

**PROPONER LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS FINANCIEROS BASADOS
EN LA CADENA DE VALOR, QUE
OPTIMICEN LA RENTABILIDAD DE
PLÁSTICOS WEPSA, C.A., UBICADA EN EL
ESTADO ARAGUA**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENTIÓN: FINANZAS
LA MORITA



**PROPONER LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS BASADOS
EN LA CADENA DE VALOR, QUE OPTIMICEN LA RENTABILIDAD DE
PLÁSTICOS WEPESA, C.A., UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA**

Autor: Lcdo. Miguelángel Meléndez C.,
C.I. No. V-12.569.540

La Morita, Julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENTIÓN: FINANZAS
LA MORITA



**PROPONER LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS BASADOS
EN LA CADENA DE VALOR, QUE OPTIMICEN LA RENTABILIDAD DE
PLÁSTICOS WEPSA, C.A., UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA**

Tutor (a): Lcdo. Oswaldo Gomez
C.I. Nro. 7.593.025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES PARA
GRADUADOS-SECCIÓN DE GRADO



La Morita, Julio 2015

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado: "PROPONER LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS BASADOS EN LA CADENA DE VALOR, QUE OPTIMICEN LA RENTABILIDAD DE PLÁSTICOS WEPSA, C.A., UBICADA EN EL EDO. ARAGUA". Presentado por el (la) ciudadana(o). MIGUEL ANGEL MELÉNDEZ C. C.I. 12.569.540, para optar al Título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como APROBADO.

Presidente: Belén Tovar

C.I. 4567.883

Firma: [Firma manuscrita]

Miembro: Carol Omaña

C.I. 3.841.118

Firma: [Firma manuscrita]

Miembro: Luisa de Sanoja

C.I. 9989709

Firma: [Firma manuscrita]

Maracay, 28 de septiembre del 2015

.....FACES en Constante Innovación.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

AV. SALVADOR ALLENDE BARBULA. EDIFICIO ANEXO A FACES, MUNICIPIO, NAGUANAGUA- ESTADO CARABOBO. VALENCIA-VENEZUELA

DEDICATORIA

A DIOS, por permitirme cada día en el tren llena de fortaleza y fe.

A la Virgen del Carmen; Gran mujer.

A todos mis compañeros en el tren de la vida, especialmente:

A mis Padres, María Victoria, Armando Meléndez, me quedo cortos con las palabras gracias por llevarme por buen camino y enseñarme todo para conducirme bien, a través del ejemplo, la orientación, el amor y el cariño. Ustedes representan para mí un gran liderazgo y pedestal incondicional. Que Dios les conceda larga vida, salud para permanecer juntos por años.

A mi esposa amada Wendy González, esa persona que me apoya en todo, es mi compañera de vida, lucha de camino y de proyectos. Un maravilloso regalo de Dios.

A mi hija, Antonella Victoria. Como poder describir en unas líneas todo el amor que te tengo. A ti dedico, no solo esta nueva meta y trabajo. Espero con la ayuda de Dios y La Virgen guiarte por el sendero del bien.

A todos mis familiares, especialmente a mis hermanos: Rony, Randoph, Ketty, Nino que Dios lo tenga en la gloria; sobrinos: Vanessa, Rene, María Fernanda; a mis Tías: Yanet, Rosario, María del Carmen, Lulú; cuñados Fernando y Dulce.

A mis suegros Rosa y Gastón, familiares de mi esposa por esa hija tan noble e inteligente que me entregaron.

A todos mis amigos de trabajo.

A todos mis compañeros de clase, que gran equipo.

Gracias a todos por estar siempre a mi lado.

AGRADECIMIENTO

Muy especialmente agradezco a las autoridades de la Universidad de Carabobo. Por su valiosa colaboración en cada una de las fases de esta investigación.

A las autoridades de la empresa Plásticos Wepsa, c. a., por su disposición para suministrar la información requerida para el desarrollo del presente estudio.

A mi tutor Oswaldo Gómez, gracias por tu apoyo con su instrucción, paciencia y buena voluntad.

A los tutores metodológicos de la Universidad de Carabobo, por sus valiosos consejos y enseñanzas.

A todo el cuerpo de profesores de la Universidad de Carabobo, quienes con constancia, dedicación, entrega y nobleza, imparten sus conocimientos en las diferentes cátedras de la Maestría, para construir cada día un País mejor.

A todos mis compañeros de clase, espero que día a día sigamos creciendo profesional y espiritualmente.

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICES DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	9
 CAPITULO II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Empresa	12
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases Teóricas.....	20
Operacionalización de Variables.....	39
 CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	37
Población.....	43
Muestra.....	44
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
 CAPITULO IV ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO	
Resultados y Análisis del Diagnostico	48
 CAPITULO V LA PROPUESTA	
Presentación de la Propuesta.....	77
Justificación	78
Fundamentación	79

Objetivos de la Propuesta.....	81
Objetivo General.....	81
Objetivos Específico.....	81
Estructura de la Propuesta.....	81
Administración de la Propuesta	102
Factibilidad de la Propuesta	102
 CAPÍTULO VI	
RECOMENDACIONES	
Recomendaciones.....	104
 REFERENCIAS.....	108
 ANEXOS.....	110
A Instrumento de Recolección de Datos.....	111
B Diagrama de Proceso	117
C Diagrama de Proceso	119
D Diagrama de Proceso.....	121
E Diagrama de Proceso	123
F Diagrama de Proceso	125
G Diagrama de Proceso	127

ÍNDICE DE CUADROS

No.	CUADRO	PÁG.
01	Organigrama General de la Empresa Plásticos Wepa, C.A.....	16
02	Resumen de la Cadena de Valores versus La Contabilidad Gerencial Tradicional.....	34
03	Operacionalización de las Variables.....	40
04	Cuántía de los Gastos.....	58
05	Gastos Indirectos de Fabricación	59
06	Gastos Totales	60
07	Gastos Ingresos y Gastos	61
08	Matriz F.O.D.A.....	63
09	Cadena de Valor para Plásticos Wepa C.A.	71
10	Costos Aplicados a la Cadena de Valor de Plásticos Wepa C.A.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	GRAFICO	PÁG.
01	Organigrama General de la Empresa Plásticos Wepa, C.A.....	16

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	FIGURA	PÁG.
01	Cadena de Valor del Sector Transformador de Plástico.....	56
02	Cadena de Valor Genérica de Plásticos Wepa, C.A.....	57
03	Análisis de la Industria de Transformación de Plásticos.....	69
04	Proceso Actual de Estrategias Usadas en la Cadena de Valor de Plásticos Wepa, C.A.	83
05	Lineamientos Estratégicos que orienten la Optimización de la Rentabilidad de Plásticos Wepa, C.A.	85



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENTIÓN: FINANZAS
LA MORITA



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS BASADOS EN LA
CADENA DE VALOR, QUE OPTIMICEN LA RENTABILIDAD DE
PLÁSTICOS WEPSA, C.A.

Autor: Lcdo. Miguelángel Meléndez
Tutor: Lcdo. Oswaldo Gomez
Fecha: Septiembre 2015

RESUMEN

La presente investigación se realizó con la finalidad de proponer lineamientos estratégicos basados en la cadena de valor, que optimicen la rentabilidad de Plásticos Wepesa, C.A. ubicada en La Victoria, tomando en consideración la necesidad que tiene la empresa de desarrollar estrategias que le permitan mantener su liderazgo en costos. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de 60 sujetos; seleccionándose una muestra de 4 personas de manera intencional no probabilística. Se emplearon las técnicas de recolección de datos, observación directa. El análisis de los mismos fue de tipo cualitativo y cuantitativo. Análisis que permitió obtener la conclusión de la ausencia de lineamientos y planes que permitan a la empresa desarrollar estrategias tendientes a otorgarle un liderazgo en costos y a su vez hacerla más competitiva en el mercado en el cual compite. Circunstancia que sustenta la propuesta, y fortalece la recomendación de la implementación del esquema de lineamientos estratégicos basados en el análisis de la cadena de valor, que permitirán ese nivel de competitividad.

