bruto (haciéndose entender que para efectos de esta tesis se entenderá por estado bruto a la pyme antes de la aplicación de la cadena de valor). A partir de ello la tabulación de datos de la entrevista en conjunto con la lista de chequeo fue posible obtener lo siguiente:

Análisis F.O.D.A.

	<u>Factores Positivos</u>	<u>Factores negativos</u>
Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	F1. Fuerza de ventas	D1. Capacitación
	F2. Amplia gama de proveedores	D2. Publicidad
	F3. Amplia gama de productos	D3. Escasa forma bajar costos
	F4. Prestigio	D4. Depende mucho de sus proveedores
	F5. Sistema de distribución	D5. No hay capacidad de respuesta ante eventual competencia
	F6. Sistema de almacenamiento	
	F7. Capacidad de respuesta ante pedidos especiales	
	F8. Infraestructura propia	
	F9. Duración de la mercancía	
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	O1. Hacerse de productos con alta demanda	A1. Crisis económicas internacionales
	O2. Más fácil de hacerse de productos nuevos del extranjero dada su reputación	A2. Retraso de la llegada de los pedidos
	O3. Demanda en el país nacional, de productos solo producidos en el exterior	A3. Nueva competencia
	O4. Potenciales compradores	A4. Productos sustitutos

Desde este punto obtenemos la información preliminar sobre cómo se encuentra CCI S.A en el punto cero, es decir, antes de la aplicación de la cadena de valor, mediante la matriz F.O.D.A.

Análisis Externo	Análisis Interno		
	Matriz F.O.D.A.	Fortalezas	Debilidades
		F1. Fuerza de ventas	D1. Capacitación
		F2. Amplia gama de proveedores	D2. Publicidad
		F3. Amplia gama de productos	D3. Escasa forma bajar costos
		F4. Prestigio	D4. Depende mucho de sus proveedores
		F5. Sistema de distribución	D5. No hay capacidad de respuesta Ante eventual competencia
		F6. Sistema de almacenamiento	
		F7. Capacidad de respuesta ante pedidos especiales	
		F8. Infraestructura propia	
		F9. Duración de la mercancía	
	Oportunidades	Estrategias F-O	Estrategias D-O
	O1. Hacerse de productos con alta demanda	E1. Aprovechar la fuerza de ventas con los productos de alta Demanda. E2. Hacerse con los potenciales compradores dado el prestigio y la capacidad de respuesta, instalaciones propias, sistemas de distribución y almacenamiento.	E1. Agrandar la cartera de clientes dado que se puede hacer de productos en el extranjero y así mitigar la eventual competencia. E2. Ajustar la dependencia de los proveedores con la variedad gama. E3. Hacer cabida a publicidad y capacitación a medida que aumentan los clientes y las necesidades del mercado.
	O2. Más fácil de hacerse de productos nuevos del extranjero dada su reputación		
	O3. Demanda en el país nacional, de productos solo producidos en el exterior		
	O4. Potenciales compradores		
	Amenazas	Estrategias F-A	Estrategias D-A
	A1. Crisis economicas internacionales	E.1 Dada la gama de proveedores, productos y la capacidad de respuesta mitigar los retrasos. E2. A través del prestigio y la fuerza de ventas gestionar la nueva competencia y productos sustitutos	E1. Reducir costos, barajando la amplia gama de proveedores E2. Interesarse en los acontecimientos del entorno y aprovechar las oportunidades que otorga
	A2. Retraso de la llegada de los pedidos		
	A3. Nueva competencia		
	A4. Productos sustitutos		

A continuación se revelara la matriz E.F.I., la cual revela resultados totales ponderados de las fortalezas y debilidades, obteniendo información de forma más detallada y resumida, sobre el contexto interno en el cual se encuentra CCI S.A.

Matriz E.F.I.

