



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

Título del trabajo:

La Cadena de valor y su incidencia en los resultados financieros:
Empresa Construcciones Eléctricas Alvarado CELALVA S.A.

Línea de investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Carrera:

Administración de Empresas énfasis en Gestión Empresarial

Título a obtener:

Ingeniera en Administración de Empresas énfasis en Gestión Empresarial

Autor (a):

Wendy Diana Sotomayor Méndez

Tutor (a):

Econ. Adrián Moreno, MGS

Samborondón – Ecuador

2019

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico principalmente a Dios, que es mi fuente de vida, quien me ha permitido cumplir un sueño más. A mis padres que son pilares importantes en mi vida, con su amor y ejemplo me han convertido en la mujer que hoy en día soy. A mis amadas hijas Valeria y Romina que son mi inspiración, la luz de mis días y mi mayor orgullo, las que día a día me enseñan el verdadero significado de ser feliz. Por último, a mis pocos, pero reales amigos que siempre tengo a mi alrededor que Dios sabiamente los pone en el tiempo indicado y quienes yo con todo mi corazón los llamo: Mis ángeles.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por otorgarme tantas bendiciones y por darme la oportunidad de culminar una meta más. A mis padres por su amor, sacrificio y apoyo incondicional e idóneo en cada etapa de mi vida; a mis hijas por ese amor puro que me brindan, por creer en mí y porque cada día me enseñan a ser una mejor persona.

Agradezco a la empresa CELALVA S.A. por su ayuda y haberme permitido realizar mi Proyecto en su prestigiosa compañía.

Agradezco a la Universidad ECOTEC por haberme admitido y poder ser parte de ella, así también a los docentes que de forma responsable compartieron sus conocimientos conmigo, y por último un agradecimiento infinito a mis tutores por su guía y consejos en este proceso de titulación.

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

**CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
TITULADO:**

**LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS
FINANCIEROS: EMPRESA CELALVA S.A.**

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS
POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA
CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.**

SE AUTORIZA A: WENDY DIANA SOTOMAYOR MÉNDEZ

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 22 de noviembre de 2019



Mgs. Adrián Moreno

TUTOR

Urkund Analysis Result

Analysed Document: SOTOMAYOR MÉNDEZ WENDY DIANA.docx (D57956726)
Submitted: 10/30/2019 11:11:00 PM
Submitted By: amoreno@ecotec.edu.ec
Significance: 5 %

Sources included in the report:

<https://es.slideshare.net/katerinmilagroscondecontreras/cadena-de-valor-51364859>
<https://es.slideshare.net/VAROIN/cadena-de-valor-26465643>
<https://vanacco.com/articulo/valor/>
<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
https://www.researchgate.net/publication/311512058_CADENA_DE_VALOR_DE_LOS_PRODUCTOS_DE_LA_PASTELERIA_MARISA
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/851/Ventajas%20del%20 analisis%20de%20la%20Cadena%20de%20Valor.htm>
<https://www.monografias.com/trabajos94/cadena-valor-y-ventaja-competitiva/cadena-valor-y-ventaja-competitiva.shtml>

Instances where selected sources appear:

15



RESUMEN

El presente trabajo investigativo se trató la problemática de que la compañía no cuenta con el análisis de los eslabones de la cadena de valor que permita revisar sus costos y proponer precios más atractivos ante la competencia; como objetivo general se analizó la cadena de valor de Construcciones Eléctricas Alvarado CELALVA S.A. y su incidencia en los resultados financieros. Como parte de la metodología en el alcance de la investigación se utilizó el método descriptivo y exploratorio para detallar los componentes que hacen parte de la cadena de valor para el servicio de mantenimiento eléctrico; el tipo de investigación que se empleó fue el mixto que comprende a los métodos cualitativos y cuantitativos debido a que se realizó un focus group además de un análisis de la cadena de valor de la empresa. De la información recabada se pudo identificar que en la misma no se realiza tareas de postventa lo que no permite el incremento de las ventas y así generar mayores ingresos, esto es necesario potenciarlo a través de un plan de cumplimiento que potencie el servicio al cliente, el seguimiento postventa, la generación de mayores ganancias, captación de nuevos clientes y que dé a conocer los otros servicios ofertados por la empresa, estas directrices tienen como tiempo de cumplimiento un año y deben estar a cargo del gerente de la empresa.

Palabras clave: cadena de valor, empresa, postventa, servicio y producto.

Abstract

The present investigative work dealt with the problem that the company does not have the analysis of the links in the value chain that allows it to review its costs and propose more attractive prices before the competition; As a general objective, the value chain of Construcciones Eléctricas Alvarado CELALVA S.A. was analyzed. and its impact on financial results. As part of the methodology in the scope of the investigation, the descriptive and exploratory method was used to detail the components that are part of the value chain for the electrical maintenance service; The type of research that was used fuels the mixed one that includes qualitative and quantitative methods because a focus group was conducted in addition to an analysis of the company's value chain. From the information collected, it was possible to identify that it does not perform after-sales tasks, which does not allow the increase in sales and thus generate greater revenues, this is necessary to enhance it through a compliance plan that enhances customer service, After-sales monitoring, the generation of higher profits, attracting new customers and making known the other services offered by the company, these guidelines have a compliance time of one year and must be in charge of the company manager.

Keywords: value chain, company, after sales, service and product.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Planteamiento del problema científico	1
Pregunta problema	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos	2
Justificación	2
Aspecto novedoso	2
Capítulo I.....	3
Marco Teórico	3
1.1 La Cadena de Valor	4
1.1.1 Estructura de la Cadena de Valor.....	5
1.1.2 Ventajas y Desventajas de desarrollar una Cadena de Valor.....	7
1.1.2.1 Ventajas competitivas del análisis de la cadena de valor.....	8
1.1.2.2 Desventajas del análisis de la cadena de valor.....	9
1.2 Las cinco fuerzas de Porter	9
1.3 La cadena de valor y su influencia en la parte económica.....	12
1.4 La rentabilidad en una empresa por medio de la cadena de valor	13
1.5 Sistema de Costeo ABC y su aplicación en la Cadena de Valor.	14
1.6 Cadena de Valores en los servicios de mantenimiento eléctrico	15
Capítulo II.....	17
Metodología	17
2.1 Alcance o Tipos de Investigación.....	18
2.2 Enfoque de la investigación	18
2.3 Tipo de investigación	18
2.3.1 Análisis Mixto.....	18
2.3.1.1 Población o Universo.....	19
2.3.2 Método de Investigación Cualitativa	19
2.3.2.1 Técnica Cualitativa	19
2.3.3 Método de Investigación Cuantitativa	20
2.3.3.1 Técnica Cuantitativa.....	20
Capitulo III.....	22
Diagnóstico y Resultado	22
3.1 Flujo de Procesos Comercial-Operatividad.....	23

3.2 Cinco fuerzas de Porter en CELALVA	27
3.3 Análisis de la encuesta	30
3.4 Costeo basado en actividades aplicado a la cadena de valor de la empresa CELALVA S.A.....	39
Capítulo IV	44
Propuesta.....	44
4.1 Justificación de la propuesta.....	45
4.2 Objetivos.....	45
4.3 Acciones a realizar.....	46
4.4 Responsable.....	46
Conclusiones.....	47
Recomendaciones	49
Bibliografía	50

Índice de Tablas

Tabla 1	Tiempo contratado	30
Tabla 2	Conocimiento de productos de la empresa	31
Tabla 3	Frecuencia de contratación	32
Tabla 4	Servicios susceptibles de mejoras	33
Tabla 5	Calificación de productos y servicios.....	34
Tabla 6	Valores agregados actuales.....	35
Tabla 7	Valor agregado a desarrollar.....	36
Tabla 8	Seguimiento Postventa	37
Tabla 9	Recomendación a otras empresas.....	38

Índice de gráficos

Gráfico 1 Cadena de valor	6
Gráfico 2 Las cinco fuerzas de Porter	10
Gráfico 3 Tiempo contratado.....	31
Gráfico 4 Conocimiento de productos de la empresa	32
Gráfico 5 Frecuencia de contratación	33
Gráfico 6 Servicios susceptibles de mejoras.....	34
Gráfico 7 Calificación de productos y servicios.....	35
Gráfico 8 Valores agregados actuales	36
Gráfico 9 Valor agregado a desarrollar	37
Gráfico 10 Seguimiento Postventa.....	38
Gráfico 11 Recomendación a otras empresas	39
Gráfico 12 Cadena de valor empresa CELALVA S. A.....	40
Gráfico 13 <i>Fórmula de las ventas</i>	41
Gráfico 14 <i>Fórmula de la cadena de valor</i>	41

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 <i>Flujo de procesos comercial-operatividad</i>	23
Ilustración 2 <i>Gestión Comercial</i>	24
Ilustración 3 <i>Diseño</i>	24
Ilustración 4 <i>Planificación</i>	25
Ilustración 5 <i>Operación</i>	26
Ilustración 6 <i>Cierre</i>	27
Ilustración 7 <i>Selección y aprobación de proveedores</i>	27

Introducción

En una empresa de servicios de electricidad el valor puede llegar a tener una medición de acuerdo al grado de utilidad que esta proporciona a sus cliente o dueños; el grado de utilidad se hace tangible por medio de atributos los cuales pueden ser objetivos (definidos a partir de variables físicas cuánticas) y subjetivos (va en sentido a la apreciación como por ejemplo la publicidad o la calidad que perciban los clientes). Los atributos siempre significan una utilidad económica.

Construcciones Eléctricas Alvarado CELALVA S.A, de aquí en adelante será llamada CELALVA S.A. es una empresa que ofrece el servicio de ingeniería de mantenimiento, diseño de tableros eléctricos, montaje de electro canales, instalaciones eléctricas en general y venta de materiales, cuenta con un personal capacitado, técnicos de campo especializados siempre en busca de mejorar la calidad de sus servicios con la finalidad de cumplir las expectativas de los clientes.

Uno de los grandes objetivos de CELALVA S.A. es obtener datos relacionados con la cadena de valores de los servicios que ofrece a los clientes, ya que esto conlleva una mejor administración en cualquier circunstancia, observando los resultados recolectados con los colaboradores de la compañía y los clientes.

Planteamiento del problema científico

Dentro de la problemática se verifica que la compañía no cuenta con el análisis de los eslabones de la cadena de valor que permita evidenciar todos los costos y gastos que incurre la organización en cada una de sus actividades, por tal razón se ha visto afectada por el poco crecimiento de su cartera de clientes, la disminución de servicios y venta de sus productos

Es necesario aplicar la cadena de valor puesto que cada actividad incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial (Sánchez, 2006). Cuando las empresas manejan con eficacia herramientas

confiables y pertinentes para tomar decisiones de estrategia pueden alcanzar el éxito y una de esas herramientas es el análisis de la cadena de valor (Aline, 2016).

Pregunta problema

Debido a que la empresa presenta una escasa cartera de clientes para el presente proyecto se empleará la siguiente pregunta problema, ¿Cómo incentivar el crecimiento de clientes, mediante un enfoque orientado al análisis de la cadena de valor de la empresa CELALVA S.A.?

Objetivo general

Analizar la cadena de valor de la empresa Construcciones Eléctricas CELALVA S.A. y su incidencia en los resultados financieros.

Objetivos específicos

- Fundamentar los principios relacionados a la cadena de valor, características de los procesos y los resultados financieros.
- Diagnosticar la cadena de valor de la empresa CELALVA S.A. y los resultados obtenidos en los últimos 5 años.
- Proponer mejoras a la cadena de valor de la empresa CELALVA S.A.

Justificación

La cadena de valor hace referencia al desarrollo de actividades enfocadas a mejorar los costos de la empresa en comparación a la competencia, por tal motivo es importante tener en cuenta las actividades primarias y de apoyo. De esta manera se logrará tener una ventaja competitiva que le permita a la empresa mejorar sus ventas, así como su margen de utilidad.

Aspecto novedoso

A través del esquema de la cadena de valor de Porter, se van a presentar mejoras a la empresa CELALVA S.A., a fin de que las pueda incorporar en la marcha de su negocio, con esto se busca que la empresa pueda generar mayores ganancias, potencia su productividad y sobre todo gestione una mejor calidad de servicios y productos para el cliente.

