



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS
MATURÍN – MONAGAS – VENEZUELA**

**LA CADENA DE VALOR Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS
EN EL MUNDO EMPRESARIAL**

ASESORES:

Prof. (a) Maira López

Prof. Gustavo Díaz

Prof. Pedro Salazar

AUTORES:

Br. Bastardo B, José G. C.I: 20.420.845

Br. Ruz J, Sonia C.I: 19.875.206

Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública.

Maturín, Abril 2012

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS
MATURÍN – MONAGAS – VENEZUELA

LA CADENA DE VALOR Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS
EN EL MUNDO EMPRESARIAL

ACTA DE APROBACIÓN

Presentado por:

Br. Bastardo B. José C.I: 20.420.845
Br. Ruz J. Sonia C.I: 19.875.206

Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública.

Prof. (a) Maira López
Asesor (a)

Prof. Gustavo Díaz
Jurado Principal

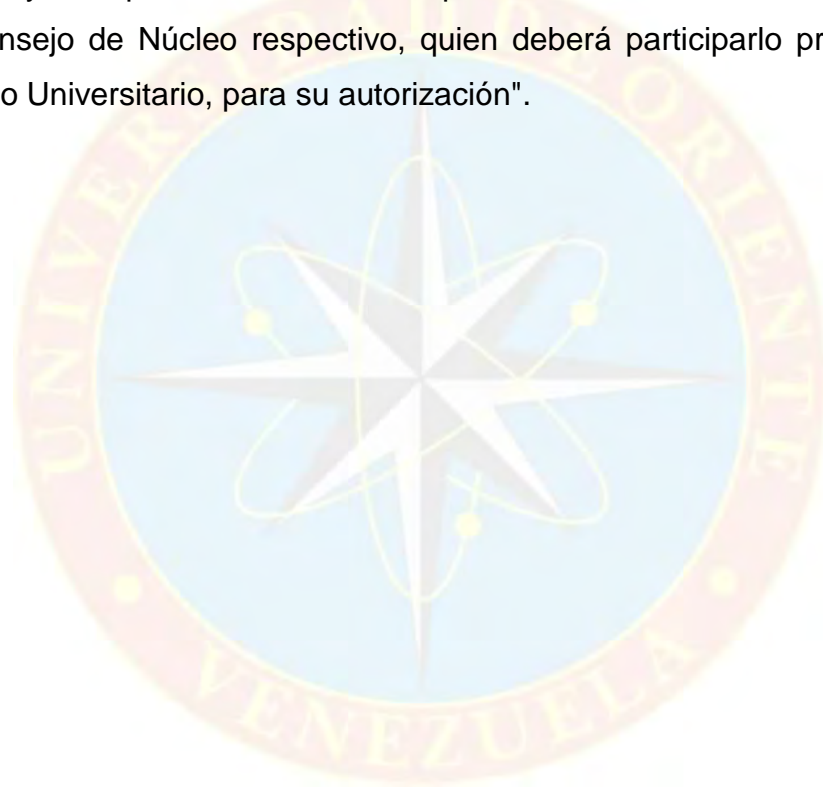
Prof. Pedro Salazar
Jurado Principal

Maturín, Abril 2012

RESOLUCIÓN

Según el reglamento de trabajo de grado de la Universidad de Oriente Establece en el artículo 41 lo siguiente:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizados para otros fines, con el consentimiento del consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al consejo Universitario, para su autorización”.



ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACION	ii
RESOLUCIÓN	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTOS	x
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS.....	7
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.2 BASES TEÓRICAS	11
2.2.1 La Cadena de Valor	11
2.2.2 Objetivo de la Cadena de Valor	13
2.2.3 Tipos de Cadena de Valor.....	13
2.2.3.1 Cadena de Valor del Proveedor	14
2.2.3.2 Cadena de Valor de los Canales	14
2.2.3.3 Cadena de Valor de los Clientes	14
2.2.4 Modelo de la Cadena de Valor de Porter	15
2.2.4.1 Actividades Primarias	15
2.2.4.2 Actividades de Apoyo	17
2.2.5 Cadena de Valor en Empresas de Servicios.....	19
2.2.6 Modificaciones de la Cadena de Valor	19
2.2.6.1 Cadena de Valor Extendida.....	20
2.2.6.2 Cadena de Valor según las Estrategias Genéricas	21
2.2.6.3 Cadena de Valor Operativa	22
2.2.6.4 Cadena de Valor Virtual.....	24
2.2.7 Administración de la Cadena de Valor	25
2.2.8 Panorama Competitivo y la Cadena de Valor	26
2.2.8.1 Panorama del Segmento.....	27

2.2.8.2 Grado de Integración	27
2.2.8.3 Panorama Geográfico	28
2.2.8.4 Panorama Industrial	28
2.2.8.5 Valor Agregado.....	29
2.2.9 Impulsores de Costos y de Valor	36
2.2.9.1 Impulsores de Costos	36
2.2.9.2 Impulsores de Valor.....	37
CAPÍTULO III.....	39
MARCO METODOLÓGICO.....	39
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	39
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
3.3.1 Revisión Bibliográfica.....	40
CAPÍTULO IV	41
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	41
4.1 ACTIVIDADES QUE REALIZA LA EMPRESA MULTISERVICIOS SHARAT, C.A.....	41
4.1.1 Actividades Primarias.....	42
4.1.2 Actividades de Apoyo.....	43
4.2 ACTIVIDADES O PUNTOS FUERTES DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS SHARAT, C.A.	45
4.3 DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS SHARAT, C.A.....	46
CAPÍTULO V	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
5.1 CONCLUSIONES.....	48
5.2 RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
HOJAS DE METADATOS.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Esquema de la Cadena de Valor Industrial.....	14
Figura N° 2: Modelo de la Cadena de Valor de Porter.....	15
Figura N° 3: Cadena de Valor Extendida	21
Figura N° 4: Cadena de valor según las estrategias Genéricas.....	22
Figura N° 5: Cadena de Valor Operativa	23
Figura N° 6: Cadena de Valor Virtual.....	25
Figura N° 7: Interrelación de los Integrantes de la Cadena de Valor	26
Figura N° 8: Elementos del Proceso de Generación de Demanda	32
Figura N° 9: Procesos de Suministros de Demanda.....	33
Figura N° 10: Dimensiones del Proceso de Planeación de Demanda	35
Figura N° 11: Actividades o Puntos Fuertes de la Cadena de Valor de la Empresa Multiservicios Sharat, C.A	46
Figura N° 12: Cadena de Valor de la Empresa Multiservicios Sharat, C.A ...	47



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Impulsores de costos	37
Cuadro N° 2: Impulsores de Valor	38



DEDICATORIA

En primer lugar **A Dios Padre Todopoderoso (Al GRAN YO SOY, JEHOVÁ DE LOS EJÉRCITOS)**, padre de sabiduría y esperanza por estar en todo momento a mi lado y darme la fuerza de voluntad necesaria para lograr alcanzar cada reto propuesto y hoy me permite concluir mi primera carrera universitaria.

A mis padres, **a la Sra. Aida González (Mi Mami)** y al Sr **Carmelo Ramos Estanga**, a quienes adoro, respeto y admiro, porque gracias a su esfuerzo y sacrificio estoy donde estoy, son ustedes mi mayor inspiración para querer ser una mejor persona, superarme y de alguna u otra manera retribuir todo el orgullo que me han hecho sentir a lo largo de toda mi vida.

A la Sra. Mignerys Del Valle Bermúdez y al Sr. Miguel Antonio Bastardo, por darme la vida.

A mi abuela Antonia González por siempre brindarme su apoyo.

A mi tío Luis González, por darme ese ejemplo a seguir y apoyo.

A toda mi familia (tíos, hermanos y primos), y Con toda gratitud a **todas las personas** que de alguna u otra manera fueron de ayuda invaluable para la culminación de mi carrera por creer en mí, a ustedes les dedico este triunfo.

José Gregorio Bastardo Bermúdez

DEDICATORIA

Ante todo a Dios por darme la oportunidad de estar en este mundo, por guiarme en todo momento, brindarme sabiduría, salud, las ganas y voluntad de ser constante y perseverante para lograr mis metas.

A mis padres Carlos y Margoth, por el apoyo, dedicación y la confianza que depositaron en mí para ayudarme a llegar donde estoy ahora y poder gozar de este triunfo tan maravilloso.

Al resto de mi familia por su preocupación y apoyo en mi carrera universitaria.

A todas aquellas personas que de una u otra forma fueron mi motivación para alcanzar esta etapa tan importante de mi vida.

● **Este logro también es de ustedes...!!!!**

Sonia Ruz Jiménez

AGRADECIMIENTOS

A Dios padre Todo Poderoso (**Al GRAN YO SOY, JEHOVÁ DE LOS EJÉRCITOS**), por darnos la oportunidad de culminar mi primera carrera universitaria. Gracias Padre (Gloria Tu Nombre)

A mis padres (**Aida González y Carmelo Ramos**), por haberme hecho con su gran esfuerzo lo que ahora soy, a ellos debo todo en este mundo. Gracias por su apoyo y todo el amor que me ha dado siempre, los adoro.