	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas			
F1. Fuerza de ventas	0.11	4	0.44
F2. Amplia gama de proveedores	0.08	3	0.24
F3. Amplia gama de productos	0.07	3	0.21
F4. Prestigio	0.07	3	0.21
F5. Sistema de distribución	0.08	4	0.32
F6. Sistema de almacenamiento	0.06	3	0.18
F7. Capacidad de respuesta ante pedidos especiales	0.07	4	0.28
F8. Infraestructura propia	0.07	3	0.21
F9. Duración de la mercancía	0.06	3	0.18
Debilidades			
D1. Capacitación	0.07	1	0.07
D2. Publicidad	0.06	1	0.06
D3. Escasa forma bajar costos	0.09	1	0.09
D4. Depende mucho de sus proveedores	0.06	2	0.12
D5. No hay capacidad de respuesta ante eventual competencia	0.05	2	0.1
	1.0		2.71

Respecto al análisis obtenido de la matriz E.F.I., se resalta que hay indicios positivos, dado que, la puntuación ponderada total es superior al promedio, siendo esta de 2.5, si bien hay falencias considerable estas son cubiertas de forma consecuente con las fortalezas, señalando que CCI S.A. tiene una posición interna fuerte. Cabe señalar que las estrategias propuestas son factibles.

En tanto se revelara la matriz E.F.E., la cual revela resultados totales ponderados de las oportunidades y amenazas, obteniendo información de forma más detallada y resumida, sobre el contexto interno en el cual se encuentra CCI S.A.

Matriz E.F.E.

	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades			
O1. Hacerse de productos con alta demanda	0.14	4	0.56
O2. Más fácil de hacerse de productos nuevos del extranjero dada su reputación	0.16	3	0.48
O3. Demanda en el país nacional, de productos solo producidos en el exterior	0.14	3	0.42
O4. Potenciales compradores	0.15	2	0,3
Amenazas			
A1. Crisis económicas internacionales	0.15	2	0.3
A2. Retraso de la llegada de los pedidos	0.12	2	0.24
A3. Nueva competencia	0.10	1	0.1
A4. Productos sustitutos	0.10	2	0.2
	1.0		2.6

Respecto al análisis obtenido de la matriz E.F.E., responde de manera positiva ante las oportunidades y amenazas, dado que, la puntuación ponderada total es superior al promedio, siendo este 2.5 , si bien existen amenazas considerable estas son cubiertas de forma consecuente con las oportunidades, señalando que las estrategias aplicables a CCI S.A. son factibles y consecuentes con sus operaciones.

Capítulo IV: Discusión de Resultado y Conclusiones

La estructura de la discusión de resultados está elaborada en base a resultados esperados, resultados obtenidos y finalmente el margen, para una mayor estructuración de los procedimientos de resultados.

Al exponer ambas cadenas de valor, otorga ciertos puntos en los cuales hay que enfocarse para la canalización de las ventajas competitivas.

Esta etapa se concretó mediante la aplicación del análisis F.O.D.A. el cual dio a conocer la actual postura de los procesos de CCI S.A. sobre los factores positivos y negativos tanto internos como externos.

La discusión de resultados fue confeccionada en base a un estudio de las óptimas condiciones con las que debe contar cada área de la cadena de valor, es por ello que se realizaron dos cadenas de valor una para los resultados esperados y otra para los resultados obtenidos con el fin de lograr expresar una mayor comprensión de los resultados.

Se comenzara por efectuar un análisis sobre los resultados esperados y los obtenidos, exponiendo su origen y la forma en la que se contraponen.

Para la uniformidad se elaboró una cadena de valor para CCI S.A. y una cadena de valor estimada del mercado.

Se entenderá por cadena de valor estimada de mercado, a una cadena de valor efectuada en base a la matriz E.F.E en conjunto con las oportunidades y amenazas de la matriz F.O.D.A. revelando la información estimada del mercado en el cual se desempeña CCI S.A.

El análisis F.O.D.A reveló que CCI S.A. tiene grandes ventajas al igual que desventajas por lo que para subsanar dicha instancia se propusieron estrategias para corregir las desventajas y aumentar los factores positivos, ahí es donde entra el análisis de la matriz E.F.I. – E.F.E. el cual nos demostró que es positivo aplicar dichas estrategias y que la pyme en cuestión, está capacitada en base a sus capacidades para aplicar las estrategias planteadas.