Capítulo I
Marco Teórico

1.1 La Cadena de Valor

La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final. Fue desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en el año de 1987, su aporte al mundo empresarial es muy bueno, hasta ahora se sigue usando dicho modelo para realizar los análisis al interior de la organización (Vergíu Canto, 2013).

El concepto de cadena de valor se comienza a popularizar hacia 1985 a partir de la publicación del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, del profesor Michael Porter, quien se basó en la idea de los sistemas empresariales, desarrollada por la firma McKinsey & Co. a comienzos de la misma década. Por otra parte, la propuesta de McKinsey consideraba a la empresa como una serie de funciones, marketing, recursos humanos, producción, etc., que se debían analizar en relación a las mismas funciones de las firmas competidoras, si lo que se quería era entender su estrategia y conocer su posición en el mercado (Gestiopolis, 2013).

Porter, amplió estos conceptos considerando que las actividades deben desagregarse para obtener de manera más amplia los costos reales que incurren las empresas en cada uno de sus eslabones, agregando a cada uno de ellos ventaja competitiva, bajo costos y diferenciación.

También permite identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial (Quintero, 2006).

Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado

por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso. Esto incluye actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final (Nutz, 2016).

Porter aportó la idea empresarial que inicio la firma McKinsey dando más profundidad al análisis de la cadena de valor, concluyendo que esta herramienta permite analizar cada actividad que lleva a cabo una organización y como cada una de esas actividades son generadores de valor, pero para su análisis separa las actividades en primarias y secundarias, dónde las secundarias sirven de apoyo a la realización de las actividades primarias. Cada actividad genera un costo que la empresa incurre, estos costos limitan los activos por lo que el presupuesto que asigne la empresa para la realización de cada actividad deberá ser distribuido de la forma más racional y equitativa para evitar el desperdicio de los recursos.

1.1.1 Estructura de la Cadena de Valor

Una cadena de valor lo conforman varias categorías las mismas que han sido divididas en actividades o tareas principales y de apoyo, eslabones que a la vez se integran entre sí. De esta manera se puede observar cómo cada uno de ellos se conectan y que tanta relación tienen uno con el otro. Para una mejor ilustración se lo demuestra en el siguiente gráfico.



Gráfico 1 Cadena de valor

Fuente: (Porter M. , The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 2015).

Inicialmente Porter (1985) propone que la cadena de valor de todas las empresas se compone de actividades primarias y secundarias; las primeras son las implicadas en la producción del producto, su venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a la venta. Las actividades secundarias o de apoyo son las actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa. De acuerdo con Porter, son cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias (González Andrade, 2015).

Las actividades primarias representan gastos de la organización en la creación de para el cliente, por lo que si se persigue una ventaja en costos se deberán valorar cada una en función de su reducción, al mismo tiempo que crea o aumenta el valor percibido por el cliente, si por el contrario la ventaja que se persigue es diferenciación puede venir dada por cualquiera de las actividades que sea capaz de entregar al cliente algo diferente, exclusivo, respecto al competidor, respecto y satisfaga todas sus expectativas (Fernández, 2018).

Las actividades de apoyo o auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su

principal objetivo es incrementar la eficiencia de las actividades principales y del proceso de creación de valor (Emprende, 2015).

Por último, en el análisis de la cadena de valor según Michael E. Porter, "El margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor". Generalmente, la cadena de valor de Porter presenta la siguiente forma, donde las actividades principales siguen una secuencia. Es decir, desde que se reciben los "inputs" o materias primas hasta que sufren el proceso de transformación, pasando a ser "outputs" o productos terminados (Emprende, 2015).

Según Riquelme indica que las actividades de valor son las cualidades discretas de la ventaja competitiva, como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación a sus competidores. Como se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación (Riquelme, Web y Empresas, 2019).

1.1.2 Ventajas y Desventajas de desarrollar una Cadena de Valor

Existen muchas más ventajas que desventajas con respecto a la elaboración y desarrollo de una cadena de valor, ya que lo que se desea lograr es una ventaja con relación a la competencia del mercado, por este motivo se debe tener en cuenta que los detalles importan, pero esto genera que la empresa, que debe trabajar como una sola, intentar que cada uno cumpla o genere ese valor agregado (Riquelme, Web y Empresas, 2019).

La elaboración de esta estrategia es crear o fortalecer una ventaja que se encuentre dentro de las actividades; a través del análisis de las cinco actividades principales de la cadena de valor, una empresa puede garantizar que el valor que crea excede el costo de crear ese valor. Las cinco actividades de la cadena de valor son la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y las ventas, y el servicio (Riquelme, Web y Empresas, 2019).

1.1.2.1 Ventajas competitivas del análisis de la cadena de valor

La ventaja competitiva implica la existencia de una actividad que la empresa realiza de forma exclusiva o más eficiente que la competencia, y que es percibida como importante por los clientes. La ventaja competitiva implica la existencia de una actividad que la empresa realiza de forma exclusiva o más eficiente que la competencia, y que es percibida como importante por los clientes (Emprende, 2015). Esta ventaja permite detectar algunos factores como las fortalezas y debilidades de los proveedores, clientes; así también permite identificar a los aliados o aquellos críticos.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto altamente superior. Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio (Alvarado, 2012).

El análisis de la cadena de valor 1 sirve para identificar las causas subyacentes de los cuellos de botella que impiden que la cadena de valor alcance determinadas metas económicas; 2.- Ayuda a comprender los incentivos de los agentes del mercado para contribuir a una solución; 3.- Señala caminos hacia el cambio sostenible, centrándose en las oportunidades de mercado; y 4.- Ayuda a identificar factores clave para las intervenciones (Nutz, 2016).

1.1.2.2 Desventajas del análisis de la cadena de valor

Una de las grandes desventajas en la aplicación de la cadena de valor es la implementación de grandes recursos para implementar y administrar los procesos, entre ellos el tiempo y dinero, adicional podría ocurrir que la visión general se pierde cuando sus operaciones se desagreguen. Otro factor de desventaja importante es que cuando en la cadena de valor intervienen participantes con diferentes objetivos y estilos de administración, los costos internos de coordinación de la cadena de valor aumentan y hacen más difícil alcanzar un consenso en cuanto a los objetivos de beneficio mutuo (Peña Y. , 2018).

Respecto de la confianza es necesario destacar que es un factor importante que se debe tener en cuenta al momento de la estructuración del personal en la cadena de valor, estos participantes deben confiar en sus socios, en donde existan beneficios trabajando en conjunto, en tal sentido la comunicación continua es clave para asegurar que se cumplan los objetivos pero más sin embargo si se carece de confianza esto puede desembocar en resultados negativos y por ende una desventaja en la cadena de valor (Martínez, 2013).

1.2 Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco 5 fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Este modelo estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico (Matos Mella, 2018).

En el gráfico 2 se establecen las 5 fuerzas de Porter:

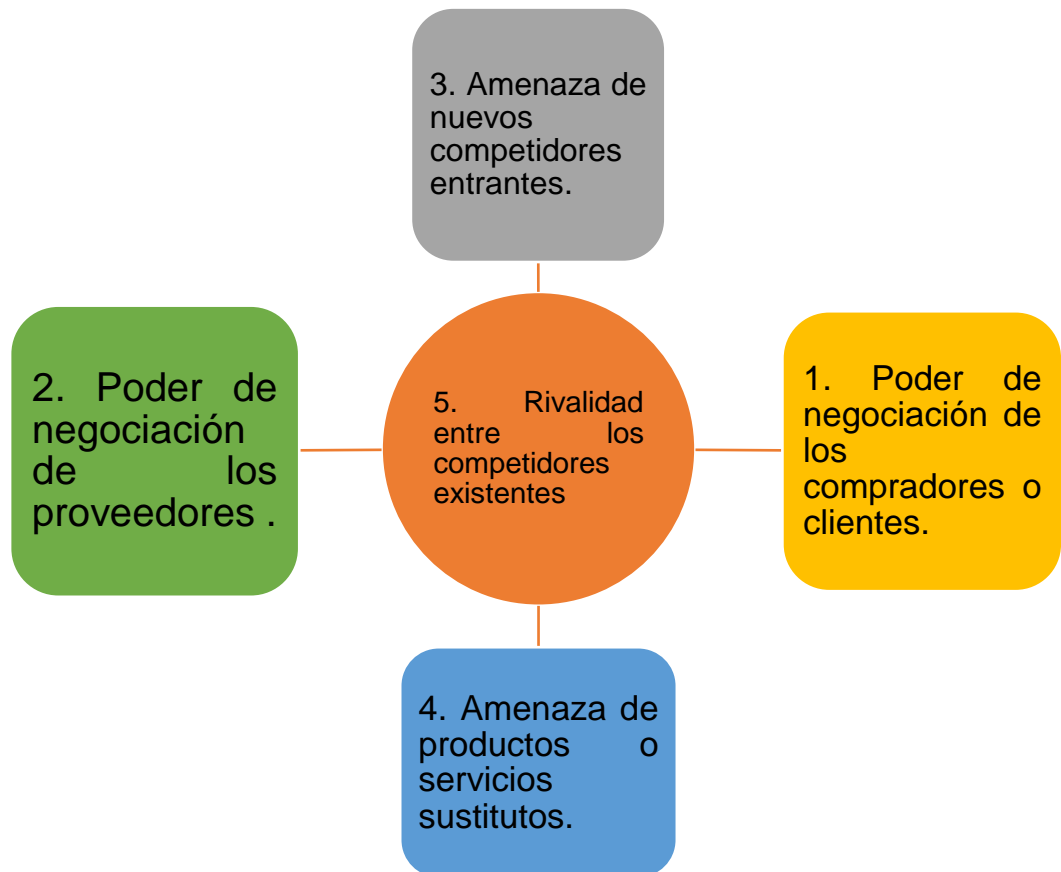


Gráfico 2 Las cinco fuerzas de Porter
 Fuente: Porter, Ser competitivo, 2012
 Elaborado por autor

Fuerza 1: Poder de negociación de los clientes o compradores.

Esta fuerza analiza qué tan fuerte es la posición de los compradores. En esta fuerza es necesario observar que entre mayor es su negociación, el precio deberá ser más competitivo, lo que puede representar una mayor dificultad para la empresa, sobre todo cuando está iniciando y aún se encuentra tratando de lograr un adecuado posicionamiento en el mercado (Ibarra, 2012).

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Esta fuerza se refiere a qué tan fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o hay pocos

proveedores potenciales, o es un monopolio?, esta es otra fuerza que incide directamente en las empresas, debido a que, si existen pocos proveedores, o incluso sólo uno, se encontrará en mayor desventaja por los altos o arbitrarios precios que el proveedor desee imponer (Ibarra, 2012).

Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Se refiere a cuan fácil o difícil es que ingresen nuevos competidores a la industria y que traten de entrar a contender, a pesar de las barreras de entrada existentes. Aquí se busca analizar qué tan fuerte puede ser la competencia, no sólo al momento de entrar a un mercado, sino una vez que haya ingresado y posicionado en él (Ibarra, 2012).

Fuerza 4: Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Analiza cuan fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato. Aquí es muy común que se pueda pensar sólo en productos o servicios idénticos, por ejemplo, para las televisoras que ofrecen programas deportivos, novelas, noticieros, etc., se podría considerar que su única competencia son otras televisoras que manejan la misma clase de programas, pero también se debe considerar que la radio y el periódico son un sustituto, debido a que todos cumplen la función de informar o transmitir algo, ya que todos son medios de comunicación. De esta forma, en cada producto se deberá analizar cuántos sustitutos se tienen y qué tan alta su amenaza (Ibarra, 2012).

Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” (Hitt, 2010).

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás (Riquelme, 5fuerzasdeporter, 2015).

1.3 La cadena de valor y su influencia en la parte económica

La cadena de valor de Michael Porter como herramienta de gestión, permite realizar el análisis interno de la empresa, obteniendo de ésta manera un listado de estrategias de control gerencial y financiero que en ella se practican, así como la evidencia de sus principales debilidades, generando este análisis la propuesta de nuevas estrategias que vendrán a fortalecer cada uno de los eslabones de la cadena de valor (Peralta Calderón, 2016).

El tema central de esta estrategia es que las empresas que elijan la misma deben centrar todos sus esfuerzos en mantener los costos bajos en relación con sus competidores, aunque esto no significa que menosprecian otras áreas tales como calidad y servicios. El bajo nivel de costos supone una defensa frente a las cinco fuerzas competitivas en varios aspectos. El nivel de costos es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado.