A toda mi familia, muy especialmente a mi tío **Luis González** por siempre estar ahí dándome ese ejemplo a seguir y apoyo. Gracias por ayudarme a culminar una de mis primeras metas.

A mis amigos Leydis Palmares, Manuel Coa y Luis Gascón, por su ayuda y por brindarme su amistad.

A mis compañeros de universidad en especial a Yoleisi Benavidez y Lorena Velásquez y demás compañeros: Leydimar Brito, Yerusa Rivero, Rosa Bellorin, Neida Tarazona, Hernán Araujo, Yessira Torrealba, Vicki Duerto y Vanessa Figuera por compartir momentos inolvidables, llenos de experiencias positivas y negativas que me han hecho crecer y alcanzar lo soñado.

A mi compañera Sonia Ruz por haber formado un equipo de trabajo conmigo en esta última etapa de nuestra carrera, por su dedicación y haberme brindado su amistad. **“ÉXITO EN TODO”**.

A la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, por abrirme sus puertas y albergarme en sus aulas, especialmente a la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas por permitirme formarme como profesional universitario. **“GRACIAS A LA CASA MÁS ALTA”**.

A la profesora Maira López por haberme asesorado en la elaboración del Trabajo de Grado y ofrecer su tiempo, conocimiento y apoyo a lo largo de esta investigación. **“BENDICIONES PARA USTED”**.

A los profesores de áreas de grado Gustavo Díaz y Pedro Salazar quienes me ayudaron mucho con sus conocimientos.

A la empresa, **Multiservicios Sharat, C.A**, por darme la oportunidad de desarrollar mi proyecto de Investigación en sus instalaciones; de igual manera agradezco a la Presidenta de dicha empresa a la Sra. **Yolima Lizarazo** por el apoyo prestado.

A todos los que de una u otra forma me ayudaron en el alcance de esta meta.

Muchas Gracias....

José Gregorio Bastardo Bermúdez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por estar presente en los momentos difíciles.

A mis padres, por trabajar duro para ayudarme y apoyarme cuando los necesite.

A todos mis amigos, que compartieron y vivieron junto a mí la experiencia de crecer y formarnos como profesionales.

A todos aquellos profesores, quienes me aportaron información valiosa durante este recorrido lleno de aprendizaje.

A mis asesores, en especial a la profesora Maira López y el profesor Gustavo Díaz, por ser esa guía en la elaboración de este trabajo.

A la Universidad de Oriente, por abrirme las puertas hacia el conocimiento y la excelencia.

Y a todas aquellas personas que estuvieron conmigo durante mi estadía en esta Casa de Estudios.

A todos muchas gracias...!!!!

Sonia Ruz Jiménez



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS
MATURÍN – MONAGAS – VENEZUELA**

LA CADENA DE VALOR Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL MUNDO EMPRESARIAL

ASESOR:

Prof. (a) Maira López

AUTORES:

Br. Bastardo B, José G. C.I: 20.420.845
Br. Ruz J, Sonia C.I: 19.875.206

RESUMEN

La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Determinar la importancia de la cadena de valor en una empresa es una de las tareas más difíciles de realizar, para llevarlas a cabo y saberlas aprovechar al máximo es aun más difícil. Este trabajo de investigación se basa en una investigación de tipo documental-descriptiva, con el se busca diseñar la cadena de valor y determinar las ventajas competitivas que le provee a las empresas, se simuló en la empresa Multiservicios Sharat, C.A con el propósito de presentar la teoría para identificar las diferentes actividades que intervienen en ella, cuáles son sus puntos fuerte y como la empresa debe utilizar la cadena de valor para generar valor en sus servicios y obtener ventajas competitivas en el mercado. La misma, nos llevó a concluir que la cadena de valor crea ventaja competitiva mediante el incremento de valor, optimizando los recursos, para llevar a la empresa a ser líder en el mercado, por lo que se recomienda utilizar el concepto de cadena de valor para fundar el desarrollo y crecimiento en la calidad y eficiencia de los productos y servicios que brinden las empresas a sus clientes.

Palabras claves: cadena, valor, cadena de valor, ventajas competitivas.

INTRODUCCIÓN

Cada día que pasa las empresas venezolanas invierten más y más esfuerzo por ofrecer productos y servicios que cumplan con las exigencias de los clientes, esto se ha vuelto una carrera vital para su supervivencia en el mercado, y más aún con el proceso de globalización que está ocurriendo con la economía mundial y nacional.

Con el fin de demostrar competitividad en el mercado, es necesario brindar productos con un alto nivel de calidad, y ofrecer un excelente servicio, en la venta como en la postventa, esto implica que las actividades tanto internas como externas de la empresa funcionen de forma integral, de modo que no se pase desapercibido ningún detalle que pueda afectar su buen desempeño.

La obtención de una ventaja estratégicamente competitiva se puede conseguir mediante el estudio de la cadena de valor, ya que existe la oportunidad de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado.

Es por ello que las empresas deben tener presente que la cadena de valor, es un instrumento innovador. La cadena de valor trata de examinar, a nivel sectorial, cada eslabón de la cadena de actividad, desde el momento en que el producto o servicio es sólo una idea hasta su creación o utilización. La cadena de valor de cualquier producto o servicio va desde la investigación y desarrollo, pasando por el suministro de materias primas, la producción y su entrega a los compradores nacionales e internacionales, hasta la eliminación y el reciclaje. Al diseñar el esquema de todo el proceso, los gerentes

determinan mejor en qué etapa del componente de la cadena de valor pueden captar un mayor valor.

Por éste motivo, con esta investigación se busca realizar el diseño de la cadena de valor de una empresa tomando como ejemplo a la empresa “Multiservicios Sharat, C.A”.

De este modo los capítulos desarrollados en la presente investigación se ajustan a los objetivos de la investigación; por lo cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema y sus Generalidades, este capítulo contiene el planteamiento y delimitación de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos que se persiguen con la investigación, la justificación e importancia de la investigación y la definiciones de términos básicos.

Capítulo II: Marco Teórico, en el se presentan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que se relacionan con el problema de investigación correspondiente a los objetivos específicos que se buscan obtener con la investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico, se refiere a los aspectos de orden metodológicos de la investigación (tipo de investigación, nivel de investigación y las técnicas e instrumentos de recolección de información)

Capítulo IV: Análisis de los Resultados, en este capítulo se encuentra el resultado del objeto de la investigación.

Capítulo V: En él se encuentran las Conclusiones y Recomendaciones, las cuales son el resultado de la realización del trabajo de investigación y pueden ser útiles para el desarrollo de estudios futuros.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos o servicios. Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega valor, que es en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta forma, la empresa logra ampliar su margen (la diferencia entre el valor total y el costo de las actividades).

El estudio de la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que existe la oportunidad de generar una propuesta de valor

que resulte única en el mercado. También es posible diferenciar entre dos tipos de actividades de valor. Las actividades primarias son las que están implicadas con la creación física del producto y su transferencia al comprador. Las actividades de apoyo, en cambio, sustentan a las primarias y suponen la participación de los recursos humanos, los insumos y la tecnología.

Debido a que la cadena de valor está adquiriendo una alta importancia para el desarrollo sostenible de las empresas, surge la necesidad de esta investigación con la intención de ilustrar la cadena de valor de una empresa de servicios, tomando como ejemplo las diferentes actividades que se realizan en la empresa “Multiservicios Sharat, C.A”, y para ello nos surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo diseñar la cadena de valor de la empresa Multiservicios Sharat, C.A?

¿Cuáles son las actividades que realiza la empresa?

¿Qué actividades intervienen en la cadena de valor?

¿Cuáles son las actividades o puntos fuertes de la empresa?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

- 📌 Diseñar la cadena de valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial para las empresas de servicios. (Caso empresa Multiservicios Sharat, C.A).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las actividades que se realizan en la empresa Multiservicios Sharat, C.A.
- Detectar las actividades o puntos fuertes de la cadena de valor de la empresa Multiservicios Sharat, C.A.
- Aplicar la metodología de Francés para definir la cadena de valor de la empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy en día, constituye un problema para las empresas venezolanas alcanzar niveles de costos mínimos y competitivos en la fabricación de productos o prestación de servicio, con la correspondiente calidad requerida y un nivel adecuado de consumo de recursos humanos, materiales y financieros en correspondencia con el desarrollo y tecnologías existente.

En virtud al ambiente altamente competitivo que existe en el mercado, la empresa se ve en la necesidad de realizar el estudio de las implicaciones que tiene la cadena de valor sobre la empresa y, como la misma ayuda al fortalecimiento y desarrollo de la organización de manera interna y externa lo cual le permitirá la creación de valor mediante la obtención de ventajas competitivas en el mercado.

Ante esta situación, la presente investigación primero servirá de soporte y referencia a la Universidad de Oriente, esperando que pueda ser usado como guía para investigaciones futuras de las personas que quieran o se

encuentren en la necesidad de indagar sobre este tema especialmente aquellas investigaciones que realicen los estudiantes de la Universidad de de Oriente y, segundo nos permite a nosotros como estudiantes desplegar un tema que es de vital importancia para el desarrollo de los conocimientos adquiridos durante el transcurso de nuestra formación como profesionales.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación estará referida a la empresa “Multiservicios Sharat, C.A”, ubicada en la Carrera 14 cruce con calle 6, urbanización Las Brisas del Orinoco, diagonal a la Casa de la Mujer, Maturín - Estado Monagas. Durante el año 2012.