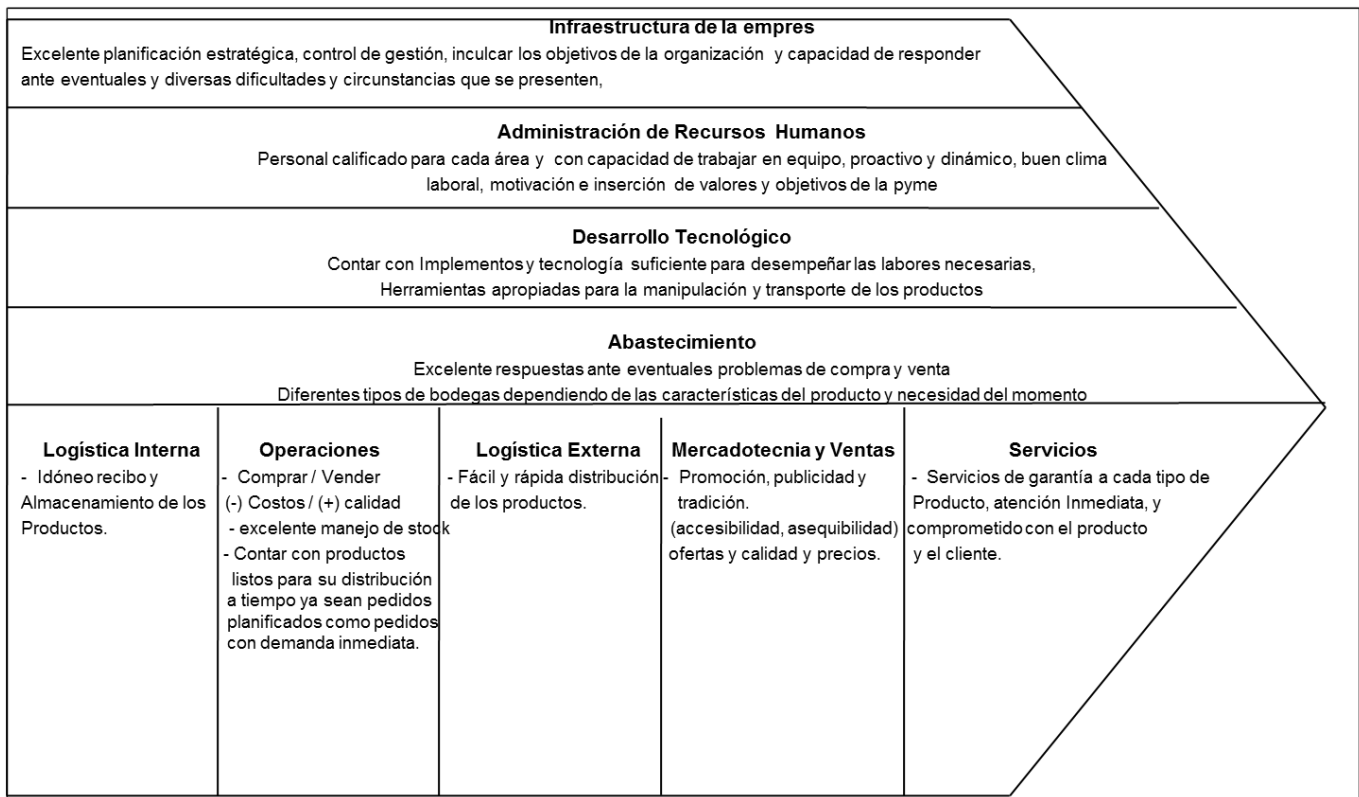
Resultados Esperados

En esta fase se elaboró una cadena de valor óptima estimada en base a oportunidades y amenazas proporcionadas por el análisis F.O.D.A. en conjunto con la matriz E.F.E., con el fin de obtener uniformidad al momento de cotejar los resultados esperados con los resultados obtenidos y así obtener un enfoque pulcro, respecto de sus ventajas competitivas.

Los criterios utilizados para la elaboración de la cadena de valor esperada fueron los Siguientes:

- Factores óptimos para cada área.
- Realizados bajo las matrices F.O.D.A. y E.F.E.
- Los criterios de cada área de la cadena de valor de los resultados obtenidos sea comparable con los criterios de la cadena de valor con los resultados esperados.