Una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores solo pueden ejercer su poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente. El nivel de costos bajos es también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el costo de los insumos. Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costos bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en cuanto a economías de escala o de ventajas de costo.

Finalmente, una posición competitiva en costos normalmente posiciona a la empresa favorablemente frente a productos sustitutivos de los competidores en el sector. Porter, sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo en costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido (Porter M. , Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 2015).

1.4 La rentabilidad en una empresa por medio de la cadena de valor

El monitoreo se ocupa de medir el progreso del desarrollo frente a metas. Un buen sistema de monitoreo permite al gerente ver si el proyecto aún marcha según lo programado, o si se necesita tomar medidas correctivas. La base del monitoreo y la medición de los resultados se establece desde el mismo comienzo de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor definiendo criterios de selección y fijándose objetivos (marco estratégico).

Esto afecta la elección de los indicadores seleccionados para el monitoreo y la evaluación. Un sistema de monitoreo y medición de los resultados examina los avances en las siguientes áreas:

- Insumos: los recursos financieros, humanos y materiales utilizados para la intervención de desarrollo
- Productos: los productos, bienes y servicios resultantes de una intervención de desarrollo. Los productos son los servicios o productos de cuya entrega es responsable el proyecto, tales como capacitaciones, manuales o publicaciones.
- Resultados: los efectos probables o logrados a corto y medio plazo de los productos de una intervención, tales como la sensibilización ante las oportunidades de ingresos y de empleo en un sector de negocio en particular, la provisión de SDE por proveedores capacitados previamente en un programa de formación de formadores, etc.

- Impacto: el impacto examina el logro general a largo plazo y el desarrollo estratégico de los objetivos, tales como la reducción de la pobreza o la generación de ingresos y la creación de empleo. Los productos, resultados y objetivos se miden a través de indicadores específicos.

Estos son variables o factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan un medio sencillo y fiable de medir los logros y reflejan los cambios relacionados con una intervención. Un buen sistema de monitoreo y medición de los resultados es capaz de describir cómo las intervenciones de un proyecto condujeron a los resultados de desarrollo mediante el establecimiento de una teoría del cambio. A continuación, captura los cambios que ocurren en los diferentes niveles de impacto, lo que permite al equipo de intervención hacer un seguimiento de cuellos de botella u obstáculos para cambiar y adaptar las intervenciones en las cadenas de valor. De este modo, los sistemas de monitoreo permiten el progreso continuo y ayudan a la intervención a adaptarse a un entorno en constante cambio.

1.5 Sistema de Costeo ABC y su aplicación en la Cadena de Valor.

Los sistemas de costeo ABC emergieron a mediados de los años 80 para satisfacer la necesidad de información fidedigna respecto al costo de los recursos asignables a los productos, servicios, clientes y canales de distribución. Debido principalmente a que los sistemas de costeo tradicionales se quedaron cortos según las expectativas de las personas encargadas de la toma de decisiones; pues la industria cada día se estaba tornando más compleja y el mercado exigía más dinamismo e innovación en los productos y servicios, lo cual llevó a las empresas a pensar en cómo crecer y diversificar, y los sistemas de costeo debieron evolucionar al mismo ritmo, bajo estas nociones surge el ABC, como sistema de costeo confiable. El sistema ABC, se basa en la premisa fundamental de que las actividades consumen recursos y los productos y objetos de costos

consumen actividades. Bajo este esquema, la asignación de costos se hace por medio de generadores o inductores de costo (Aristizábal, 2012).

En base a los resultados del costeo ABC, las actividades se clasifican de acuerdo a las actividades de la cadena de valor: primarias (logística interna y externa, operaciones, marketing y ventas, y servicio de postventa) y secundarias (dirección y finanzas, infraestructura, tecnología, compras y recursos humanos); luego se procede a acumular los montos hacia las actividades de la cadena de valor. Dado que en los costos indirectos se tiene mayores probabilidades de realizar mejoras significativas, se ha visto conveniente presentar estos costos disgregados en la cadena de valor de la empresa (Vergíu Canto, 2013).

El Sistema de Costeo ABC es un sistema de costos basado en las actividades que aplicado a la cadena de valor permitirá visualizar de una forma más global todos los costos reales que incurre la empresa en cada una de sus actividades, actividades que generan un valor que servirá como sustento para definir el costo total de los productos o servicios que ofrece la organización. Mediante este costeo la empresa podrá detectar en que parte de las actividades está fallado, saber si los recursos de la empresa están siendo utilizados de forma productiva o si en alguno de los eslabones presenta descuido podría ser de vital importancia para el crecimiento financiero de la empresa.

1.6 Cadena de Valores en los servicios de mantenimiento eléctrico

En los servicios eléctricos es necesario destacar que, para la creación de una cadena de valor, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

Productividad: esto se define como la energía eléctrica facturada entre el costo total de los recursos utilizados, mismos que están asociados a los factores clave descritos en seguida. Por ejemplo, en el caso del

proceso de producción se relaciona con la generación planeada en MWh, la generación.

Disponibilidad: La disponibilidad y sus elementos asociados como la confiabilidad y la mantenibilidad tienen una repercusión implícita en la creación de valor, estando en proporción inversa con el capital utilizado por unidad de capacidad de infraestructura instalada.

Eficiencia: Este atributo está asociado a la energía utilizada por los diversos procesos para entregar y facturar una unidad de energía a los usuarios finales de la misma. En el proceso de generación es representado por el régimen térmico en las centrales termoeléctricas o de ciclo combinado, mientras que por el régimen hidráulico en las centrales hidroeléctricas.

Tecnología: La tecnología disponible para la infraestructura de los procesos de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, incide en los atributos anteriores.

Riesgo: Este atributo en el paradigma anterior, normalmente no ha sido considerado como un indicador estratégico para la organización, sin embargo, en el paradigma actual, es relevante todo aquello que pueda afectar las operaciones y el desempeño futuro de la organización, porque al final de cuentas lo que se busca es minimizar el costo del ciclo de vida a valor presente, manteniendo metas elevadas de desempeño (Adame, 2007).

Capítulo II

Metodología

En este capítulo se tratarán aspectos relacionados con la metodología de investigación empleada en el presente proyecto; además se va a realizar un análisis de la empresa del año 2018, puesto que la compañía presenta un desorden contable, en tal sentido no se pudo realizar el análisis de los últimos 5 años.

2.1 Alcance o Tipos de Investigación

En cuanto al alcance de la investigación científica, se emplearán en primera instancia los siguientes métodos:

Descriptivo: Consiste, fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores (Morales, 2010). Este trabajo detallará los componentes que hacen parte de la cadena de valor para el servicio de mantenimiento eléctrico.

Exploratorio: Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento (Morales, 2010). En este método se realizarán entrevistas a los mayores clientes activos e inactivos que han comprado o solicitado los servicios de la empresa con la finalidad de explorar su satisfacción por la adquisición de un servicio o producto.

2.2 Enfoque de la investigación

En este trabajo investigativo se determinará los componentes que forman parte de la cadena de valor y los efectos en los resultados financieros, como son utilidades y pérdidas para la compañía.

2.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios (Morán, 2010).

2.3.1 Análisis Mixto

El análisis de investigación mixto contiene características cualitativas y cuantitativas, y es el que se empleó en el presente proyecto

puesto que se utilizó el análisis cualitativo que es un método de investigación el cual se basa primero en la recolección de datos exactos para su posterior tabulación en el programa Microsoft Excel, además se empleó el análisis cuantitativo mediante el empleo de sistemas de costeo aplicado a la cadena de valor cuyo objeto es estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos que buscan responder en forma numérica y porcentual la problemática que presenta la empresa.

2.3.1.1 Población o Universo

Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández-Sampieri, 2017).

2.3.2 Método de Investigación Cualitativa

La investigación Cualitativa se centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean. Normalmente es escogido cuando se busca comprender la perspectiva de individuos o grupos de personas a los que se investigará, acerca de los sucesos que los rodean, ahondar en sus experiencias, opiniones, conociendo de esta forma cómo subjetivamente perciben su realidad (Guerrero Bejarano, 2016).

2.3.2.1 Técnica Cualitativa

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando, como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una

población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (Anguita, 2003).

La encuesta está dirigida a los clientes que forman parte de la cartera de clientes de Construcciones Eléctricas Alvarado CELALVA S.A, la misma que permitirá conocer de forma rápida y eficaz todas las opiniones de los clientes y a partir de eso generar un análisis de ellas, adicional detectar todos los aspectos internos que afectan el poco crecimiento de la cartera de clientes. Para el desarrollo de esta técnica fueron encuestados los 10 clientes activos con los que cuenta CELALVA, con sus respuestas se pretende conocer la información que ellos tienen de todo lo que oferta la empresa y el nivel de satisfacción que ha logrado CELALVA S.A. en cada uno de sus clientes.

2.3.3 Método de Investigación Cuantitativa

Los métodos cuantitativos son el conjunto de estrategias de obtención y procesamiento de información que emplean magnitudes numéricas y técnicas formales y/o estadísticas para llevar a cabo su análisis, siempre enmarcados en una relación de causa y efecto, es decir es todo aquel que utiliza valores numéricos para estudiar un fenómeno; como consecuencia, obtiene conclusiones que pueden ser expresadas de forma matemática (ConceptoDefinición.de, 2019).

2.3.3.1 Técnica Cuantitativa

La técnica del Análisis de Costeo Basado en Actividades, ABC Activity Based Cost asigna costos a las actividades basada en como estas utilizan los recursos y asigna costos a los objetos de costos, basado en cómo éstos hacen uso de las actividades; surge ante la falla de sistemas tradicionales de costeo, en distribuir correctamente los productos, los gastos y costos indirectos (Lizana, 2002).

La técnica del Análisis de Costeo Basado en Actividades permite visualizar de forma global todos los costos que incurre cada una de las actividades de forma desagregada que realiza la empresa CELALVA S.A.,

actividades que asignan un valor que sirve como sustento para definir una decisión sobre el costo final de los productos y servicios.

Capítulo III
Diagnóstico y Resultado

3.1 Flujo de Procesos Comercial-Operatividad

Construcciones Eléctricas Alvarado S.A, es una empresa que brinda el servicio de diseño, montaje y mantenimiento de instalaciones eléctricas en general; con personal técnico especializado, comprometida con la mejora continua de los procesos, para satisfacer las necesidades de los clientes.

El siguiente gráfico detalla paso a paso los procesos que la empresa Construcciones Eléctricas Alvarado S.A. CELALVA S.A. sigue para llevar a cabo sus actividades de servicios de mantenimiento eléctrico y venta de insumos.