Palabras claves: Cadena de valor, liderazgo, costos, competitividad, rentabilidad.

**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMICS SOCIAL
GRADUATE MANAGEMENT
MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION
MENTION: FINANCE
MORITA**

**STRATEGIC FINANCIAL GUIDELINES BASED ON THE VALUE CHAIN
THAT OPTIMIZE THE PROFITABILITY OF PLASTICS WEPSA , CA**

Author : Atty. Melendez Miguelángel

Tutor : Atty. Oswaldo Gomez

Date: September 2015

SUMMARY

This research was conducted with the aim of proposing strategic guidelines based on the value chain, to optimize profitability Wepsa Plastics, CA located in Victoria, taking into account the need for the company to develop strategies that will maintain its cost leadership. The research formed part of the mode of feasible project, based on field research and descriptive. The study population consisted of a total of 60 subjects; selected a sample of 4 people intentionally non-probabilistic. The data collection techniques, direct observation were used. The analysis of the data was qualitative and quantitative. Analysis yielded the conclusion that the absence of guidelines and plans to enable the company to develop strategies to give leadership in costs and in turn make it more competitive in the market in which it competes. Circumstances underlying the proposal, and strengthens the recommendation of the implementation of the scheme of strategic guidelines based on analysis of the value chain that will allow this level of competitiveness.

Keywords: value chain, leadership, cost competitiveness and profitability.

INTRODUCCIÓN

En los comienzos de siglo, los empresarios se encuentran frente a desafíos de enormes dimensiones. La tendencia hacia la globalización, que se presenta en todas las actividades significativas de negocios, ha generado como resultado un aumento dramático en la intensidad y diversidad de la competencia. Hoy en día, un empresario no sólo tiene que comprender los mercados domésticos que le son familiares, sino también las sutilezas de negociar en mercados foráneos en contra de competidores que no le son familiares.

En este sentido, la globalización se origina en las fuerzas invasivas de la tecnología, las que están dando nueva forma a las industrias y afectando profundamente los modos de competir. Estas dos fuerzas: la globalización y la tecnología exigen una nueva forma de liderazgo. Es ahora esencial que los ejecutivos se sientan cómodos con los cambios en un medio ambiente altamente dinámico y que tengan la capacidad para proveer un sentido de dirección estratégica a fin de poder guiar a la organización constructivamente hacia el futuro.

De suma importancia para el logro de esta exigente tarea es que el empresario pueda articular una visión de la firma con celo carismático. Esta es la esencia del liderazgo ejecutivo: hacer una gestión estratégica que logre imprimir la visión de la firma a través de la organización.

Toda empresa en los actuales momentos requiere apoyarse en la innovación y optimizar sus procesos a través de nuevos conceptos y modelos generales, lo cual la beneficiará en términos de mejorar su productividad, el desempeño de sus recursos humanos, por lo que el establecimiento de

lineamientos estratégicos financieros que coadyuven a optimizar la rentabilidad de los resultados de la entidad se hace indispensable.

Este estudio busca establecer lineamientos estratégicos financieros para la empresa Plásticos Wepa C.A. los cuales pretenden aportar acciones y soluciones que le permitirán minimizar los costos, originando una maximización de la Cadena de Valor, y por ende la optimización de la rentabilidad de la entidad.

La investigación está estructurada de la forma siguiente:

Capítulo I Planteamiento del Problema: Este comprende la caracterización del objeto de la investigación, en el cual se expone la situación actual de la organización con respecto a la planificación presupuestaria, de igual modo se plantean los objetivos, tanto general como específicos y la justificación de la misma.

Capítulo II Marco Teórico: Contempla los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas que la sustentan; entre las que se destacan: el presupuesto, sus etapas y lo que respecta a lineamientos estratégicos financieros.

Capítulo III Marco Metodológico: Expone lo relacionado al diseño y tipo de investigación, la composición de la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad de los mismos y, las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV Análisis e Interpretación de los Resultados: Corresponde al diagnóstico que sustenta la propuesta, es decir, contiene los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y sus respectivos análisis.

Capítulo V La Propuesta: Se describe la presentación, fundamentación, objetivos, justificación, estructura, desarrollo, factibilidad y administración de la propuesta.

Capítulo VI Recomendaciones: Hace referencia a las respectivas recomendaciones que sirvan para la optimización de la situación en estudio.

Finalmente, se muestra la lista de referencias bibliográficas y electrónicas utilizadas para el desarrollo de esta investigación, seguidamente de los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La competencia está, en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. Pues ella, determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. De ahí pues que, la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Tanto la actividad del sector industrial como la posición competitiva pueden ser conformadas por una empresa, y es esto lo que hace la elección de la estrategia competitiva retadora y excitante. Mientras que lo motivante del sector industrial es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos interesante. De lo anterior se infiere, que una empresa puede claramente mejorar o perjudicar su posición dentro de un sector industrial a través de su elección de estrategias. La búsqueda de ser competitivo, por tanto, no solo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa.

En tal sentido, la ventaja competitiva entonces, no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo; pues 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 y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan simples como un sistema de

distribución físico de bajo 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 superior.

De tal manera que si en nuestro país se desea desarrollar una economía competitiva, es necesario contar con una perspectiva económica clara, la cual debe encarar tanto las prácticas e ideologías del pasado como las realidades del presente. Lo que se requiere en Venezuela es una perspectiva diferente, así como una nueva estrategia para que los principales actores de la economía venezolana, incluyendo el Estado, la gerencia, la fuerza laboral y el público en general produzcan esa sinergia capaz de proveer una nueva manera de hacer negocios que este en sintonía con las realidades actuales de este mundo globalizado.

En efecto, la Industria manufacturera nacional está confrontando momentos difíciles; por un lado, ha venido sufriendo un fuerte impacto inflacionario el cuál comenzó a finales de la década de los noventa presentando un incremento sostenido que se mantiene actualmente. Adicionalmente, a partir del año 2002, se inició un proceso de congelación de tasas de interés, unificación y control cambiario, que ha generado como consecuencia que el poder adquisitivo del consumidor se haya reducido significativamente en términos reales, lo cual conlleva una caída del consumo (demanda agregada), mayor costo por unidad de producción (en términos macro); costo que contribuye al sostenimiento de la inflación

Todos estos factores han debilitado la industria fuertemente, producto de los cambios políticos y económicos ocurridos en las últimas décadas, y aunque muchas empresas han desaparecido y otras tantas han sido adquiridas por capitales públicos; es de esperar que dicha tendencia sea revertida, pues a pesar de que la recuperación no será fácil ni rápida, habrá grandes oportunidades para aquellas empresas que

adopten una dinámica de liderazgo en costo (minimización de costo), competitividad, crecimiento y expansión.

Las industrias más afectadas son quizás las que tienen un alto componente en importación de materias primas, pues tienen que efectuarlas con un dólar controlado y exiguu con características de alza en los mercados paralelos, sumado a los elevados costos de mantener en marcha la empresa y otros elementos, estas se ven obligadas a ofrecer sus productos a un precio elevado que disminuye los volúmenes de ventas y por ende las ganancias y rentabilidad de las industrias.

Por otro lado, las empresas tradicionalmente se han abocado a resolver sus problemas mediante el estudio y análisis de resultados de los Estados Financieros, con el propósito de analizar y controlar de un modo muy tradicional su negocio, muy cara hacia adentro, el cual ha sido la forma en que el proceso de producción agrega valor a los insumos y materias primas. De allí que la situación descrita obligue a los ejecutivos (dueños y junta directiva) a no limitarse al análisis antes mencionado; por ello surge la necesidad de estudiar exhaustivamente los resultados operacionales y sobre todo enfatizar en los costos para tratar de eliminarlos o minimizarlos al máximo y así ser competitivo dentro del mercado.