Cadena de valor estimada del mercado



Resultados Obtenidos

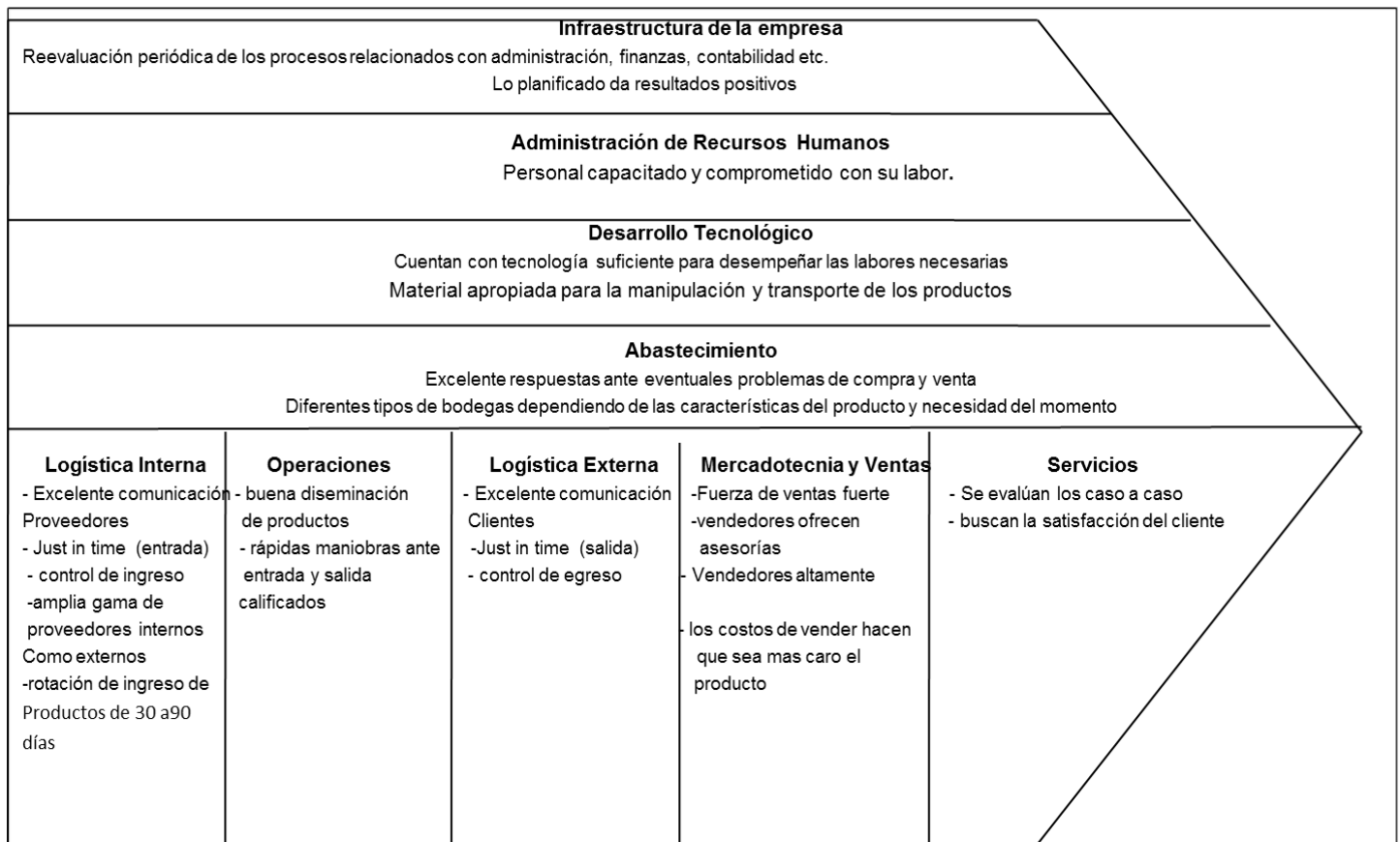
Al igual que en los resultados esperados se confecciono una cadena de valor, pero dirigida a los resultados obtenidos, arrojados por la investigación que recae en CCI S.A. Es por ello que se utilizó la información procesada por el análisis de las fortalezas y debilidades en conjunto con la matriz E.F.I.

Los resultados obtenidos de la presente investigación a través de las herramientas de análisis F.O.D.A. y matriz E.F.I.

Criterios utilizados:

- Factores arrojados por cada área de CCI S.A.
- Utilización F.O.D.A. y E.F.I.
- Uniformidad para cotejar los resultados obtenidos con los esperados

Cadena de valor CCI S.A.



Margen

Análisis actividades que agregan valor y actividades que no aportan valor.