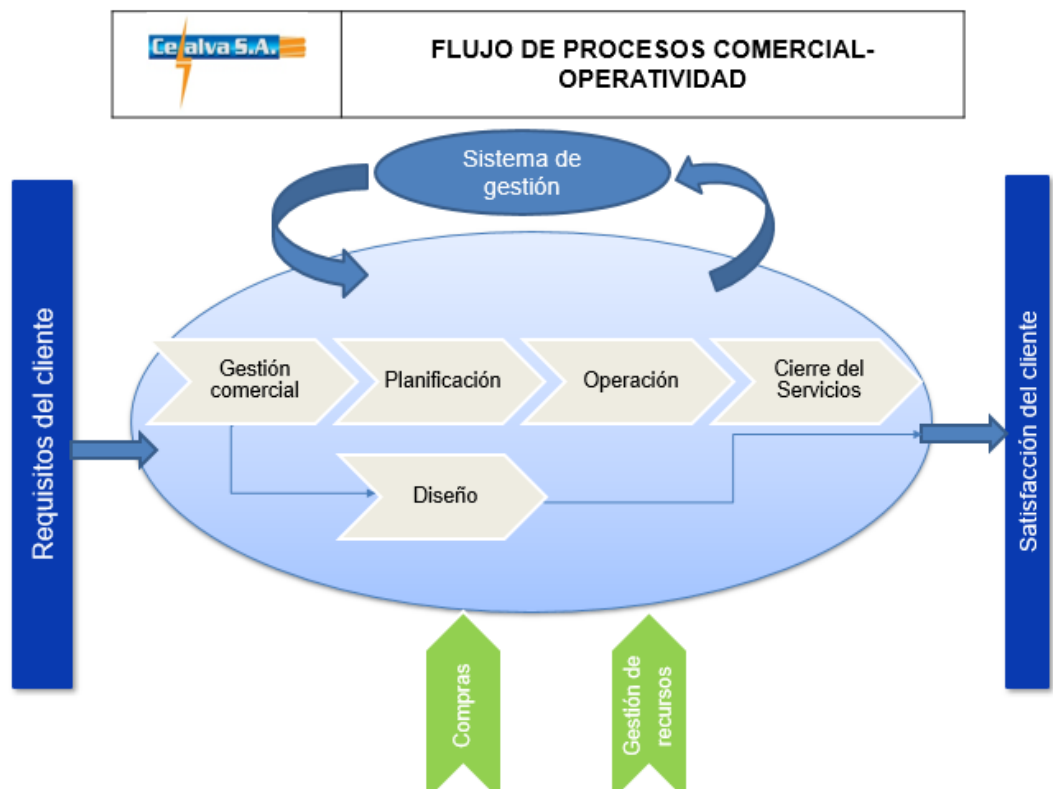


Ilustración 1 *Flujo de procesos comercial-operatividad*

Fuente: Empresa CELALVA S.A

Elaborado por autor

A continuación, el detalle del Flujo de Procesos de Operatividad y Ventas de la Empresa CALALVA S.A:

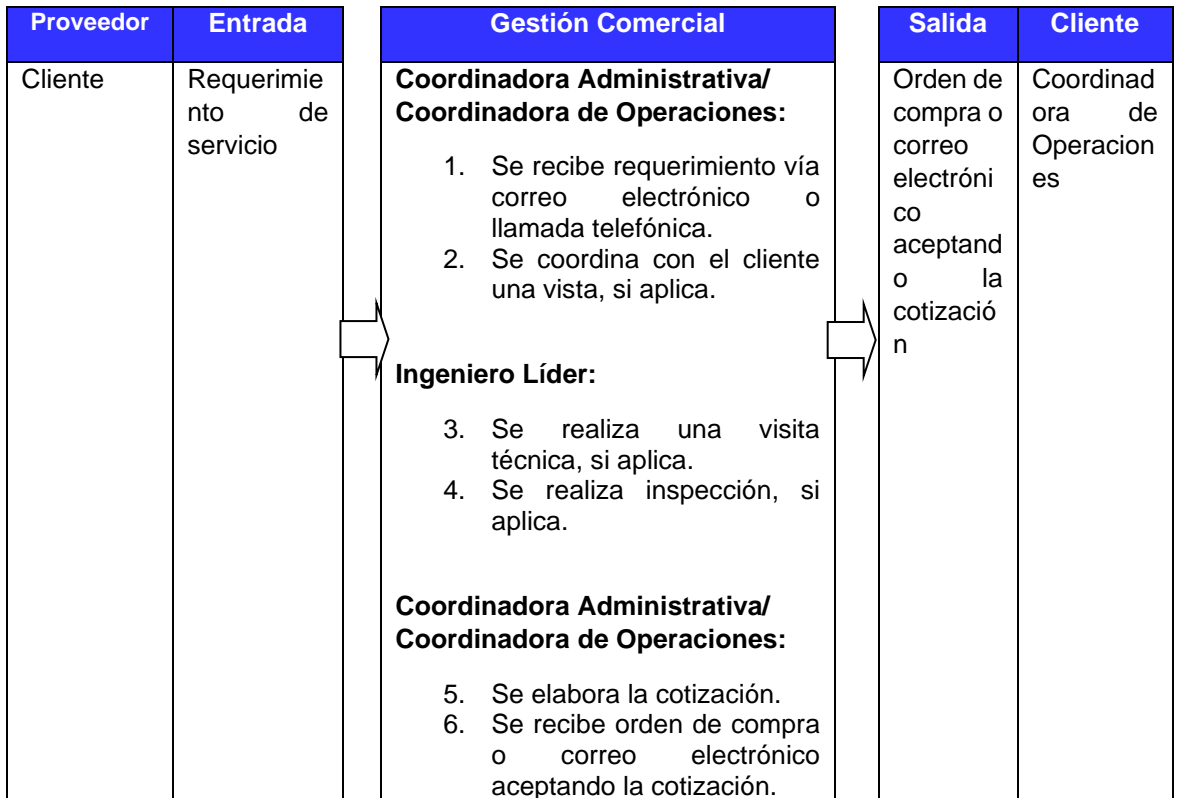


Ilustración 2 *Gestión Comercial*

Fuente: Empresa CELALVA S.A

Elaborado por autor

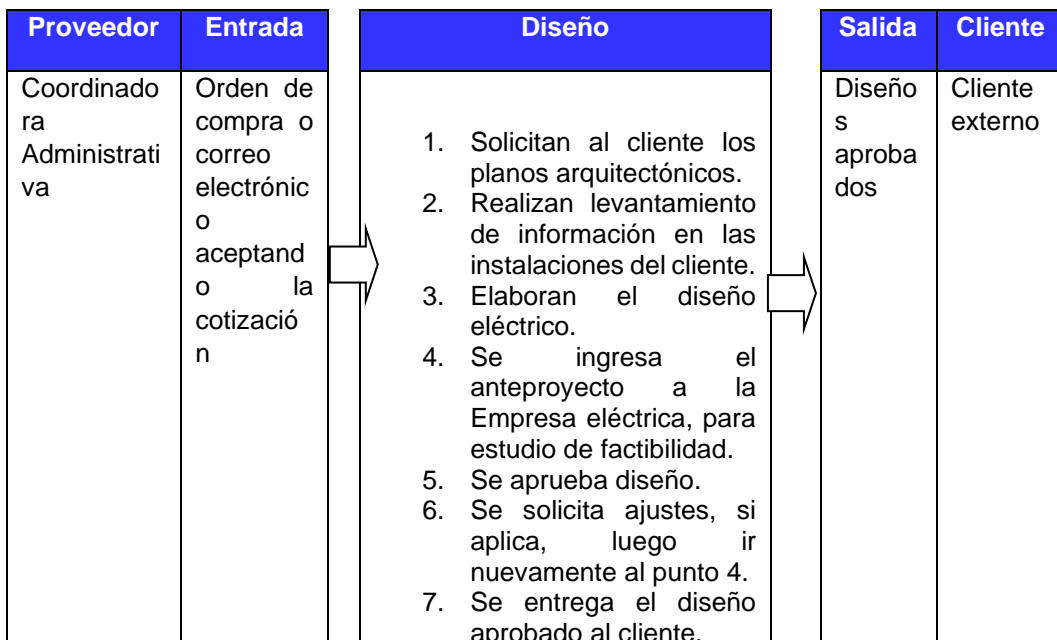


Ilustración 3 *Diseño*

Fuente: Empresa CELALVA S.A

Elaborado por autor

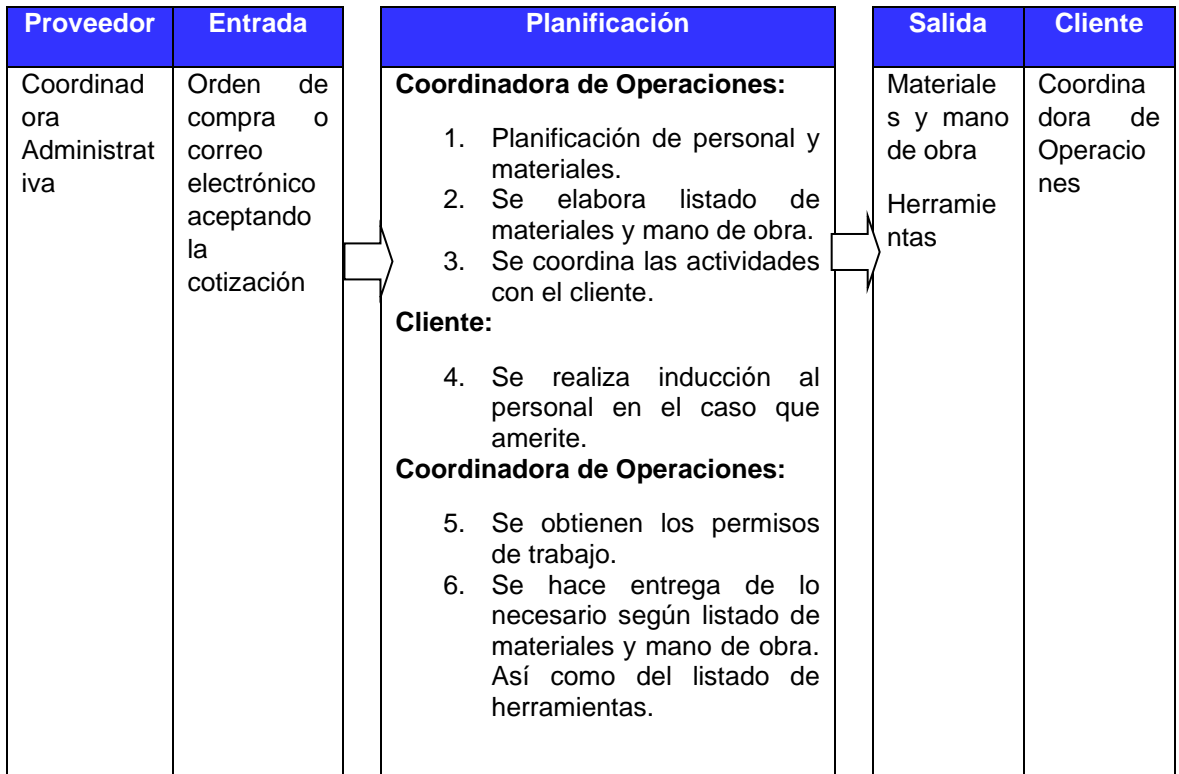


Ilustración 4 *Planificación*

Fuente: Empresa CELALVA S.A

Elaborado por autor

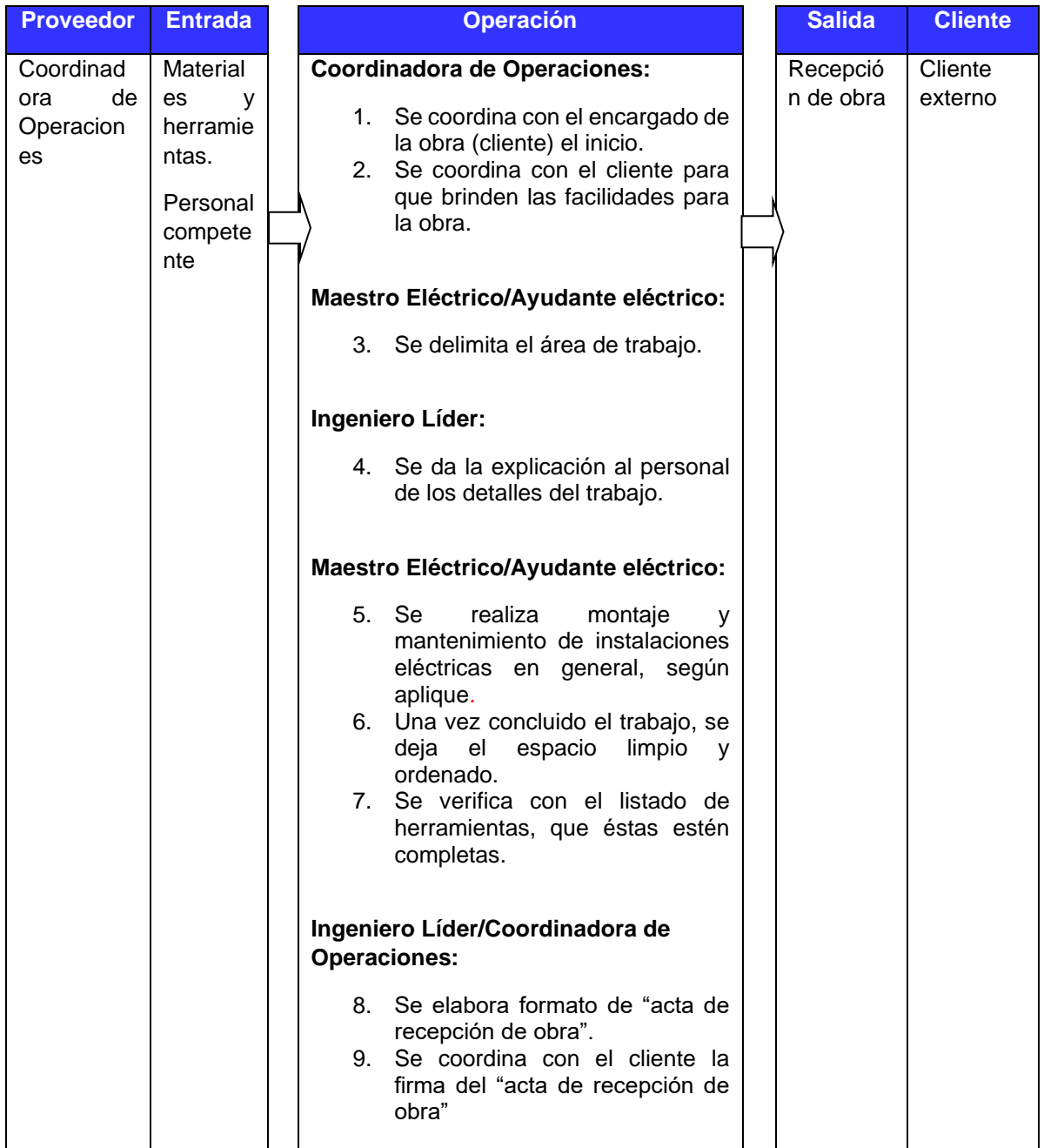


Ilustración 5 Operación

Fuente: Empresa CELALVA S.A

Elaborado por autor

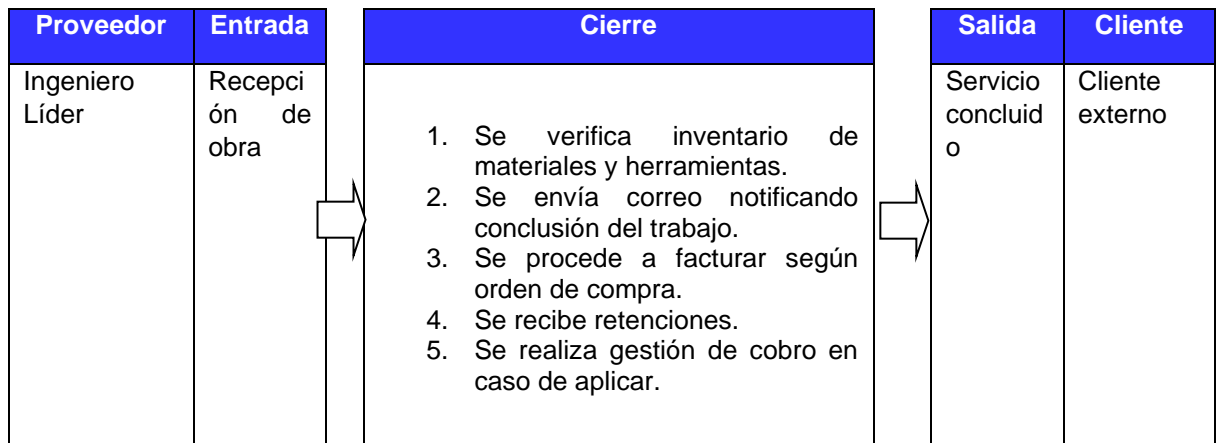


Ilustración 6 Cierre

Fuente: Empresa CELALVA S.A

Elaborado por autor

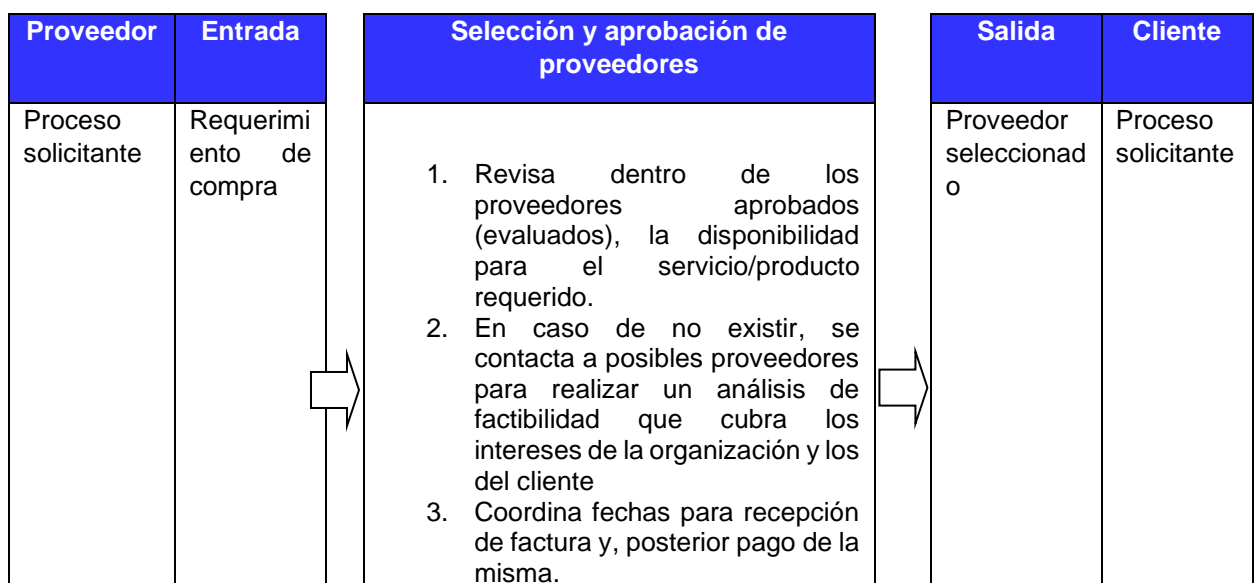


Ilustración 7 Selección y aprobación de proveedores

Fuente: Empresa CELALVA S.A

Elaborado por autor

3.2 Cinco fuerzas de Porter en CELALVA

Fuerza 1: Clientes

Los clientes son el principal motor de una empresa, ellos tienen el poder de juzgar y calificar un producto y/o servicio y la empresa está obligado a cumplir sus expectativas y exigencias.

A continuación, se indican los clientes fijos de CELALVA en la actualidad:

- Bic Ecuador S. A.

- Cridesa S. A.
- Descalzi
- Dolder S. A.
- Fibras Nacionales
- Inlog S. A.
- Kafirm CIA. LTDA
- Librería Génesis
- Nexumcorp S. A.
- Santa Priscila

Fuerza 2: Proveedores

Los proveedores juegan un papel vital en toda empresa, en el caso de CELALVA ellos poseen los materiales e insumos eléctricos que se necesitan para cumplir con las obras requeridas. La empresa CELALVA tiene algunas opciones de proveedores, de esta manera juega con los precios del mercado escogiendo siempre al que mejor precio oferte en comparación a la competencia.

La lista de proveedores de CELALVA es la siguiente:

Proveedores de materiales

- Inproel s.a.
- Electroleg s.a.
- Marriott s.a.
- Jng del ecuador s.a.
- Jorchu s.a.
- Impromafesa
- Kitton s.a.
- Electrifilt s.a.
- Sumelec s.a.

Proveedores de servicios de CELALVA S. A.

- Ing. Pedro Hidalgo
- Sr. Miguel Camino
- Ing. Iván Plúa
- Sr. Jorge Vera

Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Los negocios ya establecidos reconocen que no es complicado ofrecer el servicio, ya que lo que predomina son los conocimientos para poder dar el servicio de instalaciones eléctricas, por lo que este giro de negocio es sumamente rentable para quienes buscan un espacio en este tipo de mercado.

Fuerza 4: Amenaza Productos

Sustitutos

Se debe saber reconocer quienes son los sustitutos principales y los que podrían ser los potenciales que existen en relación al mercado o industria que se ofrece. La Amenaza Productos-sustitutos de CELALVA son aquellos profesionales que se encuentran ofreciendo sus servicios de ingeniería eléctrica, en mercado en línea, redes sociales e incluso parados en calles estratégicas se considera una fuerte amenaza de producto sustituto para la compañía CELALVA S.A.

Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores existentes

Los diferentes competidores de la empresa CELALVA S.A. son empresas Pymes que se los ha agrupado por su similar actividad económica, tamaño de la empresa y costos de sus servicios, estas compañías al igual que CELALVA basan su actividad económica principalmente al mantenimiento e instalación de equipos eléctricos, tales como:

- Agroelectric.
- J.G.M. Construcciones Eléctricas.
- Administracion de Proyectos Industriales y Agropecuarios APOINSA S. A. (Ecuador).

3.3 Análisis de la encuesta

En este punto se realizó un diagnóstico de la empresa CELALVA mediante una encuesta de investigación a los 10 clientes de la compañía puesto que este método se acomoda a la investigación por motivos de que la empresa tiene una cartera reducida de clientes, en tal sentido para obtener una opinión, visión integral e información relevante respecto al servicio ofrecido por la compañía, para esto se plantearon una serie de preguntas referente a los servicios de la empresa que serán mostrados y analizados; la encuesta se realizaron a los representantes encargados de solicitar los servicios de CELALVA tales como: Ing. Bryan Sánchez/Jefe de Mantenimiento-BIC Ecuador, Ing. Leonor Silva/Jefe Comercial-Fibras Nacionales, Ec. David Cedeño/Jefe propietario-Librería Génesis, Ing. Edison Hervas/Jefe de Ventas-Santa Priscila; entre otros.

A continuación, el detalle de las preguntas realizadas en la encuesta a los clientes de CELALVA S.A:

1. En base a los siguientes rangos en años, ¿cuánto tiempo lleva comprando nuestros servicios?

Tabla 1
Tiempo contratado

Criterio	N° de Cliente	%
Menos de 6 meses	0	0,00%
Entre 6 meses y 1 año	0	0,00%
De 1 a 3 años	1	10,00%
Más de 3 años	9	90,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
Elaborado por autor

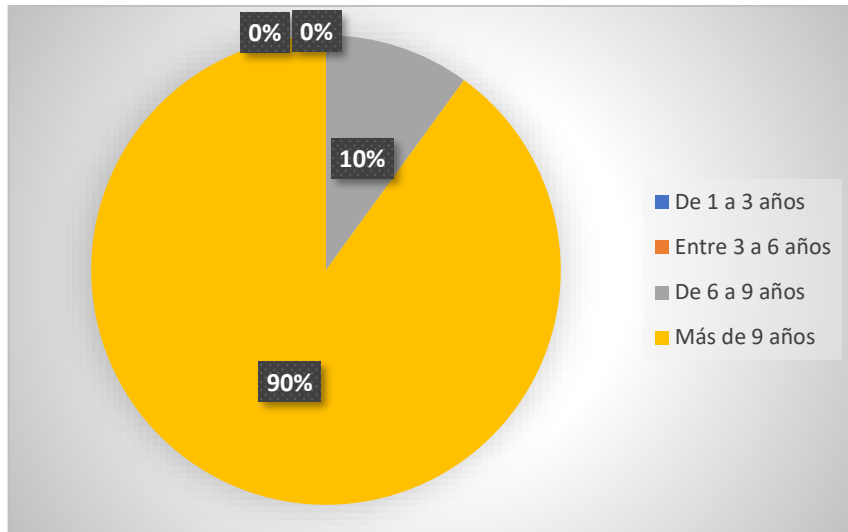


Gráfico 3 Tiempo contratado
Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
Elaborado por autor

Análisis

Cómo se puede observar el 90% de los clientes encuestados han hecho uso de los servicios y/o productos de la empresa por más de 9 años continuos, eso da una idea positiva de la fidelidad que éstos mantienen con CELALVA.