1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS

Agregado: aquello que ha sido sumado o integrado a otro elemento, sea un objeto, una persona o un fenómeno (<http://www.definicionabc.com>).

Cadena: serie de eslabones enlazados entre sí (<http://www.wordreference.com/definicion/>).

Cliente: persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa. Persona que habitualmente compra en un establecimiento o requiere de sus servicios (<http://www.wordreference.com/definicion/>).

Costo: hace referencia al importe o cifra que representa un producto o servicio de acuerdo a la inversión tanto en material, de mano de obra,

de capacitación y de tiempo que se haya necesitado para desarrollarlo (<http://www.definicionabc.com/>).

Eslabón: pieza con forma de aro o anillo que, enlazada con otras semejantes, forma una cadena (<http://www.wordreference.com/definicion/>).

Margen: ganancia o beneficio que se obtiene al vender un producto. Diferencia que se calcula entre un resultado previsto y el real (<http://es.thefreedictionary.com>).

Proceso: conjunto de acciones o actividades que se realizan o tienen lugar con un fin (<http://www.definicionabc.com>).

Proveedor: persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios (<http://www.wordreference.com/definicion/>).

Sistema: conjunto de elementos que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto (<http://www.wordreference.com/definicion/>).

Valor: utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar o deleite (<http://www.apuntesgestion.com/2007/10/14/concepto-de-valor/>).

Valor agregado: Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo (http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_agregado).

Ventaja competitiva: característica única de una compañía o producto que la hace ser superior a la competencia
(http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-marketing_v.php)



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene la finalidad de asegurar la consistencia de la investigación a través del marco conceptual estructurado de la siguiente manera:

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se hace referencia de algunas investigaciones que sirven de antecedente al estudio que se pretende efectuar:

Molina V. Susana E., (2010) en su informe: **“Plan de Marketing del Producto Pulpas de Frutas de la Empresa ECUAFRUTA, S.A.”**, asesorado por el Ingeniero Alex Vinueza Benítez, indica:

“El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final.

Es de mucha importancia tener muy clara la cadena de valor dentro de una empresa más aún en un entorno donde cada vez es más difícil competir, la eficiencia en la cadena de valor beneficia a la empresa en el impulso para disminuir costos y eficientar recursos, sin embargo su objetivo principal es establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que rompan con los tradicionales, para así establecer fuertes ventajas competitivas el mediano y largo plazo” (p.91).

Vargas Alina y lozano Lina (2010) en su trabajo de grado: **“Guía Metodológica para la Formulación de la Planeación Estratégica de una Empresa del Sector de la Construcción y de las Telecomunicaciones: Caso POLOINGSA** asesorado por el profesor Francisco O. Velázquez Vásquez, expresaron:

“La cadena de valor es particular a cada empresa dependiendo de su sector, historia y estrategia. Es un instrumento que permite el análisis de la actividad empresarial identificando los elementos que la constituyen para encontrar fuentes de ventaja competitiva. Involucra tanto a la compañía como a sus proveedores y clientes.

La cadena de valor es un modelo que describe las actividades generadores de valor para el cliente. Se realiza mediante el análisis de los procesos y operaciones que se desarrollan al interior de la firma, desde la demanda hasta la entrega al cliente, con el fin de eliminar aquellos que no agregan valor a los productos y servicios, y mejorar aquellos que si lo hacen” (pp. 63-64).

2.2 BASES TEÓRICAS

Comprende todos los elementos que se deben tomar en cuenta par realizar el diseño de la cadena de valor de la empresa Multiservicios Sharat, C.A, estos elementos son los siguientes:

2.2.1 La Cadena de Valor

Para Michael Porter, una empresa no puede obtener ventajas competitivas si se observa a la organización como un todo, sino a través de la identificación de las distintas actividades que desarrolla la empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus proveedores. Es por eso que introduce el concepto de **“cadena de valor”**, como la herramienta básica para examinar todas las actividades que desempeña la empresa, así como su interacción. Una empresa obtiene ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes de una forma más económica o mejor que sus competidores (Zamacona, 2003, cap. 3, p. 134)

Otra definición de cadena de valor, es la propuesta por Hansen y Mowen (citado en Zamacona, 2003): “*cadena de valor industrial*, es el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias primas básicas hasta la eliminación del producto terminado por los consumidores finales” (p. 138).

Para Francés (2006), “la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios (uen), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen” (p. 145).

- ✓ **Valor:** es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) sobre la base de la utilidad que éste le proporcione, en una situación de libre mercado.
- ✓ **Costos:** es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.
- ✓ **Margen:** es la diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo. Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas: aumentar el valor y reducir los costos.

Según Francés (2006), la cadena de valor suministra:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva (p. 146).

2.2.2 Objetivo de la Cadena de Valor

En 1985, Porter (citado en Arce y Claves, 2008, Vol. 1 número 5) establece que la cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una Ventaja Competitiva sustentable.

Por su parte Zamacona (2003), dice que la cadena de valor tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor (p. 139).

2.2.3 Tipos de Cadena de Valor

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, (Figura N° 1) el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales (*cadena de valor del proveedor, cadena de valor de los canales y cadena de valor de los clientes*) a la considerada como genérica (Zamacona, 2003, cap. 3, pp. 152-154).

Figura N° 1: Esquema de la Cadena de Valor Industrial



Fuente: Creación de Valor en la Empresa a través del Análisis Estratégico de Costos, Zamacona Rosario, 2003, cap. 3.

2.2.3.1 Cadena de Valor del Proveedor

Las cadenas de valor de los proveedores, son las que crean y aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

2.2.3.2 Cadena de Valor de los Canales

Las cadenas de valor de los canales, son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

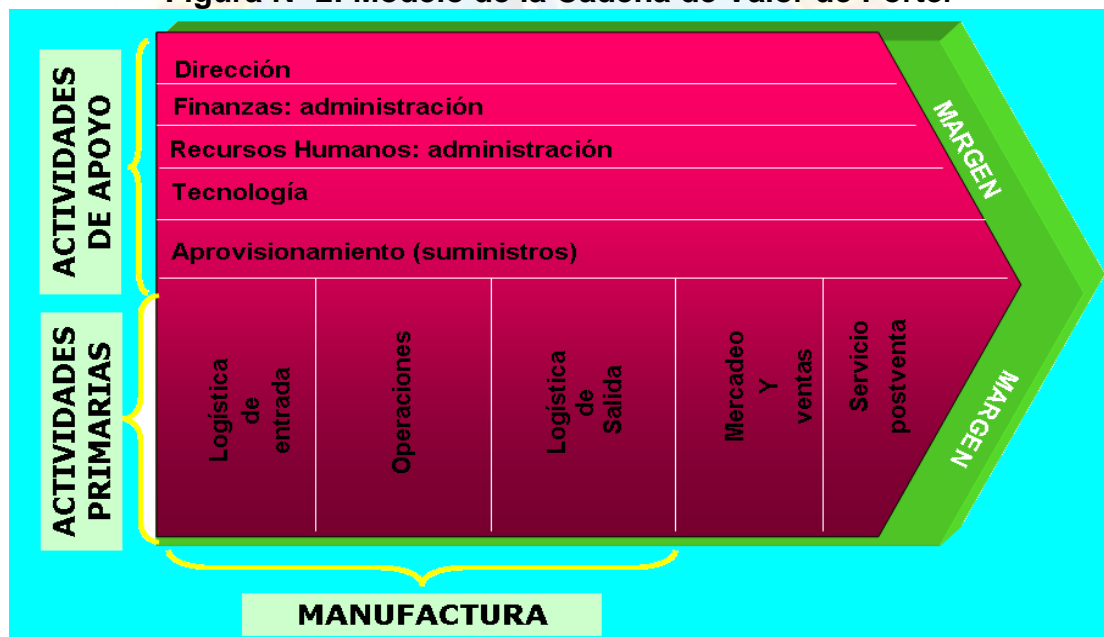
2.2.3.3 Cadena de Valor de los Clientes

Las cadenas de valor de los clientes también denominada cadena de valor del comprador, son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que ellas la función del producto determina las necesidades del cliente, el producto de una empresa representa el insumo comprado para la cadena de los clientes (ob cit.).

2.2.4 Modelo de la Cadena de Valor de Porter

Francés (2006), en su libro *“Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral”* se basa en el modelo de la cadena de valor propuesta por de Michael Porter en 1985 (Figura N° 2), para describir las etapas y las diferentes actividades que interviene en la cadena de valor. Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo (staff) (pp. 146-148).

Figura N° 2: Modelo de la Cadena de Valor de Porter



Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa. Francés Antonio, 2006, p. 147

2.2.4.1 Actividades Primarias

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

- **Logística de Entrada:** comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.
 - ✓ Recepción y almacenamiento de materia prima.
 - ✓ Manejo de materiales y programación de transporte.
 - ✓ Almacenamiento y control de inventario.
 - ✓ Devoluciones a proveedores.