El liderazgo en costos o estrategias de bajo costo se puede lograr mediante sistemas de economía de escala de producción, controles estrictos de costos o minimización de costo en áreas como: Investigación y desarrollo, Servicio, Fuerza de Ventas o Publicidad, para lo cual es necesario diferenciar o descomponer las actividades primarias y de apoyo en las cuales incurre la empresa para la fabricación del producto, desde la compra de materia prima hasta la venta al consumidor final, y clasificarlas en actividades estratégicamente apropiadas; a fin de entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación. Este método no es más que el denominado estudio de la “Cadena de Valor”.

El análisis de la “Cadena de Valor” es esencial para determinar donde, exactamente, en la cadena de la empresa se puede aumentar el valor o simplemente rebajar los costos. Según Jarillo (2005), La Cadena de Valor “es todo el conjunto de actividades y procesos a través de las cuales pasa el producto desde la materia prima hasta el consumidor final” (Pág. 37). Una empresa es solo una parte de ese conjunto de actividades en el sistema de entrega de bienes, la cadena total de valores es exclusiva para cada compañía, por ello para ganar y mantener una ventaja competitiva se requiere que una empresa entienda completamente todo el sistema de la entrega de valores en la cual ella participa, puesto que a fin de cuentas, el usuario final es quien paga todos los márgenes de utilidad de la misma.

Las empresas del sector plástico del Estado Aragua, no escapan de la situación antes planteada, ya que las mismas se han disminuido operativamente en un 45% en la última década, siendo estas las mas golpeadas por la situación actual de la economía de estado, son muchas las causas externas, y contable las causas internas que han ocasionado tal situación, dentro de las internas de debe señalar

Dentro de este orden de ideas, se encuentra la empresa sujeta a estudio Plásticos WEPSA, C.A., ubicada en La Victoria – Estado Aragua, la cual es una importante empresa del sector industrial que tiene como actividad principal elaborar muebles y productos plásticos para el hogar, y cuya finalidad es competir dentro del mercado nacional. Para esto, Plásticos WEPSA, C.A. debe conocer su Cadena de Valor y convertirse en una empresa líder en costos, razón por la cual la gerencia de esta compañía muestra preocupación por los elevados costos no detallados, ni explícitos que presentan los estados financieros de resultados que le proporciona la Gerencia de Administración y Finanzas.

Actualmente la empresa inicia su cadena en la compra de materias primas y continúa su ciclo de producción hasta llegar a la venta y distribución de su producto final, desarrollando en dicho proceso una serie de actividades primarias y de apoyo

que son efectuadas por los departamentos correspondientes. Las actividades primarias que se realizan son todas aquellas operaciones o actividades que influyen directamente en la fabricación del producto, mientras que las actividades de apoyo son aquellas que si bien son necesarias no son imprescindibles para la obtención de los productos finales; estas se operan en un nivel de capacidad muy por debajo de lo que sería llamado eficiente y le generan costos a la empresa que le son imputados al producto; tales como: Servicio de Laboratorio , Departamento de Contabilidad, Taller Mecánico , Jardinería, Limpieza y Mantenimiento General, entre otras. Por otro lado, la empresa no posee un sistema de costos razonable que le permita controlar y evaluar de una manera eficiente su gestión de negocios.

Todo esto trae como consecuencia que los costos se eleven excesivamente a través de todo el conjunto de actividades por el cual atraviesa el producto, y minimiza así, la cadena de valor de la empresa, por lo tanto, de seguir en esta situación los costos pueden alcanzar o superar a los ingresos disminuyendo la ganancia o llevar a la empresa a situaciones financieras difíciles, restándole obviamente competitividad.

Lo expresado anteriormente, genera inquietud por parte de los directivos de la empresa y conduce al autor a ofrecer un estudio del comportamiento de los costos para minimizarlos a través de estrategias que maximicen la Cadena de Valor de la empresa Plásticos WEPESA, C.A., ubicada en La Victoria – Estado Aragua.

Surgen de la problemática planteada las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la información financiera de la empresa Plásticos Wepesa, C.A. que permita la toma de decisiones en la reducción de los costos operativos?.

¿Cuáles son los costos en los cuales incurre la empresa Plásticos Wepesa, C.A., en sus distintos procesos?.

¿Cuál es el comportamiento de los costos en cada una de las actividades que influyen directa o indirectamente en la elaboración y venta de los productos de Plásticos Wepsa, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer lineamientos estratégicos financieros basados en la Cadena de Valor, que optimicen la rentabilidad de Plásticos Wepsa, C.A., ubicada en el Estado Aragua.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos que afectan la Cadena de Valor de la empresa Plásticos Wepsa, C.A.
2. Identificar los costos en los cuales incurre la empresa Plásticos Wepsa, C.A., en sus distintos procesos.
3. Evaluar el comportamiento de los costos en cada una de las actividades que influyen directa o indirectamente en la elaboración y venta de los productos de Plásticos Wepsa, C.A.
4. Diseñar lineamientos estratégicos financieros que minimicen los costos y maximice el margen de la empresa Plásticos Wepsa, C.A.

Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica debido a la necesidad e inquietud de los accionistas y Junta Directiva de la empresa, quienes conscientes de la actual situación económica y social del país, han decidido evaluar con una visión estratégica los niveles de rentabilidad, mediante un estudio que permita establecer mecanismos que orienten hacia una posición competitiva favorable y rentable a su industria y que a la vez sea sostenible y sustentable en el tiempo.

Ante tales circunstancias, la empresa debe estar abierta a esta ola de modificaciones y dispuesta a absorberlas dentro de su estructura; para ello, debe contar con una estructura contemporánea y funciones vanguardistas flexibles y controladas, donde los cambios no sean tan difíciles de captar, y no solo captarlos, sino adoptarlos con rapidez y continuar con el curso de acción que les permita lograr los objetivos específicos.

Debido a esto, se vislumbra la importancia de una planificación estratégica y de una equilibrada funcionalidad organizacional en las empresas, es decir; toda empresa debe poseer un funcionamiento cónsono y paralelamente efectivo y abierto a los cambios, para poder caracterizarse como competitiva y eficiente, frente a un mundo tan exigente en el que está sumergida la sociedad actualmente.

Por esta razón, para la gerencia de Plásticos Wepsa, C.A. es importante conocer el desglose de sus actividades y poder determinar cuales le agregan valor al producto y cuáles le añaden costo, y así poder detectar la falla y atacarla directamente, para orientar hacia una solución más viable en cuanto a la determinación de aquellas actividades que deben reservarse estratégicamente y ser llevadas a cabo dentro de la misma y cuales pudieran ser transferidas a terceros o eliminarse y así maximizar dicha Cadena de Valor.

El objeto de este trabajo se fundamenta específicamente en un análisis detallado del comportamiento de los costos en cada una de las actividades desglosadas en la Cadena de Valor, en donde se estudia y propone la manera de reducir los costos en cada una de ellas maximizando la rentabilidad operacional de la empresa.

En algunas actividades el estudio conlleva a sugerir eliminar, minimizar o incrementar algunos costos en orden de bajar la totalidad de los mismos. Por lo que no tiene sentido tratar de analizarlo conjuntamente, y en segundo lugar porque es la única forma de poder llegar a planes operativos para reducir los costos. Según lo expresado por Jarillo, J. (2011):

La esencia del análisis estratégico para obtener el liderazgo en costos, será el estudio diferencial del comportamiento de los mismos en cada actividad de la **Cadena de Valor** en forma separada: En primer lugar, porque el comportamiento de los costos es distinto en las diferentes actividades, quizás en algunos casos los costos pudieran comportarse de una manera fija o periódica y en otros casos de una manera variable. (Pág. 32).