Los resultados obtenidos por ambas cadenas resaltaron la posición de CCI S.A., dado que se obtuvo un resultado esperado y obtenido, mediante la elaboración de dos cadenas se compara la cadena de CCI S.A. con la cadena de valor óptima estimada del mercado.

En tanto la matriz E.F.I. en complementación con las fortalezas y debilidades del F.O.D.A. Arroja un detalle de la situación de CCI S.A., mientras que por su parte la matriz E.F.E. definió en conjunto con oportunidades y amenazas los aspectos de las áreas de la cadena de valor de una perspectiva global, dando un enfoque del mercado estimado.

Los procesos serán descritos, mediante la disgregación de las actividades de CCI S.A., separando los que aportan valor y los que no aportan. Mediante el contraste de ambas cadenas de valor.

El diagnostico de los procesos actuales de CCI S.A. fue proporcionado en base a la identificación de las actividades primarias y de apoyo por medio de un análisis previo con la ayuda de la matriz F.O.D.A., E.F.I. Y E.F.E. De forma tal de ver con claridad las fuentes generadoras de ventaja competitiva.

Entre las actividades más relevantes podemos apreciar

Actividades que aportan valor:

- Una amplia gama de respuestas al entorno ante eventualidades dado su capacidad y objetivos de satisfacción al cliente ante eventualidades. como pedidos especiales y almacenamiento en 3 tipos de bodegas distintas.
- Amplia gama de proveedores nacionales e internacionales
- La potente fuerza de venta dado que los vendedores Ingenieros químicos y prestan un servicio adicional al cliente.

Actividades que restan valor:

- Costos altos en comparación con la competencia
- No se fija mucho en la competencia
- Crisis económicas
- Demora en llegar los embarques

Conclusión

El presente proyecto va dirigido principalmente a pymes, para desarrollarse en el nuevo entorno económico y aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece el mercado, es por ello que se necesita agregar valor en los procesos. Determinando sus ventajas competitivas, a través de la cadena de valor y demostrar que tiene que ser una herramienta explícita y aplicable. Es por ello que el sujeto de estudio en este contexto es la pyme CCI S.A.

De lo anterior, la cadena de valor aplicada corresponde a una cadena de valor cualitativa expuesta por Michael Porter, en su obra ventajas competitivas, a su vez con la ayuda de la matriz F.O.D.A y las herramientas de análisis la matriz E.F.E. y E.F.I. como análisis previos para la depuración de la información obtenida.

Como resultado de la investigación presentada, es posible concluir que la importancia de todas las pymes actualmente es que aprendan a alinear todas sus actividades tanto primarias como de apoyo para poder tener como resultado un cliente satisfecho que valore la ventaja competitiva que se ofrece, siendo este un congregate de entrega rápida con agilidad y eficiencia en los procedimientos, en los tiempos actuales donde las empresas cada vez se esfuerzan más en ofrecer un valor agregado mayor al de la competencia es mejor apreciada por el público ya que se debe de hacer lo posible por primero captar clientes para luego mantenerlos con un servicio o un producto de calidad.

Al respecto las empresas se mantienen a causa de la existencia de un grupo de personas que prefieren comprar sus productos, por sobre la competencia, porque de cierto modo han logrado crear el valor agregado necesario para que los prefieran.

Finalmente la aplicación de la cadena de valor da una nueva postura y visión de las capacidades de una empresa independiente del tamaño de esta, el lugar donde se desempeñe y las actividades que desarrolle.

Si las pymes enfocaran sus capacidades con miras a una perspectiva más allá de la frontera de solo buscar subsistir y enfocaran sus objetivos a algo más integral como el manejo de sus recursos de forma estratégica y así poder identificar sus factores claves de ventajas competitivas su crecimiento sería notable. Es debido a esto que se puede

concluir que uno de los principales factores para hacer la cadena de valor una herramienta explícita.

En base a las herramientas de análisis utilizadas se concluye que al identificar los factores generadores de ventajas competitivas como en el caso de la empresa CCI S.A. donde se hace notable su fuerza de ventas y capacidad de respuesta ante eventualidades, de cierto modo contrarrestando los factores negativos, aun así con la correcta aplicación de las estrategias sugeridas se podría conseguir una estructura interna potente y confiable desde el punto de vista de los procesos que abarca este proyecto de investigación.