2. Marque con una X los servicios de mayor utilidad en la actualidad de acuerdo a su necesidad.

Tabla 2
Conocimiento de productos de la empresa

Criterio	Clt 1	Clt 2	Clt 3	Clt 4	Clt 5	Clt 6	Clt 7	Clt 8	Clt 9	Clt 10	Total	%
Estructuración eléctrica	x		x		X	X	X				5	50%
Diseño de sistema eléctrico		X									1	10%
Prevención y corrección de daños				x				X		X	3	30%
Venta de insumos eléctricos									x		1	10%
Total												100%

Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
Elaborado por autor

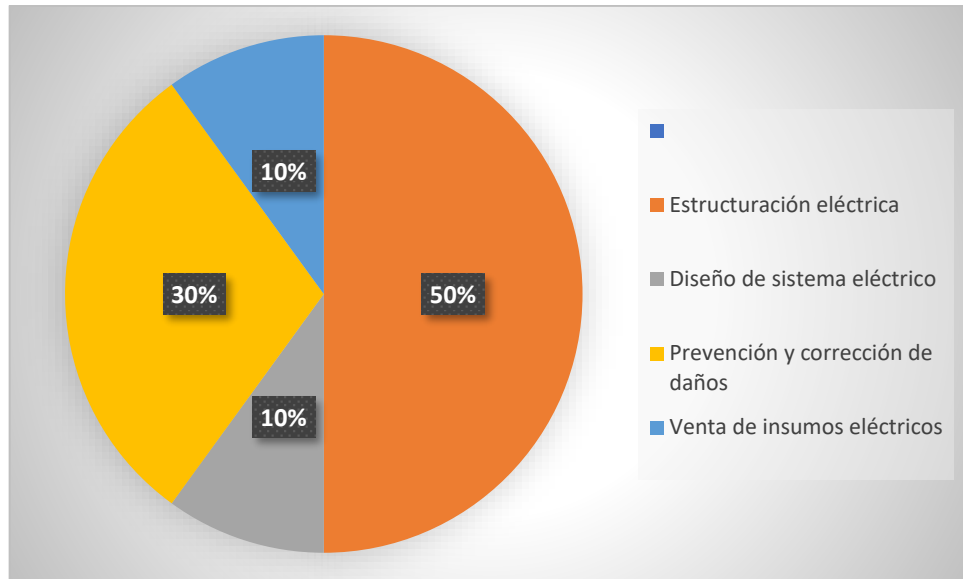


Gráfico 4 Conocimiento de productos de la empresa
Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
Elaborado por autor

Análisis

Se verifica de acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes que el 50% contrata el servicio de estructuraciones eléctricas, evidenciando el poco conocimiento que tienen los clientes acerca de los demás servicios que cuenta la empresa tales como: prevención y corrección de daños, diseño de sistema eléctrico que es contratado cada uno por el 10% de clientes.

3. ¿Con qué continuidad usted requiere los servicios y productos de CELALVA S.A.?

Tabla 3
Frecuencia de contratación

Criterio	Respuestas	%
Trimestral	3	30,00%
Semestral	6	60,00%
Anual	1	10,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
Elaborado por autor

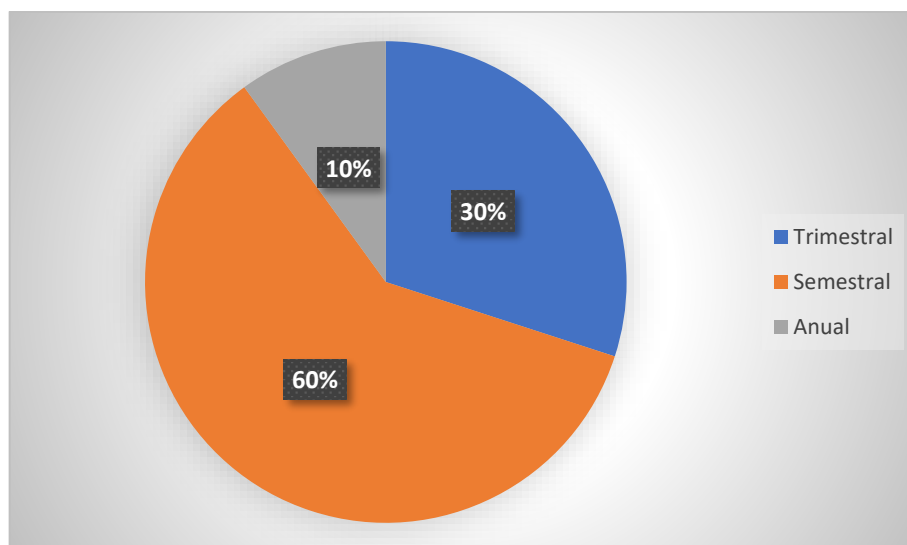


Gráfico 5 Frecuencia de contratación
Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
Elaborado por autor

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, el 60% afirma requerir los servicios y productos de CELALVA, una vez cada 6 meses, mostrando así, fidelidad constante con la empresa, sin embargo, también se puede observar el decreciente que está teniendo la compañía mediante ese 10% que solicita los servicios tan solo una vez al año.

4. De acuerdo con la experiencia que ha tenido con la empresa CELALVA, ¿qué servicio considera usted debe mejorar?

Tabla 4
Servicios susceptibles de mejoras

Criterio	Ci t 1	Ci t 2	Ci t 3	Ci t 4	Ci t 5	Ci t 6	Ci t 7	Ci t 8	Ci t 9	Ci t 10	Total	%
Estructuración eléctrica												0%
Diseño de sistema eléctrico		X	x				x			x		40,00 %
Prevención y corrección de daños												0%
Venta de insumos eléctricos	x	x		x		x		X		x	6	60,00 %
Total												100%

Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA

Elaborado por autor

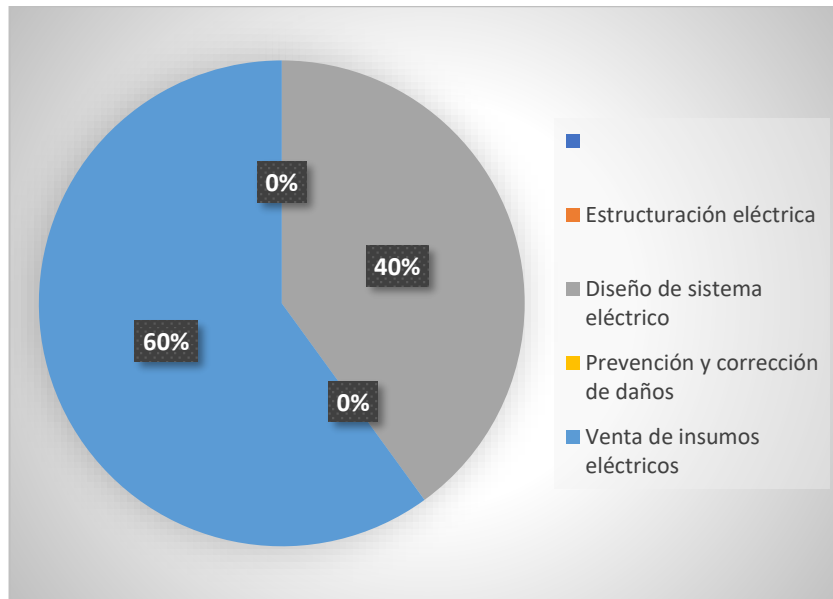


Gráfico 6 Servicios susceptibles de mejoras
Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
Elaborado por autor

Análisis

Los clientes consideran que la empresa debe mejorar el sistema de diseño eléctrico y la venta de insumos eléctricos ya que no tienen mayor información sobre esos dos ítems mencionados, sugieren que den a conocer de manera más amplia todo el portafolio de productos y servicios que brinda la compañía CELALVA S.A.

5. En base a su experiencia, ¿cuál sería su calificación de los productos y servicios ofrecidos por la empresa?

Tabla 5
Calificación de productos y servicios

Tendencia	Respuestas	%
Excelente	5	50,00%
Bueno	5	50,00%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	10	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
Elaborado por autor

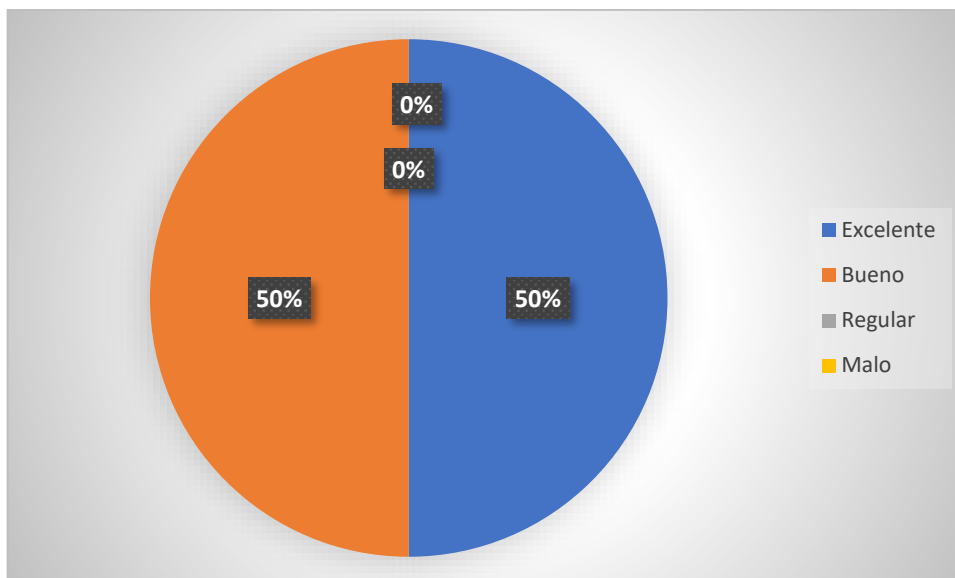


Gráfico 7 Calificación de productos y servicios
 Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
 Elaborado por autor

Análisis

De los clientes encuestados el 50% consideran que CELALVA ofrece un excelente servicio que todas sus obras entregadas siempre cumplen con las expectativas esperadas, otro 50% opinan que el servicio es bueno que la empresa siempre cumple a tiempo y bajo estrictos procesos de calidad.

6. Según su criterio, ¿cuál considera usted es el valor agregado que se destaca entre los servicios brindados por CELALVA?

Tabla 6
 Valores agregados actuales

Indicador	Respuestas	%
Calidad	3	30,00%
Entrega a tiempo	6	60,00%
Asesoría total	1	10,00%
Otros	0	0%
Total	10	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
 Elaborado por autor

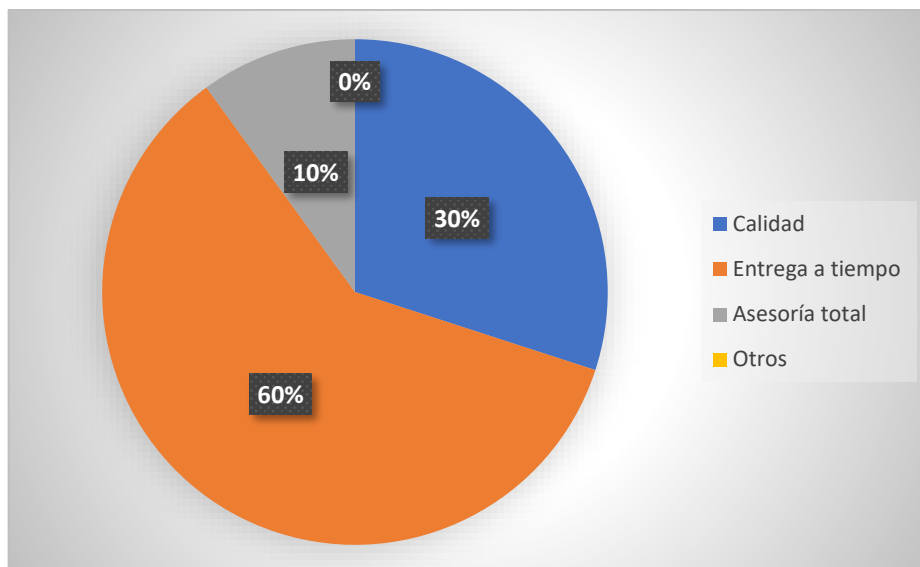


Gráfico 8 Valores agregados actuales
 Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
 Elaborado por autor

Análisis

Se puede evidenciar que el 60% de clientes manifiesta que CELALVA cumple a tiempo todos sus requerimientos, siendo este un considerable valor agregado que se destaca entre los servicios brindados por la compañía, y no menos importante un 30% que se le otorga a la calidad de los productos y servicios que ofrece la compañía, se podría decir que también es un valor agregado importante a favor de la empresa.