El conocimiento de la Cadena de Valor, por parte de la gerencia representa un factor determinante en el éxito, y esta orienta de forma estratégica como gestionar actualmente el negocio.

La realización de esta investigación se justifica, en la necesidad nacional de fortalecer al país frente a las exigencias y demandas que cada día parecen ser mayores, además de estarse frente a una debilitada industria que repercute considerablemente en la economía nacional que necesita una pronta y sostenida recuperación, comenzando por buscar la forma de proporcionarle un verdadero control de gestión permanente y estratégico, que garantice éxito y supervivencia. Así mismo, a través de esta información se espera despertar el interés de otros investigadores en cuanto a la importancia de tener una gestión eficiente hoy día y contribuir de forma directa al enriquecimiento de conocimientos.

La presente investigación será un aporte significativo para quienes tienen que tomar decisiones gerenciales a partir de los resultados financieros positivos o negativos, en pro de lograr los objetivos propuestos por cada organización en

particular, tomando en cuenta el beneficio tanto para la empresa como para su entorno. El resultado de este trabajo de investigación podrá instrumentarse y ponerse en práctica en cualquier otra organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Empresa

Reseña Histórica

Plásticos Wepsa C.A., empresa Venezolana de capital 100% nacional, fue fundada el 15 de Diciembre de 1964, con el objeto de producir y comercializar productos derivados del plástico, enfocando especial atención a los rubros de productos médicos descartables, del hogar y muebles. La fábrica de Weplast C.A. está ubicada en la Urbanización Industrial la Chapa, La Victoria, Estado Aragua.

Su fabricación sigue estándares de calidad y especificaciones técnicas similares a las del ámbito internacional. Los requisitos técnicos de los productos en Venezuela están contemplados en la Norma Venezolana COVENIN 1810-92.

Tradicionalmente el mercado nacional de “inyectoras desechables” es de unos 120 millones de unidades al año, lo que corresponde a unas cinco unidades por habitante, por año, cifra que está por debajo del promedio establecido por la Organización Mundial de la Salud para un país en desarrollo, que es de seis (6) unidades por habitante, por año.

Este mercado se reparte, aproximadamente, de la siguiente manera: 70% Hospitales; 20% Clínicas, y 10% Farmacias. Los hospitales incluyen los del Seguro Social, los del Ministerio de Defensa, los dependientes de las gobernaciones, los de las Empresas Petroleras, entre otros.

Posteriormente Weplast, C.A., decide constituir las tres (3) empresas siguientes:

1. Wepsa Inversiones, C.A., la cual comprende todo lo referente a los activos de la antigua Planta Médica.

2. Plásticos Wepsa, C.A., la cual comprende todo lo referente a los activos de la Planta Muebles.

3. Wepsa Inyecciones, C.A., la cual comprende todo lo referente a los activos de la Planta Industrial. (Protectores de rosca de tubos)

En el año 1988 se inició la unidad de muebles, logrando introducir la silla plástica en el país, incorporando en esta planta maquinarias inyectoras de última tecnología Italiana, con moldes también italianos para sillas, mesas, y pipotes de volumen más grande en el mercado.

En Plásticos Wepsa, C.A. entre los años 1990 y 1993 se efectuaron algunas inversiones en moldes, con mejoramiento en el diseño y pesos de los productos reduciendo el costo del producto final, igualmente se hicieron inversiones en máquinas. En los años 1992 y 1993 se decidieron desarrollos orientados en casi su totalidad a la Planta Médica, y enfocando todo el esfuerzo a dicha área médica.

Más sin embargo, Plásticos Wepsa, C.A., mantiene hoy día operaciones con producciones que alcanzan a cubrir el 70% de su capacidad instalada; las estrategias en Distribución y Ventas han generado un importante consumo de nuestros productos en este mercado tan competido por precios, proporcionando de esta manera una actividad productiva de la planta a un régimen continuo y de alta eficiencia, elaborando productos de muy buena calidad, que son distribuidos a todo lo largo del territorio nacional, y una pequeña porción de exportación a Colombia.

En el área de Planta Industrial Wepsa Inyecciones, C.A., se ha manejado tecnología de inyección de plástico al igual que todas las unidades de negocio con maquinaria italiana y moldes elaborados en nuestro país, desde los años 80 se mantiene una producción de protectores para tuberías (incluyendo protectores para tubería roscada petrolera), la cual ha declinado pero mantiene la producción mínima de consumo de nuestro principal y único cliente en esta área: Conduven C.A. Esta producción fluctúa de acuerdo a la demanda principalmente de tubería petrolera.

Misión:

La misión de Plásticos Wepsa, C.A. es “Aumentar su presencia en el mercado nacional e internacional ofreciendo productos de máxima calidad y brindando el mejor servicio a sus clientes, manteniendo una presencia positiva en el mercado en el cual compete, con principios de ética y valores, que orienten la gestión del negocio”

Visión:

Plásticos Wepsa, C.A. tiene la visión de lograr el mayor porcentaje de venta de su producto en el mercado Nacional e Internacional, actualmente ha obtenido un porcentaje mucho más elevado del que poseía la empresa desde que se inició, y se espera que este porcentaje aumente, al igual que la variedad de productos que hoy por hoy se ofrecen.

Estructura Organizativa:

Plásticos Wepsa, C.A. es una mediana empresa que posee una estructura organizativa lineal-funcional cuya máxima autoridad la ejerce la Junta Directa constituida por 4 accionistas. En orden descendiente dentro de la estructura se encuentra la Gerencia General. De la gerencia general dependen 5 departamentos: Departamento de Compras, Departamento de Ventas, Departamento de Operaciones,

Departamento de Administración y Departamento de Recursos Humanos, los cuales le reportan directamente a la Gerencia General.

La Gerencia General es la responsable de todas las actividades que desarrolla la empresa, su función principal es vigilar que todos los departamentos funciones para así obtener el mayor provecho. La gerencia de administración también tiene a su cargo el cálculo de los costos unitarios en cada una de sus líneas de producción, así como también la asignación de los precios de venta en base a lo que establezca el mercado.

El Departamento de Ventas planifica, dirige y supervisa todas las actividades de distribución y ventas de la empresa. Elabora informes y reportes sobre las actividades de su departamento.

El Departamento de Compras se encarga de obtener cotizaciones de todos los proveedores que posee la empresa para gestionar la compra de materias primas así como también todos los materiales necesarios para el desarrollo del proceso de producción.

El Departamento de Recursos Humanos tiene como finalidad desarrollar y mantener registros y controles administrativos relacionados con el personal de la empresa.

El Departamento de Administración se encarga de identificar, medir, registrar y comunicar la información financiera de la empresa, con el fin de que la gerencia pueda evaluar la situación de la entidad. Es la encargada también de llevar los libros, es decir, se refiere a la elaboración de los registros contables, por lo que es la que permite obtener los datos, ajustados a principios contables, utilizados para evaluar la situación y obtener la información financiera relevante de la empresa en un momento dado, esta información se representa mediante los balances mientras que los resultados de la empresa aparecen desglosados en el estado de resultado; este departamento engloba todas las actividades de la empresa pues registra todas las