En CCI S.A. se aprecia que al pasar por las etapas de análisis, descubriendo que factores son atribuibles a agregar valor y cuáles no, se satisface la necesidad de saber en qué punto se encuentra de forma interna como externa, para así replantearse.

Por otro lado al comparar los análisis al cotejar ambas cadenas de valor (Cadena de valor de CCI S.A. con la estimada del mercado), da a conocer los factores óptimos de ventajas competitivas, para CCI S.A. donde se destaca en amplitud que la fuerza de ventas, la amplia gama de proveedores nacionales e internacionales, la capacidad de respuesta ante eventualidades, como pedidos especiales y almacenamiento para sus diferentes tipos de productos.

Mediante la propuesta de diseño e implementación de la cadena de valor a la empresa CCI S.A, se concluye que la presente tesis demuestra que si las pymes hicieran uso de forma más detallada y explícita de sus estrategias y herramientas de análisis como en esta oportunidad, es bajo el enfoque de la cadena de valor, se podrían satisfacer mejor las necesidades tanto del cliente como de la misma pyme y hasta el proveedor haciendo un ciclo de eficiencia.

En esta investigación fue aplicada de forma interna la cadena de valor en CCI S.A. pero no obstante puede aplicarse a nivel industrial involucrando a los proveedores y clientes de una empresa, es por ello que posiblemente la cadena de valor evolucione de manera que conecte empresas sin mayor relación entre sí, siendo estas un eslabón más de la cadena.

Bibliografía

Ambiental, G. (15 de 11 de 2012). <http://gestion-ambiental-biblioteca.blogspot.com>. Recuperado el 30 de 6 de 2013, de <http://gestion-ambiental-biblioteca.blogspot.com/2012/11/matriz-foda-o-dofa.html>

Ayala, L. y. (2011). <http://www.3w3search.com>. Recuperado el 28 de 06 de 2013, de <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

Espinosa, R. (2013). robertoespinosa.es. Recuperado el 17 de 06 de 2013, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Hellin, J. y. (Noviembre de 2006). <http://www.fao.org>. Recuperado el 30 de 10 de 2012, de http://www.fao.org/fileadmin/templates/esa/LISFAME/Documents/Ecuador/Guia_Cadena_Vvalor.pdf

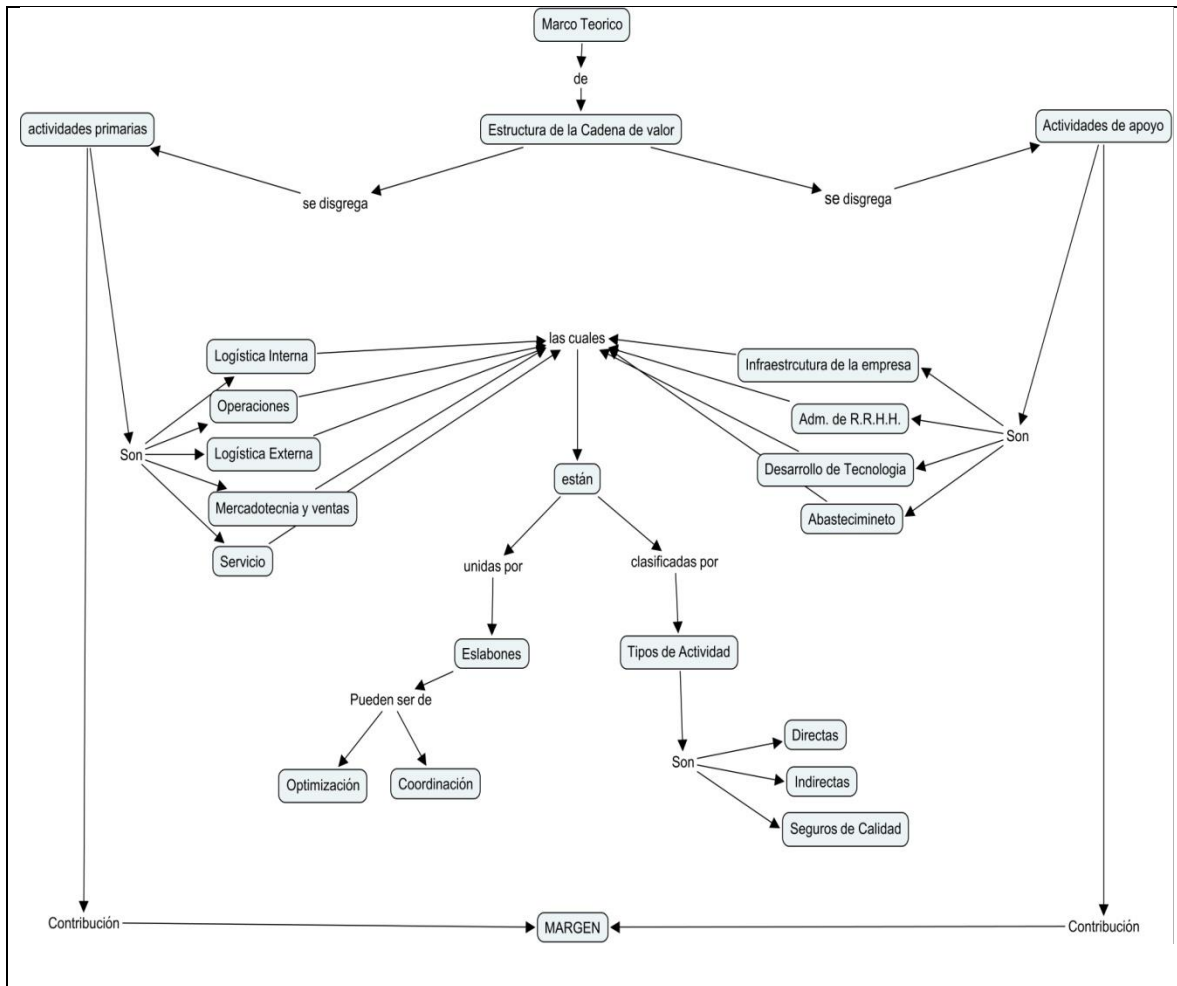
Iglesias, D. (Febrero de 2002). <http://www.eumed.net>. Recuperado el 15 de 11 de 2012, de <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>

Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva*. Cecsa.

Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. Cecsa.

Anexos

Mapa Conceptual Del Marco teórico



Preguntas a realizar en las entrevistas

Preguntas generales

1. ¿Usted sabe algo respecto a la cadena de valor?
Si, son procesos que agregan valor al producto final o servicios.
2. ¿Conoce la importancia de las ventajas competitivas?
Si, ventajas que tengo ante un tercero produciendo un efecto diferenciador
3. ¿Siente que hay ventajas competitivas en el área en la cual se desempeña, si hay cuáles son?
Se están evaluando y definiendo que producto genera más beneficios, lo importante es actuar
4. ¿Qué opina de los procesos de la entidad?
Son estables pero necesitan mejoras
5. ¿Cómo mejoraría los procesos?
Haciendo un análisis abarcado de cada uno y tomar medidas respectivas
6. ¿Cómo se interrelacionan los procesos?
Como es pyme los procesos están muy ligados uno a los otros y el personal no es muy grande por lo que lleva a una interrelación buena
7. ¿Qué opina de una posible reestructuración de procesos en la entidad?
Eso mismo estamos haciendo en este momento dado que las circunstancias lo ameritan, nunca hay que quedarse en un mismo punto.
8. ¿Cómo cree usted que la empresa se diferencia del mercado?
Por nuestros productos que vienen del extranjero, pero más aun por nuestros vendedores, dado que ellos adicionalmente son ingenieros químicos y prestan un servicio extra
9. ¿En una crisis la empresa se ve afectada de forma directa y como responde frente a ese contexto?
Como toda empresa es susceptible a crisis económicas dado que los mercados están muy coligados gracias a la globalización para ello mantenemos nuestra amplia cartera de proveedores de diversos países