- **Operaciones:** consiste en la transformación de los insumos en productos finales.
 - ✓ Maquinado, ensamblaje y empaclado.
 - ✓ Pruebas de control de calidad.
 - ✓ Mantenimiento de la planta.
 - ✓ Programación de la producción.

- **Logística de Salida:** consiste en la distribución de los productos terminados.
 - ✓ Almacenamiento de productos terminados.
 - ✓ Programación de transporte.
 - ✓ Transporte de productos.
 - ✓ Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho.
 - ✓ Procesamiento de órdenes.

- **Mercadeo (marketing) y Ventas:** consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado, promoción y venta.
 - ✓ Publicidad.
 - ✓ Fuerza de ventas.
 - ✓ Estudios de mercado.
 - ✓ Fijación de precios.
 - ✓ Selección y manejo de canales de distribución.

- **Servicios de Postventa:** consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.
 - ✓ Servicio de asesoría.
 - ✓ Garantía y mantenimiento.
 - ✓ Reparación y repuestos.
 - ✓ Instalación y adiestramiento.

2.2.4.2 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo alimentan a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí (ob cit.). Estas actividades de apoyo son las siguientes:

- **Dirección:** consiste en las actividades de Gerencia (dirección) general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales.
- **Finanzas:** están comprendidas por las actividades de caja, tesorería, cobranza y contabilidad.
- **Recursos Humanos:** consiste en la selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades.
- **Tecnología:** comprende Know-how (conocimientos fundamentales), investigación, desarrollo tecnológico (productos y procesos), inversión en maquinas y equipos.
- **Aprovisionamiento (suministros):** se refiere a la compra de materia prima y de otros consumibles, así como de repuestos para las maquinarias y equipos.

Tipos de Actividades

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

- **Directas:** son aquellas actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, entre otras.

- **Indirectas:** consiste en todas 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.
- **Seguro de Calidad:** aquellas actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión y ajuste (Ob cit.)

2.2.5 Cadena de Valor en Empresas de Servicios

La cadena de valor fue desarrollada por Michael Porter en 1985 para empresas de manufacturas, pero puede ser aplicada también a empresas de servicios. En este caso, las actividades de logística de entrada y logística de salida no están presentes. La actividad de operaciones consiste en la prestación del servicio en sí, y la de servicio (usualmente de postventa en el caso de manufactura) puede consistir en la prestación de servicios colaterales. La actividad de mercadeo (marketing) conserva su carácter (Francés, 2006, p. 149).

2.2.6 Modificaciones de la Cadena de Valor

Con el transcurrir de los años y los diferentes cambios que han tenido los mercados, el modelo de la cadena de valor propuesta por Porter en 1985, ha experimentado una serie de modificaciones. Estas modificaciones han hecho que surjan nuevas cadenas basadas en el concepto de la cadena de valor de Porter, estas versiones son; *la cadena de valor extendida, la cadena de valor según las estrategias genéricas y la cadena de valor virtual*

propuestas por Kaplan y Norton, y las versiones de *cadena de valor operativa* y *la cadena de valor estratégica* propuestas por Francés. A continuación se examina cada una de ellas.

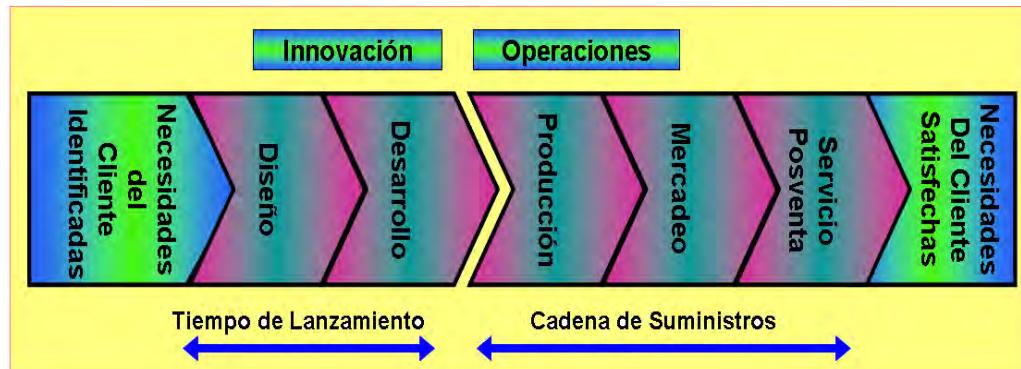
2.2.6.1 Cadena de Valor Extendida

En 1996, Kaplan y Norton (citado en Francés, 2006, pp. 152-153) modifican la cadena de valor de Porter y, proponen la cadena de valor extendida que comprende dos segmentos: innovación y operaciones (Figura N° 3). El segmento de innovación se divide en dos eslabones: diseño y desarrollo. El de operaciones corresponde a la cadena de valor tradicional y comprende tres eslabones: producir, mercadear y dar servicio. Los esfuerzos por mejorar los procesos en el segmento de operaciones se centran en la llamada onda corta de la creación de valor. El proceso se inicia cuando un cliente coloca una orden para un producto existente y termina cuando se efectúa la entrega de éste. La empresa crea valor produciendo, entregando y dando servicio a un costo inferior al precio que el cliente está dispuesto a pagar.

El segmento de innovación dentro del proceso representa la fuente de creación de valor de onda larga, que se mide en términos de tiempo de lanzamiento, y la tasa de innovación, que es la proporción de productos nuevos por año sobre el total de productos. Para alcanzar el éxito duradero, la empresa puede necesitar crear productos completamente nuevos que satisfagan las necesidades emergentes de clientes actuales y futuros. Para muchas empresas, manejar en forma eficaz un programa de varios años para el desarrollo de productos o para captar nuevos segmentos de clientes es más importante que el manejo eficiente de la cadena de valor operacional

existente. En la cadena de valor extendida, las actividades de apoyo se encuentran incorporadas en las actividades primarias (ob. cit.).

Figura N° 3: Cadena de Valor Extendida



Fuente: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5963.pdf>

2.2.6.2 Cadena de Valor según las Estrategias Genéricas

En el 2001, Kaplan y Norton (citado en Francés, 2006, p. 154) nuevamente modifican la cadena de valor, esta vez con la finalidad de adaptarla a las tres estrategias genéricas sugeridas por Tracy y Wieserma (excelencia operacional, liderazgo en innovación y cercanía al cliente). Se la divide en cuatro etapas: procesos de innovación, procesos de gestión de clientes (unión de las etapas de mercadeo y servicio de postventa), procesos operacionales y procesos regulatorios y medioambientales (Figura N° 4). De esta manera, la adopción de una de las estrategias genéricas requiere un énfasis especial en la etapa de innovación, la de cercanía al cliente en la gestión de clientes y la de excelencia operacional en operaciones.

Figura N° 4: Cadena de valor según las estrategias Genéricas



Fuente: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis180.pdf>

2.2.6.3 Cadena de Valor Operativa

En el 2006, Francés propuso la cadena de valor operativa en la cual se asimilan los grupos de actividades al concepto de función. Para ello cita a Hammer (1993), el cual dice que para las generalidades de las empresas, la cadena de valor extendida de Kaplan y Norton no resulta apropiada, debido a que ésta no especifica las funciones de apoyo como consecuencia de la aplicación extrema de los principios de reingeniería". En la gran mayoría de las empresas no se puede suponer que ellas estén incorporadas a las funciones primarias, lo cual hace deseable utilizar la cadena de valor de Porter, en lugar de la cadena de valor extendida de Kaplan y Norton (p. 155).

Para esta propuesta, Francés utiliza la cadena de valor de Porter y la cadena de valor extendida de Kaplan y Norton. Él consideraba que ambas cadenas necesitaban modificaciones. Las modificaciones que le hace Francés a la cadena de valor de Porter, indican una agregación de las actividades de innovación como una función separada, como lo hace la cadena de valor extendida, en lugar de asumirla dentro de la de mercadeo (*marketing*). Se puede añadir la función innovación a la cadena de valor de

Porter, e integrar las funciones de logística de entrada y logística de salida en una sola. La función operaciones se cambia de nombre a función producción, por cuanto se consideran actividades operativas todas las de carácter permanente, repetitivas o recurrentes (p. 155).

La cadena de valor resultante se presenta en el Figura N° 5, indicando las subfunciones, o grupos de actividades, de cada función.