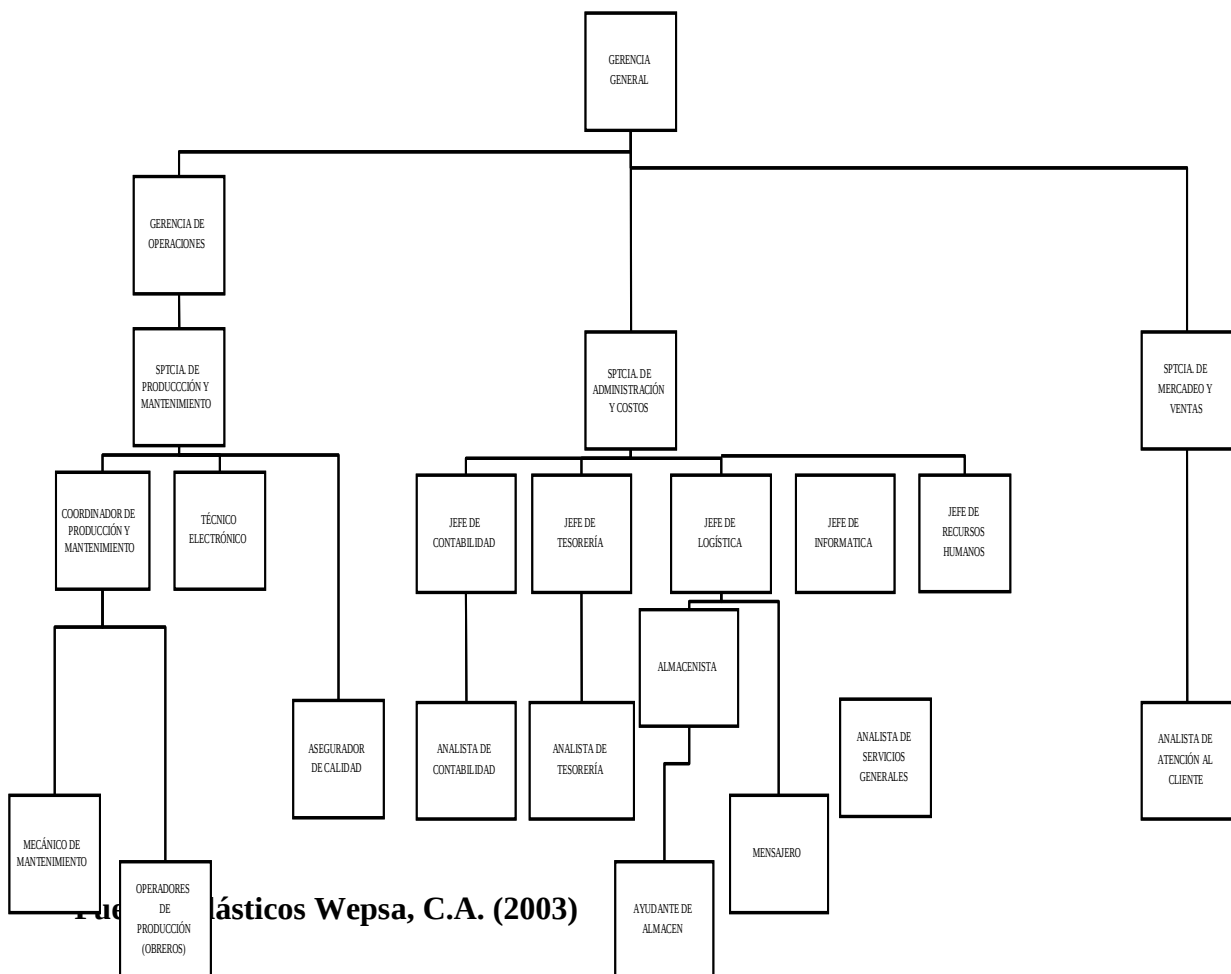
actividades realizadas tales como: el registro de una compra de mercancía o de un activo; venta de mercancía o de un activo, pagos y cobros de facturas.

El Departamento de Operaciones es el encargado de supervisar todo el proceso de producción de la empresa, es decir, que todas las etapas del proceso cumplan con las normas establecidas por la gerencia para así obtener los beneficios esperados.

A continuación se muestran en el Gráfico N° 1 el organigrama general de la empresa Plásticos Wepsa C.A. y en la Gráfico N° 2 el organigrama del Departamento de Administración.

Organigrama General de la Empresa Plásticos Wepsa, C.A.

Gráfico N° 1.



Antecedentes de la Investigación

En el área de estudio de este proyecto se encuentran pocas investigaciones, se puede decir que son escasos los precedentes de la misma, hasta donde el autor indagó considera según criterio propio que la **Cadena de Valor** es un tema poco estudiado. En esta sección se reseñan algunas investigaciones consultadas en el área temática, las cuales dan orientación y apoyo al trabajo desarrollado.

Según lo establecido por Morles, V. (2011):

El marco teórico puede iniciarse adecuadamente con una revisión de las investigaciones y de los estudios teóricos relacionados con el problema planteado. Esto es conveniente porque no existe campo del conocimiento completamente nuevo o inexplorado: porque toda creación o descubrimiento toma elementos del pasado, y porque la ética científica lo exige. Soslayar esta sección es inexcusable y no realizar una exhaustiva revisión de la literatura conduce a errores infantiles –descubrir lo conocido, repetir errores, sufrir decepciones- y a desaprovechar la posibilidad de efectuar un trabajo más original y metodológicamente sano. (Pág. 13).

Pereira (2012), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Aspectos Contables que deben considerarse en el análisis de costos de Empresas de Construcción en Venezuela**, como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Mención Finanzas en la Universidad Bicentennial de Aragua, ha desarrollado una investigación de tipo monográfica documental, donde examina los aspectos contables relacionados con los elementos del costo y su importancia, describiendo así, todas las etapas del proceso, por tal razón el autor lo toma en cuenta para el desarrollo de esta investigación. Los aportes de ésta investigación fueron de gran utilidad para el desarrollo de este trabajo ya que permitieron establecer los lineamientos para evaluar los aspectos tradicionales de la contabilidad de costos versus los costos estratégicos.

Almar (2012), en su **Propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la empresa inversionista en el sector inmobiliario y de la construcción Boxcenter, C.A.** como requisito para optar al título de Magister en

Gerencia Mención Finanzas en la Universidad Bicentennial de Aragua, cuyo trabajo está basado en un enfoque de gerencia estratégica realizado sobre la base de una metodología de proyecto factible, fundamentado a su vez en una investigación de tipo documental descriptiva. El autor concluye que los resultados obtenidos a través de la investigación, permitieron demostrar que la empresa Boxcenter, C.A, atravesaba por una situación problemática, que de no ser superada, podría haberla conducido paulatinamente a la quiebra, por lo que las estrategias desarrolladas garantizan el fortalecimiento de la empresa.

El trabajo realizado por Almar, F, posee algunos factores en común con la investigación que se realizó y sirvió de aporte al autor para analizar la situación problemática de la empresa y aplicar estrategias que ataquen directamente a las posibles fallas existentes en la misma.

Otra de las investigaciones considerada de gran aporte para esta investigación fue Barrios (2010), en su **Diseño de estrategias gerenciales para el mejoramiento de las funciones administrativas en las áreas de compra y venta en la empresa Barnices Venezolanos, C.A ubicada en Maracay – Estado Aragua**. Como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Mención Finanzas en la Universidad Bicentennial de Aragua, Este estudio fue realizado bajo la modalidad de proyecto factible y apoyado en un diseño de campo de tipo descriptivo- explicativo, donde el autor llega a la conclusión que para el diseño de estrategias gerenciales es necesario un análisis minucioso del entorno tanto interno como externo para así poder diseñar estrategias que permitan una interpretación de dichos ambientes y su respectiva evaluación.

Los aportes de dicha investigación fueron de gran utilidad para el desarrollo de este trabajo, debido a que en él se realizó un análisis de todo el entorno de la empresa y con el resultado del análisis se plantean las estrategias a aplicar para el mejor funcionamiento en el área en estudio.

Navarro (2011), **El modelo Du Pont como instrumento de evolución financiera para una empresa ensambladora automotriz utilizando el criterio de Cadena de Valor**. Este modelo fue desarrollado bajo una metodología de proyecto factible y fundamentada en una investigación de campo exploratoria – descriptiva; en el mismo se planteó como objetivo general aplicar el modelo Du-Pont como instrumento de evolución financiera para empresas ensambladoras en el ramo automotor mejorado con el criterio de Cadena de Valor.