7. Según su criterio, ¿cuál considera usted es el valor agregado que la empresa CELALVA debe mejorar?

Tabla 7
 Valor agregado a desarrollar

Criterio	Clt 1	Clt 2	Clt 3	Clt 4	Clt 5	Clt 6	Clt 7	Clt 8	Clt 9	Clt 10	Total	%
Mejorar eficiencia en los procesos												0%
Seguimiento postventa	x	x	x	x			x			x		60,00%
Marketing y publicidad	x	x			X			x				40,00%
Precios más competitivos												0%
Otros												0%
Total												100%

Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
 Elaborado por autor

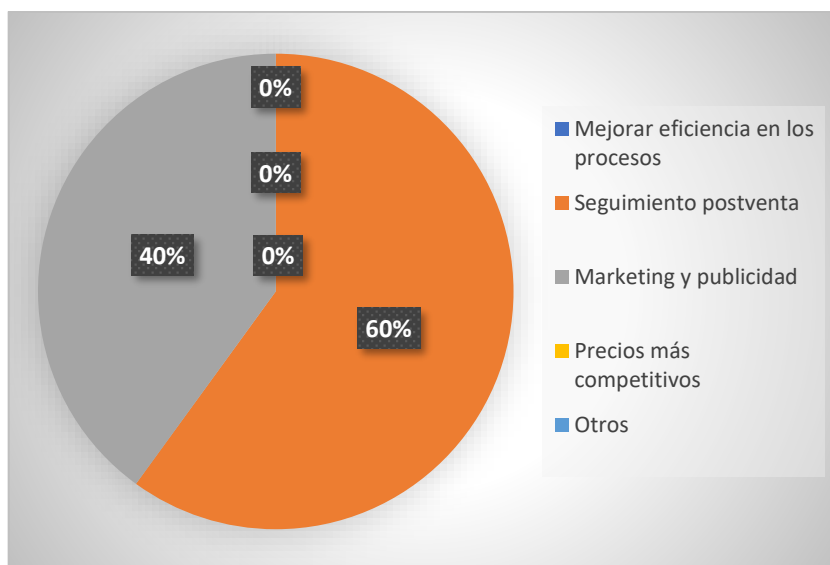


Gráfico 9 Valor agregado a desarrollar
Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
Elaborado por autor

Análisis

Mediante esta encuesta se puede observar dónde se encuentran los puntos más débiles de CELALVA dentro de su cadena de valor, la primera es la falta de seguimiento postventa con un 60%, no muy atrás la falta de publicidad que oferta la compañía con un 40%, su único transporte para llegar a nuevos o potenciales clientes es el boca a boca, en la actualidad en un mundo globalizado actual, es de suma importancia fortalecer estos puntos para ganar o permanecer en el mercado frente a tantos competidores que existen.

8. ¿Ha recibido usted servicio postventa por parte de la compañía CELALVA S.A.?

Tabla 8
Seguimiento Postventa

Criterio	N° de Respuestas	%
Si	1	10,00%
No	9	90,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
Elaborado por autor

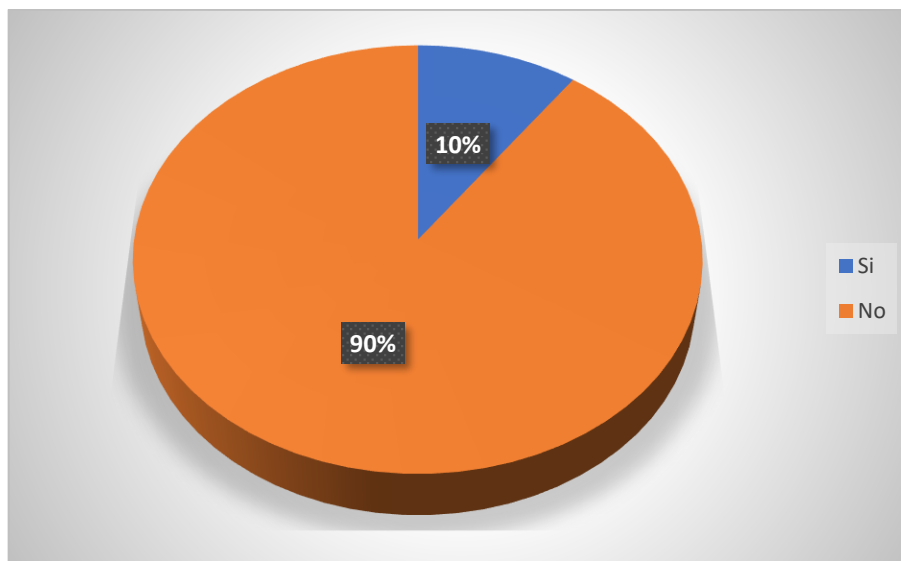


Gráfico 10 Seguimiento Postventa
 Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
 Elaborado por autor

Análisis

En esta pregunta se puede nuevamente evidenciar la ausencia de seguimiento post venta, tan sólo el 1% opina que si ha recibido una atención continua por parte de la empresa versus a un 90% considera que la empresa carece de esa atención por parte de la empresa, afectando seriamente al crecimiento de la cartera de clientes por mucho tiempo se han mantenido en el mismo número de clientes activo,

9. ¿Recomendaría usted los servicios y productos de CELALVA S.A.?

Tabla 9
 Recomendación a otras empresas

Criterio	N° de Respuestas	%
De acuerdo	9	90,00%
En desacuerdo	1	10,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
 Elaborado por autor

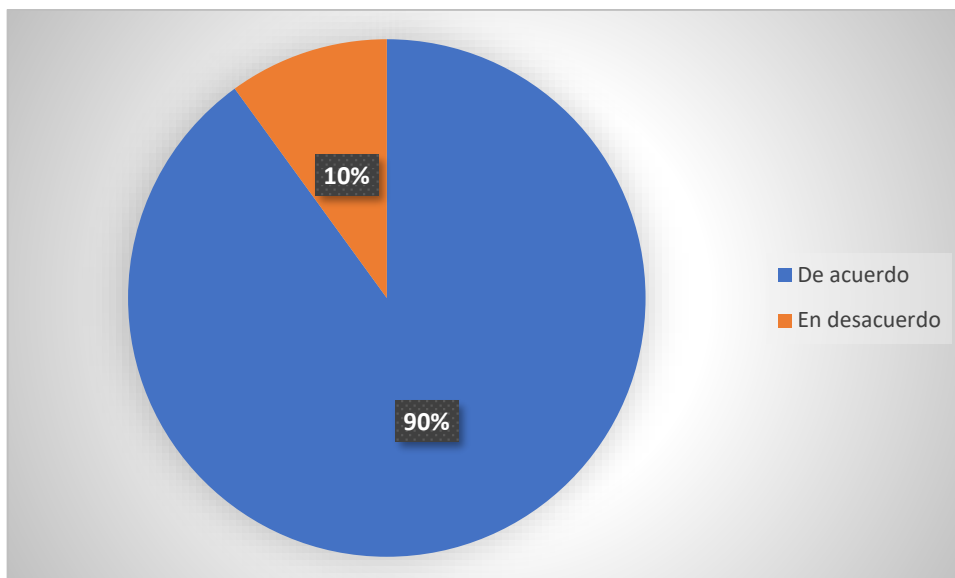


Gráfico 11 Recomendación a otras empresas
 Fuente: Encuesta realizada a cliente de CELALVA
 Elaborado por autor

Análisis

La empresa también demuestra tener sus fortalezas, una de esas es la credibilidad que ha ganado de sus clientes, ya que el 90% está de acuerdo en recomendar los servicios y productos ofrecidos por la empresa y sólo un 10% no recomendaría consideran que CELALVA debería hacer un seguimiento post venta, y conocer un poco más sobre las necesidades de sus clientes.

3.4 Costeo basado en actividades aplicado a la cadena de valor de la empresa CELALVA S.A.

Para el análisis de la cadena de valor de Construcciones Eléctricas Alvarado CELALVA S.A. se tomó en consideración sólo el año 2018, debido a que la empresa presenta poco orden contable, por lo que se dificulta tomar los valores de años anteriores. Se utilizó el modelo de costeo ABC de Jorge Vergiú Canto publicado en el año 2013 debido a la similitud que tiene la actividad económica de la empresa en comparación con la compañía en análisis CELALVA S.A.; mediante este costeo ABC aplicado a la cadena de valor permite visualizar de forma global y clara todos los costos reales que incurre la empresa en cada una de sus eslabones tanto

de forma numérica como porcentual cada una de las actividades que se realizan en la organización generan un valor, estos valores sustentarán la decisión final para definir el costo final del producto o servicio.

En el siguiente esquema se detalla todas las actividades generadoras de valor que lleva a cabo Construcciones Eléctricas Alvarado CELALVA S.A.:

COSTEO ABC APLICADA A LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CELALVA S.A. - AÑO 2018							
COSTOS DIRECTOS		COSTOS INDIRECTOS				UTILIDAD	
MOD			% Ventas	% Cadena Valor			
		Administración	\$ 42.087,24	21,41%	36,59%	\$ 12.426,36	
\$	37.375,72	Infraestructura	\$ 3.930,65	2,00%	3,42%		
	19,02%	Tecnología	\$ 8.320,57	4,23%	7,23%		
		Compras	\$ 4.399,81	2,24%	3,82%		
		Recursos Humanos	\$ 3.241,65	1,65%	2,82%		
			\$ 34.876,87	\$ 13.828,45	\$ 4.349,49		\$ -
			17,74%	7,04%	2,21%		0%
			30,32%	12,02%	3,78%		0%
		Logística Interna		Logística Externa	Marketing y Ventas		Servicio Post Venta
		Operación					6,32%
		TOTAL INDIRECTOS				\$ 115.034,73	
		TOTAL DIRECTOS:					
\$	69.093,40	VENTAS NETAS				\$ 196.554,49	

Gráfico 12 Cadena de valor empresa CELALVA S. A.
Fuente: CELALVA S.A.
Elaborado por: Autor

Análisis

Para realizar el análisis de costeo ABC aplicado a la cadena de valor las actividades se han clasificado en primarias tales como: operación es el eslabón dónde se enfoca la mayor actividad de la empresa la misma que se divide en logística interna y externa, siguiendo con marketing-ventas y seguimiento post venta, por último las actividades secundarias o de apoyo como administración, infraestructura, tecnología, compras y recursos humano, luego de esta clasificación se procede a acumular los montos hacia las actividades de la cadena.

Fue necesario clasificar los costos directos e indirectos, puesto que en los indirectos existe más probabilidad de implementar mejoras por tal razón se presentan los costos de forma desagregada. Para conocer en

términos porcentuales cuanto representa cada costo directo sobre el total de las ventas netas dividir el valor del costo para el total de las ventas netas, a continuación, se procede a calcular las actividades secundarias este procedimiento permitirá conocer cuánto son los costos que incurre la empresa en cada una de sus actividades mismas que son generadoras de valor, aplicar la fórmula de las ventas gráfico 13 permite visualizar cuanto representa ese costo indirecto sobre el total de las ventas netas y cuánto influye sobre la cadena de valor aplicando la fórmula del grafico 14.

$$\% \text{ VENTAS} = \frac{\text{COSTO INDIRECTO}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Gráfico 13 *Fórmula de las ventas*
Fuente: (Vergíu Canto, 2013)
Elaborado por: Autor

$$\% \text{ CADENA DE VALOR} = \frac{\text{COSTO INDIRECTO}}{\text{COSTO TOTAL DE INDIRECTOS}}$$

Gráfico 14 *Fórmula de la cadena de valor*
Fuente: (Vergíu Canto, 2013)
Elaborado por: Autor

Detalle de los Costos Directos e indirectos.

- En la mano de obra directa (MOD) incurre todos los costos de remuneraciones que se ha cancelado al personal de la empresa, esto representa el 19,02% sobre las ventas netas.
- Entre los materiales e implementos que se han considerado en este análisis, se evidencia que son varios entre ellos, de los que se puede mencionar cables concéntricos, brakers, cajas dexion, postes, luminarias de emergencias, transformadores, aisladores, fusibles, entre otros este rubro representa el 3,17% de las ventas.

- Mientras que los costos Indirectos de servicio tales como factura de servicios básicos, combustible, alimentación del personal representa el 12,97% de las ventas.