Figura N° 5: Cadena de Valor Operativa

Dirección (funciones de apoyo). Planificación, organización, legal, relaciones públicas y comunicación, gestión ambiental, seguridad patrimonial, relaciones con reguladores, auditoría.				
Finanzas. Cobranzas, caja, tesorería, contabilidad, impuestos, contraloría.				
Tecnología. Adecuación, mejoras, soporte técnico (tecnología de producción, logística e informática)				
Suministros. Proveedores compras, calidad.				
Recursos humanos. Incorporación adiestramiento, gestión de personal, relaciones laborales, servicios al personal				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseños de productos ▪ Desarrollo y mejoramiento de productos ▪ Desarrollo y mejoramiento de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operación ▪ Mantenimiento ▪ Control de Calidad ▪ Seguridad e higiene laboral ▪ Servicios de apoyo (por planta, línea y sistema) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transporte de insumos ▪ Almacenamiento de insumo ▪ Transporte de productos ▪ Almacenamiento de productos ▪ Seguridad laboral y ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación de mercados ▪ Especificación de productos ▪ Lanzamiento de productos ▪ Promoción y publicidad ▪ Gestión de canales de distribución/entrega ▪ Gestión de clientes ▪ Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información al cliente ▪ Servicios de apoyo ▪ Suministro de repuestos ▪ Adiestramiento
Innovación	Producción	Logística	Mercadeo	Servicio postventa

Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa. Francés Antonio, 2006 p. 156

2.2.6.4 Cadena de Valor Virtual

Para 1995, Rayport y Sviokla (citado en Francés, 2006, p. 157) señalan que en el comercio electrónico, realizado a través de Internet, se viene aplicando el concepto de cadena de valor virtual, como interfase entre el cliente y el vendedor”. Entre las empresas que han incrementado su competitividad aplicándola se encuentra el fabricante de computadoras (ordenadores) Dell, que ofrece sus productos en la Web a través de Dell Direct, además de empresas de comercio electrónico como Amazon y e-Bay (Francés, 2006, p. 157).

Según Francés (2006), la cadena de valor virtual comprende las etapas de reunir información, organizarla, seleccionarla, sintetizarla y distribuirla (Figura N° 6), las cuales se describen a continuación:

- ✓ **Reunir:** consiste en recopilar la información de pedido o de consultas de los clientes, recibida a través de la Web.
- ✓ **Organizar:** consiste en segmentar la información recibida e incorporarla en bases de datos.
- ✓ **Seleccionar:** en esta etapa los procesos de pedidos seleccionan la información que deben suministrar a cada área funcional dentro de la cadena de valor real.
- ✓ **Sintetizar:** la información es procesada y clasificada en los formatos adecuados, según el destinatario.
- ✓ **Distribuir:** la información se envía a los diferentes departamentos a lo largo de la cadena de valor real. En adicción, se crean páginas Web para distribuir información a los clientes.

Figura N° 6: Cadena de Valor Virtual



Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa. Francés Antonio, 2006 p. 157

2.2.7 Administración de la Cadena de Valor

El concepto de la administración de la cadena de valor, se puede definir como el desarrollo y coordinación de relaciones en la cadena para ofrecer un valor superior a los clientes finales a un costo menor para todos los miembros de la cadena (Lozano, 2002, p. 03).

La esencia de este concepto se ilustra en la Figura N° 7, en dónde las cadenas cliente-proveedor son lineales y secuenciales, la intención es generar una red de colaboración en donde se gira alrededor del cliente.

Figura N° 7: Interrelación de los Integrantes de la Cadena de Valor



Fuente: Estrategias de la Cadena de Valor: Manual para Ejecutivos, Oscar Lozano, 2002, p. 04

Administrar la cadena de valor es importante. Porque la falta de esta coordinación produce a lo largo de la cadena una demanda que es diferente a la demanda real del mercado. La demanda del mercado se amplifica a lo largo de la cadena ocasionando en algunos casos que se requiera recursos de más, para satisfacer una demanda mayor y que en otros momentos se tenga una demanda menor, ocasionando el tener recursos ociosos. Teniendo esto un fuerte impacto en la rentabilidad de las empresas, tanto en sus activos como en los costos.

2.2.8 Panorama Competitivo y la Cadena de Valor

El panorama competitivo se refiere a una concepción más amplia de las actividades de una empresa, cubriendo segmentos del sector industrial, integración, mercados geográficos y la competencia coordinada en los sectores industriales relacionados” (Zamacona, 2003, cap. 3, p. 154).

Porter (citado en Zamacona, 2003 cap. 3 p. 154) expresa que “el panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor”.

2.2.8.1 Panorama del Segmento

Las diferencias en las necesidades o de las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque. Igual que las diferencias entre los segmentos favorecen al panorama estrecho, sin embargo, las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos favorecen al panorama amplio. Esto ocasiona una tensión entre ajustar la cadena de valor a un segmento o compartirla entre varios segmentos. Esta tensión es fundamental para la segmentación industrial y para la elección de estrategias de enfoque.

2.2.8.2 Grado de Integración

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

Cuando se ve el punto de integración desde la perspectiva de la cadena de valor, se hace aparente que las oportunidades de integración son más ricas de lo que se reconoce con frecuencia. La integración vertical tiende a ser considerada en términos de productos físicos y como reemplazo a las relaciones de proveedores completas en lugar de términos de actividades, pero puede abarcar ambos. Hay muchas opciones referentes a qué actividades de valor comprar. Los mismos principios se aplican a la integración de canal y comprador.

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

2.2.8.3 Panorama Geográfico

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

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

2.2.8.4 Panorama Industrial

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

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

En las unidades de negocios las interrelaciones pueden tener una poderosa influencia en la ventaja competitiva, ya sea bajando el costo o aumentando la diferenciación. Un sistema de logística compartida que ofrece productos relacionados puede mejorar la efectividad del agente con el comprador y, por tanto, aumentar la diferenciación. No todas las interrelaciones llevan a obtener una ventaja competitiva. También hay siempre costos al compartir las actividades que deben ser sobrepuestos por los beneficios, debido a que las necesidades de diferentes unidades de negocio pueden no ser las mismas con respecto a la actividad de valor (ob. cit.).

2.2.8.5 Valor Agregado

Según Zamacona (2003), el valor agregado “es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio” (cap. 3. p. 164). Francés (2006), dice que “se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto” (p. 146).

Porter (citado en Zamacona, 2003, cap. 3. p. 165) expone que, el valor se mide por el ingreso total, siendo un reflejo del comportamiento del producto, si se enfoca al precio y a las unidades que se puedan vender”. Una empresa opera con beneficios si el valor que impone excede los costos incurridos en la elaboración del producto.

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

Con el objeto de generar valor, Lozano (2002) propone un modelo integral de la cadena de valor, el cual tiene como base que debe existir una sincronización importante entre los procesos y actividades orientadas a generar demanda con aquellas cuya intención es suministrar la demanda.

Una empresa está inmersa en dos grandes elementos, la *Cadena de Demanda* y la *Cadena de Suministro*. Cada una de estas cadenas tiene su propósito y elementos. La función de la Cadena de Demanda es generar demanda rentable a través de lograr la atracción, consideración, preferencia y lealtad de los clientes. Los elementos en los que se basa para esto son: posicionamiento y precio de productos y servicios, selección y administración de canales de comercialización y la fuerza de cuentas. La función de la Cadena de Suministro es servir a la demanda a través de proporcionar productos y servicios con calidad, servicio y eficiencia que sean competitivos en el mercado. Sus elementos son: procesos de captación y suministro de demanda, operación de redes y medios de producción y distribución y planeación de demanda, entre otros (Lozano, 2002, p. 13).

La rentabilidad en una empresa está a su vez en función de que estas dos cadenas cumplan con su función en forma independiente y en forma interdependiente en su relación. La sincronización entre ambas cadenas debe dar a una empresa una tremenda fortaleza al poder generar y suministrar en forma eficiente una demanda rentable (Ob.cit.).

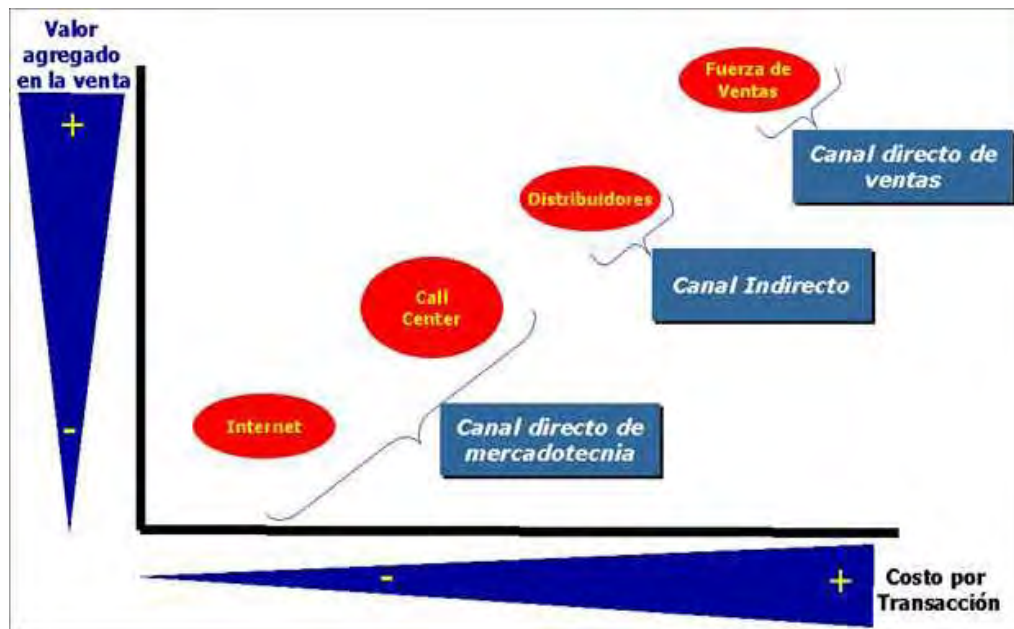
Al sincronizar las cadenas de suministro y las de demanda, intervienen cinco elementos importantes que se deben de considerar para un correcto funcionamiento del modelo planteado por Lozano (2002), siendo los siguientes:

- **Oferta de Valor:** un aspecto importante para lograr una sincronización de la demanda y el suministro es que ambos deben impartir y estar subordinados a una oferta de valor que sea valorada por el mercado y que distinga a la empresa de sus competidores. Contar con esta oferta ayuda a eliminar conflictos que existen a lo largo de la cadena. La oferta de valor por segmento de clientes representa el compromiso al mercado. Debe estar estructurada en cinco elementos: *Mezcla de Productos*, que incluye los productos propios y que se suministran considerando cantidades, empaques, etc. *Condiciones Comerciales* como precio, créditos, descuentos. *Atención*, que es el proceso e información para generar y facilitar la captación de demanda. *Entregas*, que cubre aspectos de tiempos y niveles de surtido. *Servicio*, que cubre servicios adicionales relacionados con actividad de la empresa con el cliente y con las actividades del propio cliente. La oferta de valor es el compromiso que la empresa y la cadena tiene al mercado.