Dentro de este marco la relación con esta investigación se fundamenta en que el autor concluye que aplicar el criterio de la Cadena de Valor da mejores resultados y la Junta Directiva puede observar, de una manera más clara, sencilla y específica el desglose de actividades del proceso; por lo que sirvió de base a la presente investigación, ya que se espera obtener mayor rentabilidad a través de la minimización de los costos según el estudio de desglose de actividades.

Adicionalmente, se realizó una revisión de los artículos publicados en revistas especializadas que pudieran contener aspectos referentes al problema en estudio. A tal efecto se pudo ubicar un estudio realizado por el Instituto de Educación Superior de Administración (IESA 2012) titulado “La Cadena de Valor”.

En el mismo se expresa que la Cadena de Valor es el proceso que involucra el estudio y análisis de la situación del mercado, del sector industrial y la economía en general en la cual está inmersa la empresa que pretende incursionar en el mercado competitivamente, con la finalidad de tener una visión detallada acerca del ambiente y de las oportunidades de negocios existentes, para obtener la mayor ganancia y rentabilidad de la empresa.

Este análisis proporciona información considerada de gran importancia y vital en el desarrollo de la presente investigación, pues proporcionó un conjunto de

conocimientos y de experiencias relacionadas con la cadena de valor, tema principal de este estudio.

Bases Teóricas

Los cambios constantes, la variedad de situaciones y casos distintos que se pueden presentar han obligado a que el autor apoye su estudio en una bibliografía idónea para guiarse y sustentar la información del proyecto de investigación. Por tratarse este estudio de una propuesta de lineamientos estratégicos financieros para maximizar la Cadena de Valor de Plásticos WEPSA C.A. las bases teóricas abarcan aspectos referidos a: Cadena de Valor, Valor Agregado, Rentabilidad Estrategias, y Gerencia Estratégica de Costos.

Cadena de Valor (Sistema de añadir valor)

Porter (2012), considera “el incremento de valor agregado como una estrategia efectiva para aumentar el valor del negocio.” (Pág. 223) En este caso dicha estrategia sería proporcionar mejor servicio con la venta, dedicándose a una fabricación final del producto, o hacer sub-montaje o montaje de los componentes antes de venderlos al cliente. La diferenciación incrementada del producto y por tanto, mayores márgenes que no pueden lograrse en el producto o servicio base, se pueden lograr con tales actividades.

Para Porter (2012), “la Cadena de Valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.” Una empresa obtiene la ventaja competitiva, mediante el desempeño de estas actividades estratégicamente importantes, más accesible o mejor que sus competidores, (Pág. 54).

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el

ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y las unidades que pueda vender.

Una empresa es lucrativa, si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que excede el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Es por ello, que debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, debido a que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación. La Cadena de Valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor, son aquella distinta física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Los autores Quinn y Paquette (2013), consideran que la mayor parte del valor agregado en la Cadena de Valor y la ventaja competitiva de la mayoría de las compañías proviene de unas cuantas actividades, por lo general de servicios. Muchas de las empresas restantes existen principalmente para permitir que estas actividades tengan lugar. Sin embargo, con frecuencia las administraciones invierten una gran cantidad de su tiempo, energía y recursos de la compañía en el manejo de estas funciones de apoyo, lo que distrae su atención de las áreas en verdad estratégicas (Pág. 363).

Virtualmente todos los administradores pueden beneficiarse, de un enfoque más estructurado con mayor cuidado, lo cual obliga a definir cada una de las actividades, en el sistema de la Cadena de Valor como un servicio, analizar con cuidado cada una de estas para determinar si la compañía puede llegar a ser la mejor al desempeñarlas, eliminar la contratación de servicios externos o bien, cuando resulte imposible

hacerlo de manera interna, emprender dichas actividades en forma mancomunada para alcanzar el mejor beneficio.

De acuerdo con lo expresado por Jarillo y Echezanaga (2013), la Cadena de Valor de una empresa puede tipificarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realiza el proveedor y las que realizan sus clientes o distribuidores. En tal sentido, la empresa ocupa un lugar en la Cadena de Valor desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final. (Pág. 28)

La posición ocupada por la empresa no es sin embargo, un punto homogéneo, sino que está constituido por toda una serie de operaciones que realiza la empresa, añadiendo valor a las materias primas y suministros que compra del exterior. Una empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. También añade valor de un modo más genérico, al organizarse, o al diseñar su estrategia.

En definitiva, una empresa añade valor, cuando vende aquellos insumos que compra a sus proveedores, por un precio superior al de la compra. La razón de ese incremento (valor añadido), es que la empresa ha hecho algo con aquellos insumos, valorado por sus clientes, ya que estos prefieren pagar más por un carro terminado, que por una serie de piezas y planchas de acero, que es lo que compra la empresa.

Ohmae (20010), describe el proceso de agregar valor advirtiendo que cuando se trata de igualar cada una de las medidas de la competencia, el resultado puede ser claro y contraproducente. (Pág. 36)

En cambio el verdadero objetivo de una organización debe ser agregar valor a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo adquieran, y lo prefieran sobre los que ofrecen los competidores. Con frecuencia el valor agregado se presenta en forma de una calidad superior a la media, la cual se logra gracias a rígidos procedimientos de control.

Por otra parte Pereyra (2012), define la Cadena de Valor como: El conjunto concatenado que tiene como objetivo el análisis, preparación y colocación de instrumentos financieros en el mercado de valores, con la finalidad de satisfacer las necesidades, tanto de los emisores (buscadores de financiamiento), como inversionistas que tienen un excedente para invertir. (Pág. 46).

Según este autor, la Cadena de Valor está conformada por los siguientes procesos: Investigación, Organización y Asesoría Corporativa, Estructuración, Distribución, Trabajo, y Asesoría de Inversiones.

Estrategias

Naím (2013), establece que estrategia es la definición de los objetivos básicos de una empresa, de los planes de acción escogidos para alcanzar dichos objetivos y de la manera como se distribuyen dentro de la organización los recursos disponibles para llevar a cabo las decisiones que presumiblemente permitirán alcanzar los objetivos. Toda organización tiene una estrategia aunque algunos la elaboran y la expresan de manera sistemática, explícita y formal, mientras que en otras se dan más informalmente, tácita, e implícitamente. (Pág. 533)

Con relación al establecimiento de las estrategias Stoner y Wankel (2011), consideran que estas deben hacerse partiendo, por lo menos, de dos perspectivas diferentes; la perspectiva de lo que una organización intenta hacer y también la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones. En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En la segunda perspectiva, la estrategia es el patrón de la respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Pág. 185)

En la perspectiva de considerar la estrategia como un plan, Hampton (2011), señala que estas deben relacionar las ventajas estratégicas de la firma con los restos

del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización. Así pues, la estrategia es el tipo fundamental de planeación de “medios” que incluyen la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente. (Pág. 125)

Andrews (2011), define el concepto de estrategia, como “un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas”. (Pág. 51). Asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica que es o pretenden ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intentan aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.(Pág. 285)

En opinión de Reeves (2013), la estrategia hace que una empresa conserve su posición de acuerdo con el ambiente en el cual se mueve. (Pág. 234)

Yip (2011), establece que la estrategia basada en la Cadena de Valor, es realizar las actividades principales en el país de origen y localizar en el exterior solamente las últimas actividades de la cadena como ventas, distribución y servicios, que tienen que realizarse cerca del consumidor, sin embargo, también establece este autor que un determinante primario de una estrategia global en comparación con una estrategia centrada en los países es que una proporción grande de valor agregado en las actividades más altas se localice en un solo país. (Pág. 779)