Actividades Primarias

- De acuerdo al análisis realizado a la cadena de valor de la empresa CELALVA, el rubro que mayor peso tiene es Operaciones. En esta área se genera la actividad principal de la compañía que esta a su vez se divide en la Logística Interna que se inicia al recibir el requerimiento, coordinar la visita técnica, recibir informe técnico, enviar cotización y solicitar material a proveedores esto representa el 17,74% de las ventas e influye en un 30,32% sobre la cadena de valor; continúa con la logística externa que termina este ciclo de operaciones con el envío de los técnicos de campo a ejecutar la obra esto es el 7,04% de las ventas y 12,02% representa la cadena de valor.
- Marketing y Ventas incurre la publicidad online, la calidad del servicio, esto representa el 2,21% de las ventas y el 3,78% sobre la cadena de valor.
- Servicio post venta para esta actividad la empresa no asigna ningún presupuesto.

Actividades de Apoyo

- El departamento administrativo incurre pagos a proveedores, análisis de costos, créditos y cobranzas, contabilidad, gerencia estas actividades representa 21,41% de las ventas e influye en un 36,59% sobre la cadena de valor.
- Infraestructura la compañía no cuenta con edificio propio por lo que pagan un alquiler corresponde el 2,00% de las ventas e influye en un 3,42% sobre la cadena de valor.

- Tecnología en esta actividad CELALVA cuenta con un sistema operativo, meguer, amperímetro, multímetro equipos utilizados para medir cada artefacto eléctrico, esto significa el 4,23% de las ventas e influye en un 7,23% sobre la cadena de valor.
- En las actividades de compras corresponde el 2,24% de las ventas y el 3,82% sobre la cadena de valor, incluye los rubros de suministros de oficina y Útiles de aseo.
- Por último, dentro de las actividades de apoyo se encuentra recursos humanos la compañía ofrece capacitaciones a sus empleados en particular los técnicos de campo, incurren los rubros de seguro de salud, pagos al IESS y agasajos, esto corresponde el 1,65% de las ventas que influye en un 2,82% sobre la cadena de valor.

Capítulo IV

Propuesta

4.1 Justificación de la propuesta

El autor pudo validar la propuesta realizada mediante la revisión de la cadena de valor de la empresa CELALVA, y gracias al estudio de mercado que se realizó, en dónde se logró encontrar que el principal motivo por el que la empresa no ha podido lograr una mejor posición en este mercado ha sido por el poco, casi nula realización de servicio o seguimiento post venta y también realizan otro tipo de servicio los cuales no son conocidos en su totalidad, donde se busca fortalecer estos aspectos que no han sido tomados en cuenta para incrementar su productividad y eficiencia, y así poder posicionarse de mejor manera en el mercado del servicio de mantenimiento eléctrico.

Cabe destacar que al realizar este análisis, se pudo profundizar la cadena de valor de la empresa CELALVA, y de esta manera tener una visión integral de la empresa, es por esto que, de acuerdo a lo planteado en este proyecto, la propuesta va encaminado a crear una mejor relación con los clientes actuales y poder captar nuevos clientes potenciales mediante el implemento de procesos post venta, ya que estos dos factores se pudo evidenciar mediante la encuesta que no se realiza en la empresa.

4.2 Objetivos

Los objetivos a los que se desea llegar, en base a lo analizado mediante la aplicación de la cadena de valor y en la encuesta, los cuales fueron tratados en el capítulo anterior, son los siguientes:

- Mejorar el servicio al cliente.
- Realizar seguimiento postventa.
- Generar mayores ganancias.
- Captar nuevos clientes
- Dar a conocer los otros servicios que la empresa ofrece.

4.3 Acciones a realizar

- Crear promociones y beneficios que permitan incentivar a que el cliente permanezca en la empresa, y captar nuevos clientes con la idea de poder fidelizar, esto incrementaría las ventas.
- Hacer un seguimiento y mantener constante contacto con el cliente, puesto que se pudo evidenciar que no existe tal seguimiento a los clientes en la actualidad, solo se brinda el servicio o se entrega el producto.
- Informar a los clientes sobre lanzamientos, sugerencias y servicios, esto se propone realizar a través de correos, mensajes de texto y llamadas.
- Contratar a una persona que se encargue del seguimiento post venta, ya que en la actualidad no existe alguien que se encargue netamente de las ventas y seguimiento de las mismas.
- Implementar una plataforma de CRM (Customer Relationship Management), es una herramienta de solución de gestión de las relaciones con los clientes orientado a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing, y el servicio postventa o atención al cliente.

El uso del CRM forma parte de una estrategia orientada al cliente en la cual todas las acciones tienen objetivo final de mejorar la atención y las relaciones con clientes potenciales.

4.4 Responsable

El responsable de implementar este plan de acción es el gerente de CELALVA, puesto que deberá contratar a un colaborador para realizar las tareas de ventas, información, y seguimiento de clientes, además se debe contratar la patente del CRM; el tiempo recomendable para este plan de cumplimiento es de 1 año, con revisión bimestrales de los objetivos para verificar el verdadero cumplimiento y poner énfasis en las actividades que tengan falencias

Conclusiones

- Considerando los aspectos teóricos de la cadena de valor y su influencia en la situación financiera de la empresa CELALVACELALVA, se pudo evidenciar que es importante realizar un diagnóstico de cada actividad que se lleva a cabo dentro de la organización, para conocer de manera concisa los costos reales que incurre la empresa y cuántos estos representan sobre su cadena de valor.
- De acuerdo a las encuestas llevadas a cabo, el 60% de los clientes mencionan que es el tiempo de entrega lo que genera una estabilidad, con respecto a la calidad del trabajo (30%) y una asesoría completa (10%), se debe gestionar de mejor manera estos 2 aspectos para que el departamento de marketing y ventas tenga una mayor participación porcentual en la cadena de valor y de igual manera poner en marcha el desarrollo del servicio post venta que se desea implementar.
- Según el estudio realizado a la cadena valor, se pudo encontrar la influencia que tiene cada actividad de la empresa en el servicio que ofrece, en donde se pudo denotar que el departamento de marketing y ventas tiene un valor muy bajo (4.05%) para esta cadena, de esta área depende la actividad comercial y futuras ganancias de dicha empresa, y si se tiene una baja influencia de esta área la compañía no logrará los presupuestos proyectados.
- Las mejoras que se están tomando en consideración a proponer en la cadena de valor se encuentran acorde a la información recaudada en la encuesta, estas mejoras se encuentran detalladas en el punto 4.3 que corresponde a las acciones a realizar, en donde podrán encontrar paso a paso que se va a ejecutar y como se lo va a

implementar a esta nueva cadena de valor, y así con esta implementación la empresa pueda generar nuevos recursos.

Recomendaciones

- Tomando en consideración el estudio teórico realizado acerca de la influencia que tiene la cadena de valor sobre los resultados financieros de la empresa se recomienda realizar un análisis anual de cada actividad que se lleva a cabo dentro de la organización, logrando identificar así las fuentes de ventaja competitiva que esta posee y el peso que tiene cada actividad sobre los costos.
- De acuerdo con el análisis realizado a la cadena de valor se constató el poco peso que tiene el área de marketing y ventas en la empresa, se sugiere crear su propia página web, que permita al cliente un mejor tiempo de respuesta a sus requerimientos y solicitudes, esta a su vez poder ser un medio de publicidad para dar a conocer de manera más amplia sus diferentes servicios y promociones para generar un incremento en las ventas y a nivel administrativo optimizar tiempo, recursos y procesos, adicional elaborar un calendario de capacitaciones para la mejora de la asesoría completa y calidad del trabajo, pues al ser una empresa de servicio, debe buscar la excelencia en el producto que ofrece ya que no existe beneficio si el servicio se realiza rápido pero no bien hecho.
- Considerando los aspectos teóricos, así como el diagnóstico extraído de las variables tales como la encuesta y del análisis de la cadena de valor mediante costeo ABC se recomienda a la empresa CELALVA S.A. contratar a una persona que se encargue del seguimiento post venta, es importante conocer las inquietudes, opiniones y el resultado ya sean estos positivos o negativos de las obras ejecutadas, de esta manera se estima ofrecer este valor agregado a los clientes actuales y futuros.

Bibliografía

- Adame, J. (2007). *Modelo de Creación de valor en el sector eléctrico*. México, D.F.
- Aline, M. M. (2016). El análisis de la cadena de valor como fuente de ventajas competitiva .
- Aline, Manzo Martínez María. (Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/851/Ventajas%20del%20 analisis%20de%20la%20Cadena%20de%20Valor.htm>
- Altamirano, S. E. (2016). Cadenas productivas y cadenas de valor. *Revista Educateconciencia*.
- Alvarado, M. (2012). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos94/cadena-valor-y-ventaja-competitiva/cadena-valor-y-ventaja-competitiva.shtml>
- Anguita, J. C. (2003).
- Aristizábal, C. M. (2012). *Sistema de costeo ABC para empresas del sector eléctrico que actúen como operadores de re*.
- Arturo, K. (2014). <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter>.
- Calatayud, A. &. (2016). *Gestión integral de riesgos para cadenas de valor*. Washington, DC.
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Bogotá.
- ConceptoDefinición.de. (2019). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/metodo-cuantitativo/>
- conceptos.de. (s.f.). *Concepto Método Cuantitativo*.
- Donovan, J. (2015). *Cadena de valor y comercio*. Wageningen.
- Emprende, A. &. (2015). *Cadena de valor. Cadena de valor de McKinsey*.
- Fernández, I. D. (2018). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿ contraposición o conciliación? *Revista Economía y Desarrollo*.
- Gestiopolis. (8 de julio de 2013). www.gestiopolis.com. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- Gómez, H. B. (2008). Las Pymes: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista escuela de administración de negocios*.

- González Andrade, S. (2015). *Cadena de valor económico*.
- González, M. I. (2012). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos94/cadena-valor-y-ventaja-competitiva/cadena-valor-y-ventaja-competitiva.shtml>
- González, M. I. (2012). *monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos94/cadena-valor-y-ventaja-competitiva/cadena-valor-y-ventaja-competitiva.shtml>
- Gonzalo, A. B. (2013). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Red de revistas científicas*.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). *La investigación cualitativa*.
- Hernández-Sampieri, R. F.-C.-L. (2017). *Selección de la muestra*.
- Hitt, M. (2010). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Nashville: South-Western College Pub.
- Ibarra, R. R. (2012). *Fuerzas de Porter*.
- Kramer, P. &. (2019). *Creating shared value*.
- Leo, F. L. (2016). Agilidad, capacidad de absorción y resultados empresariales en la cadena de suministros . España.
- Lizana, L. (2002). Costeo Basado en Actividades (ABC). *Revista Gerencia*
- López, P. L. (2004). *Población muestra y muestreo*.
- Martínez, M. C. (2013). *La confianza como instrumento de análisis en la cadena de valor alimentaria*. Madrid.
- Matias, R. (2015). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>
- Matos Mella, K. &. (2018). *Análisis comparativo entre Las Cinco (5) Fuerzas de Porter* .
- McLeod, R. (2014). *Sistemas de información gerencial*. Madrid: Pearson.
- Mintzberg, H., & Brian, J. (2015). *El Proceso Estratégico*. México D. F.: Prentice Hall.
- Morales, F. (2010).
- Morán, F. A. (2010). *Tipos de investigación*.
- Morris, R. K. (2009). *Un Manual para investigación de cadenas de valor* .
- Nahuel, P. R. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor* .

- Nutz, N. &. (2016). *Guía general para el desarrollo de las cadenas de valor*. Ginebra.
- Peña, Y. (2018). *La Cadena de Valor*. San José.
- Peña, Y. N. (2008). *Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. Equidad y Desarrollo*, 1.
- Peralta Calderón, Y. I. (2016). Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME Lácteos Mendoza.
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2015). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. México D. F.: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Porter, M. E. (2011). *La creación de valor compartido*.
- Quintero, J. &. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*.
- Ratto, R. D. (2012). *Ventaja Competitiva y Cadena de Valor*.
- Riquelme, M. (2015). *5fuerzasdeporter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>
- Riquelme, M. (Septiembre de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Sánchez, Q. &. (2006). La cadena valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*.
- Sandoval, S. (2015). *La cadena global de valor: consideraciones desde el ciclo del capital*.
- Solitander, M. T. (2010). Competitive flows of intellectual capital in value creating networks. *Journal of Intellectual Capital*.
- Stephenson, S. M. (2015). *Cadenas globales de valor: la nueva realidad del comercio internacional*.
- Vergíu Canto, J. (enero de 2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe y Portugal*.