- **Procesos de generación de demanda:** la generación de demanda está formada por dos elementos: 1) Los medios de interacción con el cliente que permiten captar su demanda; 2) El rol que esos medios juegan en ese proceso de interacción con el cliente. Los medios de interacción pueden ser vendedores, centros de atención telefónica, Internet y distribuidores. Cada uno de estos varía en el valor agregado que puede generar en la interacción para el cliente y en el costo de

transacción. La Figura N° 8 clasifica a estos medios en esas dos dimensiones.

Figura N° 8: Elementos del Proceso de Generación de Demanda



Fuente: Estrategias de la Cadena de Valor. Manual para Ejecutivos, Oscar Lozano, 2002, p. 17

Estos medios de interacción, deben tener ciertas propiedades. Una es *accesibilidad*, entendiéndose por esto la facilidad para que el cliente pueda entrar a ese medio de contacto y obtenga información de los productos y servicios. Otro es la *individualidad*, proporcionando información específica y permitiendo a cada cliente ayudarse por sí mismo. La *confiabilidad* es otro atributo, y cubre que toda la información y promesas que se le hacen al cliente en ese momento deben ser validas, así como la transparencia de las transacciones efectuadas.

- **Configuración de la red de suministro:** la red de suministro está formada por la configuración de todos los puntos de fabricación,

almacenamiento y transporte que se requieren para hacer un suministro de la demanda.

- **Procesos de suministros de demanda:** los procesos de suministro de demanda corren a través de la cadena, tratan de sincronizar los recursos para responder en forma eficiente a los pedidos de los clientes y tienen el propósito de hacer una entrega completa, oportuna y eficiente de acuerdo al nivel de servicio. Los cuatro grandes procesos de suministro son entrega, distribución, transformación y abastecimiento. Esto se ve reflejado en la figura N° 9.

Figura N° 9: Procesos de Suministros de Demanda



Fuente: Estrategias de la Cadena de Valor. Manual para Ejecutivos, Oscar Lozano, 2002, p. 17

Un atributo importante es *sincronización*, a través de alinear las múltiples decisiones, prácticas, recursos e indicadores involucrados en cada proceso. En la medida que los procesos estén sincronizados, se requieren menos recursos para atender la demanda. Procesos no sincronizados causan sobreinventarios, fletes falsos, requerimientos mayores de capacidad, urgencias. La sincronización proporciona eficiencia. El otro atributo

importante es *agilidad*, a través de reducir los tiempos de ciclo en los diferentes procesos. La agilidad es importante porque además de reducir el tiempo de entrega el mercado, permite que los procesos trabajen ya sea en base a la demanda real o al pronóstico de corto plazo, que puede tener una mayor asertividad. La agilidad permite enfrentar mejor la variabilidad de la demanda. Un tercer atributo importante es la *flexibilidad*, para poder tener la capacidad de manejar la variedad de múltiples productos. Elementos como la reducción de tiempos de cambio, el posponer decisiones de diferenciación o asignación de productos, son ingredientes importante para la flexibilidad.

- **Proceso de planeación de demanda:** este proceso es el que unifica la demanda y el suministro. Es en este proceso en donde se planea la demanda que se puede enfrentar y la forma más eficiente en cómo se debe suministrar, identificando y resolviendo los conflictos que se pueden presentar debido a las restricciones que se tienen a lo largo de la cadena. La planeación se debe dar no solamente dentro de una empresa, sino entre socios claves en la cadena. La figura N° 10 muestra las dimensiones que debe cubrir la planeación de demanda.

Figura N° 10: Dimensiones del Proceso de Planeación de Demanda



Fuente: Estrategias de la Cadena de Valor. Manual para Ejecutivos. Oscar Lozano, 2002, p. 20

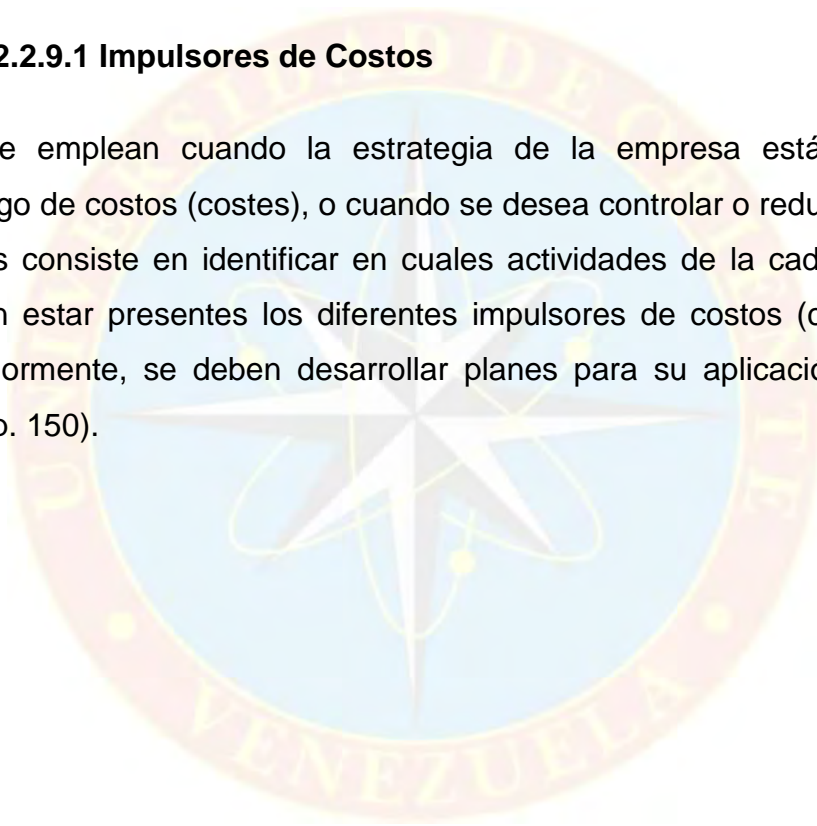
La Negociación del Servicio cubre los parámetros que debe cubrir la relación, en cuanto a los compromisos en informaciones de pronósticos, inventarios, niveles de servicio, niveles de inventarios, reservas de capacidad, así como la planeación de requerimientos hacia el futuro. *La Estrategia de Productos y Producción* integra el desarrollo de productos en forma integral, incluyendo los materiales del proveedor, así como estrategias de producción que sean congruentes a lo largo de la cadena. *La Planeación Ágil* incorpora elementos de pronósticos y comunicación, principalmente cuando se trata de demandas con mayor variabilidad e incertidumbre, como en la introducción de nuevos productos y en promociones (Lozano, 2002, pp. 14-19).

2.2.9 Impulsores de Costos y de Valor

Los impulsores (drivers) de costos y de valor son factores que tienen una particular *incidencia* sobre los costos o sobre el valor generado en las diferentes actividades a lo largo de la cadena de valor se deberán evaluar de acuerdo con estos impulsores (Francés, 2006, p. 150).

2.2.9.1 Impulsores de Costos

Se emplean cuando la estrategia de la empresa está basada en liderazgo de costos (costes), o cuando se desea controlar o reducir costos. El análisis consiste en identificar en cuales actividades de la cadena de valor pueden estar presentes los diferentes impulsores de costos (cuadro N° 1). Posteriormente, se deben desarrollar planes para su aplicación. (Francés, 2006, p. 150).



Cuadro N° 1: Impulsores de costos

Impulsores de costos	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadeo y ventas	Servicios postventa
Economías de escalas	■	■	■	■	■
Aprendizaje		■	■	■	■
Patrón de uso de capacidad		■	■		
Vinculación entre las distintas actividades	■		■	■	
Forma como se establecen los vínculos entre unidades organizacionales	■	■	■		
Grado de integración de las actividades	■			■	
<i>Timing</i> o actuación a tiempo	■	■	■		
Políticas de la empresa				■	■
Ubicación geográfica de la empresa y/o de las diferentes unidades operativas	■	■	■		
Políticas gubernamentales					

Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa. Francés Antonio, 2006 p. 151

2.2.9.2 Impulsores de Valor

Se utilizan cuando la base de la estrategia es la diferenciación del producto. El *análisis* consiste en identificar los impulsores de valor aplicables a cada etapa de la cadena de valor, incluidas las actividades primarias y de apoyo (cuadro N° 2). (Francés, 2006, p. 151).