Adicionalmente Francés (2010), señala la estrategia como respuestas a las situaciones que se presentan en el entorno que toman en cuenta la misión de la empresa y los objetivos establecidos por los accionistas. La estrategia puede entenderse como la escogencia de los medios a emplear las acciones a realizar para alcanzar los objetivos y cumplir la misión. (Pág. 103)

En cuanto a la utilidad de la estrategia Ohmae (2010), considera que estas son eficaces cuando aseguran una combinación mejor o más sólida entre los puntos fuertes de las corporaciones y las necesidades del cliente que las ofrecidas por la competencia. En términos de estos tres participantes claves, una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza en distinguirse en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente. (Pág. 120)

Por otra parte Stumpf y Mullen (2013), establecen que los conceptos básicos de estrategia suelen dividirse en dos tipos: planeación y puesta en práctica. En términos generales, planeación se define como el proceso de identificación y documentación de ideas acerca de los grupos de interés claves y de la dirección para la empresa. Puesta en práctica, es el proceso de llevar a efecto y refinar día tras día esas comprensiones. Implícita en la puesta en práctica, esta la necesidad de todos los interesados de reconocer, que mucho de lo que se ha discutido y decidido durante la planeación puede cambiar a medida que se prueben los supuestos, que surge nueva información y que directivos y gerentes cambien, o que cambien sus preferencias.

En la gran mayoría de las organizaciones, no se les comunica suficientemente a los involucrados, la necesidad de hacer ajustes sobre la marcha; sin embargo, esto es crítico para la motivación y capacidad de un gerente de adaptarse al cambio. Aunque la planeación y la puesta en práctica frecuentemente se tratan por separado, es necesario que tengan lugar simultáneamente. (Pág. 65)

Para ampliar el planteamiento anterior Stoner y Freeman (2012), conceptualizan la estrategia, como un “amplio programa para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de la empresa a su ambiente al paso del tiempo”. (Pág. 748).

Thompson y Strickland (2013), definen la estrategia, como el plan de acción gerencial, para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el

patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados. (Pág. 7)

Gerencia Estratégica de Costos

Según los autores Shank y Govindarajan (2011):

Es donde se considera el análisis de costos como el proceso para estimar el impacto financiero que pueden ejercer decisiones alternativas gerenciales. En este caso, los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores, con objeto de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener. Sin embargo, el uso de datos de costos en planificación estratégica no ha recibido la atención que merece ni en los textos de contabilidad ni en la práctica gerencial.

Un conocimiento sofisticado de la estructura de costos de una empresa puede ser de gran ayuda en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. Esto es lo que denominamos gerencia estratégica de costos. (Pág. 4-6)

La Gerencia Estratégica de Costos es una combinación de tres temas fundamentales:

1. Análisis de la Cadena de Valor.
2. Análisis de Posicionamiento Estratégico.
3. Análisis del Comportamiento de los Costos. (Shank y Govindarajan, 2000, Pág. 142)

Según **Porter (2011)**, la **Cadena de Valor** dentro de este esquema refleja que “una administración eficiente de costos requiere un enfoque global externo a la firma”. (Pág. 43). La Cadena de Valores en cualquier empresa y de cualquier área es un grupo enlazado de actividades creadoras de valor, que se inician desde la adquisición de la materia prima hasta que llega a las manos del consumidor final como producto elaborado.

Para afianzar lo anterior cabe destacar lo que afirman, **Shank y Govindarajan (2010)**, quienes opinan que “El concepto de Cadena de Valor es fundamentalmente diferente del concepto del valor agregado. Desde el punto de vista estratégico, el concepto de valor agregado tiene dos problemas: comienza demasiado tarde y termina demasiado pronto”. (Pág. 71). Debido a que se pierden eslabones primordiales de la Cadena de Valor como lo son: Vínculos con los proveedores y Vínculos con los clientes.

El Posicionamiento Estratégico se presenta cuando “un negocio puede competir, bien sea teniendo costos bajos (liderazgo en costos), o bien ofreciendo productos de superior calidad (diferenciación de productos)”. (Shank y Govindarajan, 2000. Pág. 21). Estos dos enfoques se pueden considerar como estrategias competitivas, y es difícil decidir cual de las dos llevar a cabo a la práctica, ya que de los dos enfoques traen repercusiones a la gerencia estratégica, aunque seria ideal poder realizar los dos, para obtener así los beneficios que estos traen como consecuencia de ejecutarlos.

La Contabilidad Gerencial ó Contabilidad Estratégica de Costos puede adecuarse a las necesidades reales de los negocios de una empresa, siempre y cuando estas necesidades estén bien definidas y establecidas.

En **El Análisis del Comportamiento de los Costos** hay que detenerse un poco porque “entender el comportamiento de los costos significa comprender la compleja reciprocidad del conjunto de los causales de costo que funcionan en una situación determinada”. (Shank y Govindarajan, 2011. Pág. 24).

Por lo mencionado en el párrafo anterior, para analizar los costos se debe tomar en consideración lo siguiente:

Se puede estudiar su comportamiento sobre la base del volumen de producción

de toda la Cadena de Valor de manera que se pueda observar que porcentaje de participación en los costos representa cada actividad realizada en el proceso de producción de la empresa y estudiar si le agregan más costo que valor y en consecuencia de esto, decidir cuales pueden mantenerse estratégicamente y mejorarlas, y cuáles pueden ser transferidas a terceros especializados con la finalidad de minimizar costos. Además se debe tomar en cuenta cómo participa cada causal de costo en los mismos.

Las Causales de Costo “son aquéllos factores que son decisivos para establecer la posición de costos de una empresa, y que depende de su habilidad para ejecutar con éxito”. (Shank y Govindarajan, 2011. Pág. 27). Los cuales se pueden dividir en dos pequeños pero importantísimos grupos: Causales Estructurales de Costo y Causales de Ejecución de Costo.

Causales Estructurales de Costo:

1. Escala: Cantidad de la inversión que se va a realizar en cada una de las áreas.
2. Extensión: Magnitud de la integración vertical.
3. Experiencia: Número de veces en que la empresa en el pasado ha efectuado lo que ahora está realizando de nuevo.
4. Tecnología: Métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valor de la empresa.
5. Complejidad: Amplitud de la línea de productos o servicios.

Causales de Ejecución de Costo:

1. Prevención: Prevención de la mala calidad.
2. Evaluación: Supervisión de la mala calidad.
3. Falla interna: Solución de los problemas de mala calidad antes de que el producto salga de la fábrica.
4. Falla externa: Costos por mala calidad del producto que no se descubren antes del despacho.

“Cada una de las causales de costos implica para la empresa la elección de opciones que impulsan el costo del producto” Según (Shank y Govindarajan, 2012. Pág. 26).

Según **Ramírez y Cabello (2010)**, Los datos generados de los sistemas tradicionales de contabilidad de costos no son apropiados para el **análisis de costos estratégicos** pues no ayudan a la empresa a comprender el comportamiento de los costos desde una perspectiva estratégica. Para hacer de los datos de contabilidad de costos una base firme para el desarrollo de estrategias es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- Las operaciones homogéneas deben combinarse en una sola actividad de valor, es decir, se refiere al hecho de que la variación de costos en esa actividad de valor es explicada por un solo accionador de costos.
- El análisis tradicional de costos ha enfocado la idea de valor agregado mientras que la Cadena de Valor – no el valor agregado – es la forma más significativa de explorar la ventaja competitiva.
- Los estudios de costos tienden a concentrarse en los costos totales de fabricación. Sin embargo, estos solo son parte de los costos totales del producto. Se incurren costos significativos en otras áreas que son de fabricación particularmente en ventas, distribución, servicio, desarrollo de productos y administración general.
- Un escrutinio minucioso de los llamados costos fijos puede revelar importantes ventajas de costos estratégicos, una empresa se beneficia al pensar en formas innovadoras de reducir sus gastos en indirectos y directos y administración general, que usualmente se consideran costos fijos.
- Los sistemas de costos deben ser diseñados de tal forma que puedan poner de relieve las vinculaciones que existen entre los elementos de costos de todas las actividades en la Cadena de Valor.
- Aunque se continúe el enfoque del control de costos en la Cadena de Valor existente, se debe dedicar mayores esfuerzos a volver a definir la Cadena de Valor donde las compensaciones podrían ser significativas.
- Está de más decir, que lo más conveniente sería reducir los costos e incrementar la diferenciación simultáneamente. Las ideas señaladas al volver a reflexionar sobre el desarrollo de la información de costos no solo deben ser de interés para los gerentes generales y los planificadores corporativos que usan los datos de costos en el análisis estratégico sino también para los contralores que diseñan sistemas de costos.(Pág. 123)

El Paradigma de la Contabilidad Gerencial (CG) versus el Paradigma de Gerencia Estratégica de Costos (GEC)

¿Cuál es la forma más útil de analizar costos?