Preguntas actividades primarias

1. ¿Señale la forma mediante la cual se abastecen?
Mediante nuestros proveedores pero siempre depende, hay que mantener un margen de días dado la tardanza en llega de la mercadería
2. ¿Cada cuánto tiempo se abastecen?
Depende del producto pero entre 30 a 90 días
3. ¿Con cuántas bodegas cuentan?
2 bodegas, una está acondiciona para productos de tratamientos especiales
4. ¿Cómo es el manejo del stock?
Siempre vamos manteniendo un margen pero depende de las circunstancias del mercado en un momento específico por el tema de los costos extras
5. ¿Con cuántos proveedores se relacionan?
Una amplia gama de proveedores dado que tenemos muchos productos distintos y trabajamos con proveedores tanto nacionales como extranjeros
6. ¿Con cuántos tipos de productos distintos operan?
200 aproximadamente
7. ¿Cómo es el control de entrega?
Dependiendo del cliente y el producto a veces se necesita de equipo necesario
8. ¿Cómo funciona el servicio de entrega?
Dependiendo de la situación siempre intentamos ver el acomodo de las partes
9. ¿Cómo es la capacidad de respuesta con los clientes (comunicación)?
Buena debido a que siempre intentamos cumplirles, independiente de nuestro stock buscamos la forma de satisfacerlo y ver si se aplican estrategias como just in time
10. ¿Cómo es la capacidad de respuesta con los proveedores (comunicación)?
Buena ya que, si fuera al contrario no podríamos responder ante nuestros clientes

Preguntas actividades de apoyo

1. ¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados?
Mediante procesos de entrevistas, dependiendo de la necesidad de la empresa
2. ¿Qué medios de distribución utilizan para sus productos?
Camionetas
3. ¿Es fácil utilizar las maquinarias?
Si, a todos más de alguna vez les a tocado utilizarlas
4. ¿Cómo manejan el control de las pérdidas de mercadería?
Siempre hay márgenes de pérdidas que uno tiene que considerar
5. ¿Cómo es la comunicación con el personal?
Excelente, buscamos gente que nos fortalezca tanto como empresa y como equipo de trabajo
6. ¿Cómo promocionan los productos?
Contamos con página web, pero dado el sector industrial en el que participamos nuestra reputación es nuestra mejor carta
7. ¿Requieren de sistemas de almacenamiento especiales?
Si, para los productos químicos flamables, es por ello que contamos con una bodega equipada de forma especial
8. ¿Cómo la empresa actúa frente al medio ambiente?
Positiva, solo buscamos productos certificados y tratamos con sus debidos cuidados en los manejos de ellos

Lista de Chequeo

Actividades Primarias

Normas de Cumplimiento		Si	No	Recomendación / Observación
Logística Interna	Utilizan Bodegas	X		
	Uso del "just in time"	X		Depende la situación
	Diseminación rápida de los productos			
	Se lleva un registro de los productos Utilizados	X		kardex
	Los productos tienen fecha de Vencimiento	X		Caducan en años
	control ingreso de mercaderías	X		
Operaciones	El producto es ensamblado en las Instalaciones		X	
	Existe Control de calidad	X		
	Agrega valor al producto final desde un punto de vista productivo		X	
Logística Externa	Existe un control de ingreso de materias primas utilizadas	X		
	Control de mercaderías de egreso	X		
Mercadotecnia y Ventas	Cuenta con mercadotecnia	X		implícito
	Existe un buen programa publicitario		X	relativo
	Existen los medios de promoción del producto adecuados		X	
	El precio bajo del producto es en relación al mercado		X	Por la asesoría extra de los vendedores
	Existe una amplia Fuerza de ventas	X		
Servicio	Cuentan con servicios de post-venta	X		Depende el caso
	Se cuentan con Políticas en caso de rechazo del producto	X		
	Cuentan con políticas de garantía de forma explícita	X		
	Cuentan con políticas de devolución de dinero	X		Casos especiales

Actividades de Apoyo

Normas de Cumplimiento		Si	No	Recomendación / Observación
Infraestructura de la empresa	Todo lo planificado le da resultados Positivos	X		
	Existen la reevaluación de los planes Contables, financieros entre otros.	X		Se están creando
	Respuesta ante eventuales productos Alternativos	X		
Administración de Recursos Humanos	Cuenta con adm. de RR.HH.	X		
	Rotación del personal abundante		X	
	Existe la integración de los objetivos de la pyme al personal	X		
	Las personas conocen su rol en la Entidad	X		
	Existe motivación del personal	X		escasamente
Desarrollo Tecnológico	El diseño del producto se realiza en las instalaciones		X	
	Cuentan con Equipos y software Adecuados	X		Lo necesario
	Tecnología suficiente investigación del producto	X		Cumplen con normas
Abastecimiento	Existen adecuadas instalaciones para el manejo de la mercadería	X		certificados
	Capacidad de respuesta con	X		
	Eventualidades			