Cuadro N° 2: Impulsores de Valor

Impulsores de valor	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadeo y ventas
Políticas empresariales	■	■	■	■
Vínculos entre las actividades de la cadena	■	■	■	■
Ubicación del negocio		■	■	■
Políticas públicas	■			
Aprendizaje	■			

Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa. Francés Antonio, 2006 p. 152



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene la finalidad de dar a conocer los métodos y técnicas para realizar la investigación, a través de la explicación detallada de las herramientas que se utilizaron y que resultan de vital importancia para el desarrollo del tema estudiado.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de simular la teoría presentada y determinar la importancia que genera la cadena de valor, se simulará en la empresa “Multiservicios Sharat, C.A”. Es de resaltar que el tipo de investigación es documental, debido a que se utilizaron datos bibliográficos que sirvieron como base para la realización del trabajo. En este sentido Arias (2006) señala que:

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de *datos secundarios*, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: *impresas, audiovisuales o electrónicas*. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos” (p. 27).

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Según Arias (2006), “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23).

La investigación ejecutada de acuerdo al problema planteado es de carácter descriptiva. Respecto a esta investigación Arias (2006), expone:

“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o *comportamiento*” (p.24).

En este caso se procedió a describir los elementos del problema, relacionados con la identificación de las diferentes actividades que realiza la empresa “Multiservicios Sharat, C.A”, las cuales permitieron determinar la cadena de valor de la empresa como un caso práctico.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Arias (2006), expone lo siguiente: “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Por otra parte establece que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (pp. 67-69).

En esta investigación se utilizó la siguiente técnica de recolección de datos:

3.3.1 Revisión Bibliográfica

Esta revisión se realizó a través de libros, trabajos de grados, revistas, páginas Web y textos relacionados con el tema objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se procederá a ejemplificar la cadena de la empresa “Multiservicios Sharat, C.A”, la cual es una empresa que tiene como propósito proporcionar a los clientes un servicio de calidad, ofreciéndoles los mejores productos de lubricantes y otros artículos necesarios para el mantenimiento automotriz, con el fin de optimizar la seguridad y el cuidado de los vehículos de sus clientes.

Para proceder a ejemplificar las bases teóricas relacionadas con la cadena de valor, el investigador debe saber cuál es el objeto de la empresa así como son las actividades que realiza la misma para vender su producto o servicio, dependiendo la actividad económica de la misma.

4.1 ACTIVIDADES QUE REALIZA LA EMPRESA MULTISERVICIOS SHARAT, C.A

La empresa Multiservicios Sharat, C.A se dedica a la prestación de servicios en el ámbito del mantenimiento general automotriz, para cumplir con este servicio realiza las siguientes actividades:

- ✓ Revisión general de vehículos
- ✓ Cambio de aceite y filtros
- ✓ Filtros de aire y gasolina
- ✓ Lavado interno de motores
- ✓ Limpieza de inyectores

Para determinar cuál es la cadena de valor de la empresa, utilizaremos la metodología propuesta por Francés, por lo que se iniciará por conocer cuáles son sus:

4.1.1 Actividades Primarias

Por ser una empresa que se dedica a la prestación de servicio, las actividades de logística de entrada y logística de salida no se encuentran presentes.

➤ **Operaciones:** están representadas por todas las actividades que realiza la empresa para la prestación de su servicio. Estas actividades son:

- ✓ Cambio de aceite.
- ✓ Chequeo de fluidos.
- ✓ Reemplazo de filtros.
- ✓ Reemplazo de lubricación.
- ✓ Cambio de bujías.
- ✓ Cambio de inyectores.
- ✓ Lavado.
- ✓ Aspirado.
- ✓ Secado.

➤ **Mercadeo (marketing) y Ventas:** en esta área se localizan los diferentes medios que utiliza la empresa para dar a conocer sus servicios de mantenimiento general automotriz. Entre ellas tenemos:

- ✓ Radio.
- ✓ Prensa
- ✓ Página Web.

➤ **Servicios:** consiste en los servicios adicionales ofrecidos a los clientes.

- ✓ Productos como: Aceites, refrigerantes, filtros.
- ✓ Servicio de ambientadores para el automóvil.
- ✓ Venta de Repuestos.
- ✓ Garantías de los productos, repuestos y del servicio en general.

4.1.2 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo alimentan a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí. Estas actividades de apoyo son las siguientes:

➤ **Dirección:** la empresa cuenta con permisos de ambiente (rasda), sanidad, bombero, conformidad de uso, patente, trámites laborales Seguro Social Obligatorio (SSO), Regimen Prestacional de Empleo (RPE), Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), entre otros. Las políticas de créditos solo incluyen a las

empresas Tomca, C.A, H2O Purísima, C.A y Servicios Técnicos Maturín, C.A.

- **Finanzas:** utiliza la contabilidad con un procesamiento de información mensual de los libros diarios y mayor. Sus políticas de cobranza se basan en facturas con vencimiento de 15 días. Obtiene ganancias de 30% de las facturas a contado y 40% de las facturas a crédito.
- **Recursos Humanos:** para la selección de su personal, la empresa utiliza el sistema de búsqueda y selección del personal a través de las recomendaciones. La remuneración del personal se basa en el sueldo mínimo, comisiones, horas extras, cestatiket.
- **Tecnología:** la empresa utiliza sistemas de limpieza de inyectores por diálisis.
- **Aprovisionamiento (suministros):** en esta categoría se encuentran todos los insumos que necesita la empresa para su funcionamiento. Entre esos insumos se encuentran:
 - ✓ Shampoo,
 - ✓ Silicones
 - ✓ Desengrasante
 - ✓ Aceite
 - ✓ Pistolas de presión
 - ✓ Compresores de presión

- ✓ Succionador de aceite
- ✓ Puentes elevadores
- ✓ Caja de herramientas, entre otros.

4.2 ACTIVIDADES O PUNTOS FUERTES DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS SHARAT, C.A.

En la cadena de valor de la empresa “Multiservicios Sharat, C.A” se encuentran tres actividades o puntos fuertes, estas actividades son las siguientes:

1. Como actividad principal se tiene a la administración del recurso humano, debido a que son ellos los encargados de prestar el servicio que ofrece la empresa a sus clientes, se puede decir que son el motor de la empresa ya que sin ellos la empresa no puede desempeñar su función. Aparte son la fuente principal de generación de valor.
2. El área de suministros es otro punto fuerte de la cadena de valor, si la empresa no cuenta con la existencia de provisiones de materiales no puede prestar su servicio a los clientes.
3. Como último punto fuerte de la cadena de valor de la empresa, tenemos la actividad de operación, y es aquí donde reside el desarrollo del objeto con el cual se fundó la empresa.

Figura N° 11: Actividades o Puntos Fuertes de la Cadena de Valor de la Empresa Multiservicios Sharat,C.A



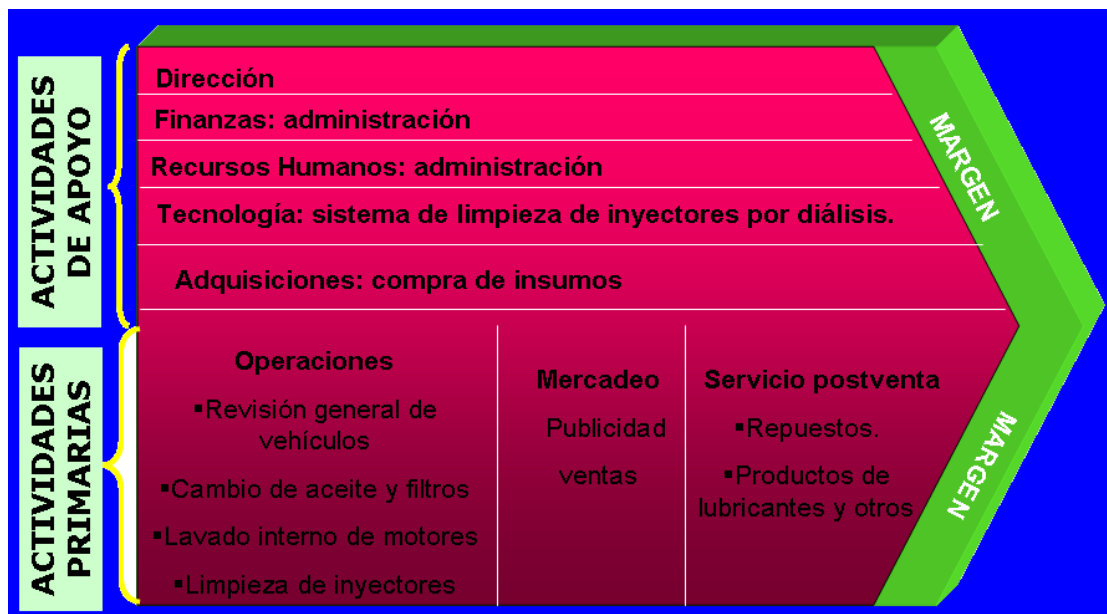
Fuente: Elaboración Propia, 2012.

4.3 DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS SHARAT, C.A

Para el diseño de la cadena de valor de la empresa Multiservicios Sharat, C.A, se aplicará la metodología de Francés, esto se debe a que la empresa se dedica a la prestación de servicios, cabe acotar que según Francés, este tipo de empresas no cuentan con las actividades de logística de entrada ni de salida debido a que las empresas no transforman materia prima.

El siguiente diseño agrupa todas las actividades a las que se dedica empresa, descritas anteriormente, conjuntamente con sus actividades o puntos fuertes los cuales son los generadores de valor de la cadena de la empresa, la siguiente figura muestra la cadena de valor de la empresa:

Figura Nº 12: Cadena de Valor de la Empresa Multiservicios Sharat, C.A



Fuente: Elaboración Propia, 2012

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Desde el momento en que dos empresas compiten en el mismo conjunto de actividades, el análisis de la cadena de valor es un primer paso crítico para comprender el posicionamiento de una empresa en su sector industrial. Construir una ventaja competitiva sostenible requiere el conocimiento completo de los vínculos de las actividades de valor de las que la empresa y sus competidores forman parte. De esta manera se puede concluir que:

1. La cadena de valor es de vital importancia para el desarrollo económico de la empresa, ya que al no tener una correcta administración e identificación de las actividades generadoras de valor, se detiene el crecimiento y desarrollo de la organización.
2. La cadena de valor es la columna vertebral de la empresa, ya que es el esquema de cómo se realizan sus operaciones. Esta permite identificar las interconexiones entre cada una de las actividades que la componen para optimizar aquellos puntos donde no se esté teniendo rendimiento adecuado.
3. La cadena de valor busca incrementar la creación de valor, optimizando los recursos, para llevar a la empresa a ser líder en el mercado.

5.2 RECOMENDACIONES

En el caso de la empresa Multiservicios Sharat, C.A, se recomienda que utilice el concepto de cadena de valor para fundar su desarrollo y crecimiento en la calidad y eficiencia de su servicio, considerando esto como una herramienta que en la actualidad es vital para posicionarse en el mercado y poder competir con cualquier empresa.

También se le recomienda:

1. Realizar un análisis profundo de las actividades que integran la cadena de valor de la empresa, con el fin de que adquieran conocimientos sobre todas las operaciones que se desarrollan y que están generando valor en la empresa.
2. La empresa debe crear políticas de selección del personal, debido a que no cuenta con estas, las cuales son un factor muy importante a la hora de seleccionar al personal que va a prestar el servicio que ofrece la empresa.
3. En lo referente al área de tecnología, la empresa debe buscar un desarrollo más completo
4. La empresa de prestar más atención a la actividad de servicio y brindarles mayores opciones a los clientes.
5. Se debe concientizar a todo el personal, sobre lo importante que es la administración y manejo de la cadena de valor, ya que así se podrá obtener el mayor valor agregado en el producto.

6. Se debe buscar la optimización constante de todas las actividades que integran la cadena de valor.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FUENTES IMPRESAS

Libros

Arias, Fidias G. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (5^{ta} ed.). Caracas: Episteme.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Páginas Web

ApuntesGestion.com, conversaciones sobre el arte de crear empresas. (2012). (Página Web en línea). Disponible: <http://www.apuntesgestion.com/> [Consulta: 2012, Marzo, 17].

Definición ABC, tu diccionario hecho fácil. (2012). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.definicionabc.com/> [Consulta: 2012, Marzo 17].

Diccionarios WorReference.com, diccionarios de Español, Inglés, Francés y Portugués. (2012). (Página Web en línea). Disponible: <http://www.wordreference.com/es/> [Consulta: 2012, Marzo 17].

Publirecta, el reparto profesional existe. (2012). (Página Web en línea). Disponible: <http://www.publirecta.com/index.htm>. [Consulta: 2012, Marzo 17].

THE FREE DICTIONARY BY FARLEX. (2012). (Página Web en línea). Disponible: <http://es.thefreedictionary.com/> [Consulta: 2012, Marzo 17].

WIKIPEDIA, la enciclopedia libre. (2012). (Página Web en línea). Disponible: <http://es.wikipedia.org>. [Consulta: 2012, Marzo 17].

Libro en línea

Francés, Antonio. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral* (1^{era} ed.) [Libro en línea]. Editorial Pearson Educación. Disponible en: http://books.google.co.ve/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consulta: 21012, Marzo 17].

Lozano Gonzáles, Oscar. (2002). *Estrategias de la cadena de valor. Manual para ejecutivos* [Manual en línea] Sistemas Interactivos de Consultoría

S.A. de C.V. Disponible en: http://rci-uas.tripod.com/estrategias_cadena_valor.pdf [Consulta 2012, Marzo 15].

Tesis en línea

Molina Vaca, Susana Elizabeth. (2010). *Plan de marketing del producto pulpas de frutas de la empresa ECUAFRUTAS, S.A* [Versión completa en línea]. Trabajo de grado de ingeniería comercial no publicado, Universidad Técnica del Norte, Ibarra Ecuador. Disponible: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/336/1/02%20ICO%20174%20TESIS.pdf> [Consulta: 2012, Marzo 20].

Torres Gaviria, Ricardo y Aparicio Alvarado, Nicolás. (2009). *Análisis de viabilidad de la inversión extranjera directa (IED) en la refinación de aceite crudo de jatropha curca en Colombia* [Versión completa en línea]. Trabajo de grado de licenciatura en administración de empresas no publicado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá Colombia. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis180.pdf>. [Consulta: 2012, Marzo 20].

Vargas Vidal, Alina María y Lozano Cortázar Lina Vanessa. (2010). *Guía Metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: caso POLOINGSA* [Versión completa en línea]. Trabajo de grado de magíster en administración no publicado, Universidad ICESI, Santiago de Cali. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/5419/1/TRABAJO_FINAL.pdf [Consulta: 2012, Marzo 20].

Vargas de Harting, Doris Josefina. (2005). *Propuesta para La implantación de la oficina de proyectos para la gerencia de sistemas de informática del Banco Central de Venezuela (BCV)* [Versión completa en línea]. Trabajo de grado de especialista en gerencia de proyectos no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5963.pdf>. [Consulta: 2012, Marzo, 20].

Zamacona Soto, Rosario. (2003). *Creación de valor en la empresa a través del análisis estratégico de costos* [Versión completa en línea]. Trabajo de grado de licenciatura no publicado, Universidad de las Américas Puebla. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zamacona_s_r/ [Consulta: 2012, Marzo 15].

Artículo de revista electrónica

Arce Castro, Bertha Alicia y Claves Hernández, Silvio. (2008). La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las PYMES. Revista electrónica de ciencias sociales [Revista en línea], 2 (5). Disponible: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecat/n5/acch.htm>. [Consulta: 2012, Marzo 17].



HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	LA CADENA DE VALOR Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL MUNDO EMPRESARIAL
Subtitulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Bastardo Bermúdez, José Gregorio	CVLAC	C.I. 20.420.845
	e-mail	jgbb17@.hotmail.com
Ruz Jiménez, Sonia	CVLAC	C.I. 19.875.206
	e-mail	soniaruz_1988@hotmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Cadena
Valor
Cadena de Valor
Ventaja Competitiva

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias sociales y administrativas	Contaduría

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Determinar la importancia de la cadena de valor en una empresa es una de las tareas más difíciles de realizar, para llevarlas a cabo y saberlas aprovechar al máximo es aun más difícil. Este trabajo de investigación se basa en una investigación de tipo documental-descriptiva, con el se busca diseñar la cadena de valor y determinar las ventajas competitivas que le provee a las empresas, se simuló en la empresa Multiservicios Sharat, C.A con el propósito de presentar la teoría para identificar las diferentes actividades que intervienen en ella, cuáles son sus puntos fuerte y como la empresa debe utilizar la cadena de valor para generar valor en sus servicios y obtener ventajas competitivas en el mercado. La misma, nos llevó a concluir que la cadena de valor crea ventaja competitiva mediante el incremento de valor, optimizando los recursos, para llevar a la empresa a ser líder en el mercado, por lo que se recomienda utilizar el concepto de cadena de valor para fundar el desarrollo y crecimiento en la calidad y eficiencia de los productos y servicios que brinden las empresas a sus clientes.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Lcda. López, Maira	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10.302.867
	e-mail	mlopezr15@gmail.com
	e-mail	
Lcdo. Diaz, Gustavo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	12.980.256
	e-mail	gustavojdiazh@gmail.com
	e-mail	
Lcdo, Salazar, Pedro	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	6.958.344
	e-mail	prsalazar@cantvl.net
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	Abril	

.Lenguaje: spa

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
RuzyBastardo.doc

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Hoja de Metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009".

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR [Firma]
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,
JUANA A. BOLANOS CUMBELE
Secretaria

C.C.: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

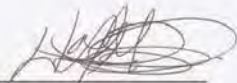
JABC/YGC/marija

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

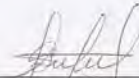
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

Derechos:

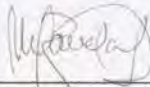
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO
(vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009):
"Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



Br. Bastardo B., José.
AUTOR



Br. Ruz J., Sonia
AUTOR



Lcda. Maira López
ASESOR (a)