Para la CG en función de productos, clientes y funciones; con un enfoque muy marcado hacia lo interno; el valor agregado es un concepto clave, mientras que para la GEC en función de las diferentes etapas de la totalidad de la Cadena de Valor de la cual la compañía forma parte; con un enfoque muy marcado hacia lo externo; y el valor agregado se considera como un concepto fuertemente limitado.

¿Cuál es el objetivo del análisis de costos?

En la CG tres objetivos se aplican totalmente sin tener en cuenta el contexto estratégico: Mantenimiento de registros, administración por excepción y solución de problemas. Sin embargo para la GEC aunque los tres objetivos siempre estén presentes, el diseño de los sistemas de gerencia de costos cambia sustancialmente según el posicionamiento estratégico básico que tenga la compañía: bien sea bajo una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de diferenciación de producto.

¿Cómo debemos tratar de interpretar el comportamiento de los costos?

El método de la CG se basa en: costo variable, costo fijo, costo escalonado, y costo combinado. Pero para la GEC el costo es una función de las selecciones estratégicas sobre el esquema de competir y de las habilidades gerenciales para ejecutar las selecciones estratégicas: en función de las causales estructurales de costo y las causales de ejecución de costo. (Shank y Govindarajan: 2000, Pág. 128).

La Cadena de Valor

Según Shank y Govindarajan (2011), consideran que:

Para manejar eficazmente los costos se requiere un enfoque amplio, externo a la firma, que Porter (1985) denominó Cadena de Valor. Cada

negocio es parte, y sólo parte, de una cadena de valores que va desde la tabla periódica de los elementos, hasta la última partícula de polvo, y en el mundo actual, quizás a través del reciclaje, hasta el principio de un nuevo ciclo de la cadena de valores. (Pág. 63).

La estrategia de bajo costo (el liderazgo de costos) se puede lograr mediante sistemas tales como:

- Economías de escala de producción.
- Efectos de la curva de la experiencia.
- Control estricto del costo.
- Minimización del costo en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas y publicidad.

Con una estrategia de diferenciación, el enfoque primario se hace mediante la diferenciación del producto de la unidad de negocios, creando algo que el cliente perciba como exclusivo.

La ventaja competitiva en el mercado se deriva fundamentalmente de darle al cliente un mejor valor, por un costo equivalente (es decir, diferenciación), o un valor equivalente a menor costo (es decir, un costo más bajo). Por tanto, el análisis de la Cadena de Valor es esencial para determinar dónde, exactamente, en la Cadena del cliente se puede aumentar el valor, o rebajar los costos. (Shank y Govindarajan, 2000. Pág. 65).

Peligros de ignorar los eslabones de la cadena de valores:

Si se toma en consideración que Shank y Govindarajan (2000) son los autores más actualizados y relacionados con el presente estudio, su trabajo constituye la base fundamental de esta investigación, los mismos mencionan que:

La Cadena de Valor es un método para descomponer la cadena, desde la materia prima hasta el usuario final, en actividades estratégicamente

apropiadas, a fin de entender el comportamiento de costos y las fuentes de diferenciación.

Una empresa es solo una parte de un conjunto mayor de actividades en el sistema de entrega de bienes, la Cadena de Valor es exclusiva para cada compañía.

Para ganar y mantener una ventaja competitiva se requiere que una empresa entienda completamente todo el sistema de la entrega de valores, no solo la porción de la Cadena de Valor en la cual ella participa, en fin de cuentas el usuario final paga todos los márgenes de utilidad de toda la Cadena de Valor.

Es posible cuantificar el valor económico creado en cada etapa, identificando los costos, los ingresos y los activos para cada actividad.

Cada actividad de valor tiene un conjunto de causales de costos exclusivos que implican las variaciones de costos en esa actividad.

Una firma puede aumentar su rentabilidad no solo comprendiendo su propia cadena de valores desde el diseño hasta la distribución sino, también, entendiendo cómo sus actividades encajan en las cadenas de valores de los proveedores y los clientes. (Pág. 66-70).

Metodología de la Cadena de Valor:

1. Identificar la cadena de Valor de la industria y asignarles costos.
2. Diagnosticar las causales de costos que regulan cada actividad de valor, mediante la base de análisis elegido.
3. Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, y bien sea controlando las causales de costo mejor que los competidores o bien reconfigurando la Cadena de Valor. (Shank y Govindarajan, 2000. Pág. 76).

El punto número uno se refiere a que la Cadena de Valor descompone la industria en sus diferentes actividades estratégicas, el punto de partida para el análisis de los costos es definir una Cadena de Valor para las industrias y asignarles costos a cada actividad de valor. Las actividades deberán aislarse estratégicamente y separarse sí:

Representan un porcentaje importante de los costos operativos, el comportamiento de costos de las actividades son diferentes, si alguna actividad se ejecuta en forma diferente a la de los competidores o tienen un alto potencial para crear diferenciación.

Si se considera el segundo punto, se deben identificar las causales de costos que expliquen variaciones de costos en cada actividad de valor. Las estrategias difieren a través de las actividades de valor. El concepto de causal de costos es una manera de entender el comportamiento del costo en cada actividad de valor.

En lo referente al tercer punto, una ventaja competitiva sostenible se consigue mediante el control de las causales de costo mejor que los competidores y con la reconfiguración de la Cadena de Valor. Lo que importa no es cuán rápida vaya la firma sino que vaya más rápido que sus competidores. En la reconfiguración de la Cadena de Valor habrá que hacer mayores esfuerzos por redefinirla en los sitios en donde los ajustes sean más importantes.

Cadena de Valor versus Valor Agregado:

La Cadena de Valor, es un método de análisis del comportamiento de los costos que se inicia desde la adquisición de la materia prima (Vínculos con sus proveedores) hasta llegar al consumidor final (Vínculos con sus clientes). Mientras que el Valor Agregado es la diferencia existente de restar el costo a los ingresos, el cual tiene un problema: comienza demasiado tarde y termina demasiado pronto perdiendo así las ventajas de los vínculos de proveedores y clientes.

El vínculo con los proveedores se inicia en el análisis de costo de las compras, para no perder la oportunidad de explotar dicho vínculo con los mismos. El vínculo debe manejarse de modo que tanto la firma como su proveedor se puedan beneficiar.

Si no se toma en cuenta el vínculo con clientes mediante la detección de análisis de costo en las ventas, se desechan todas las oportunidades de explotar los vínculos de la firma con sus clientes, los vínculos están diseñados para el beneficio mutuo.

En el Cuadro N° 1 se observa una comparación de los métodos de la Contabilidad Gerencial y La Gerencia Estratégica de Costos a través de las diferenciales establecidas por cada una en sus análisis.

También se debe tomar en consideración, que las actividades individuales de valor que forman parte de la Cadena de Valor de una empresa, son interdependientes en lugar de dependientes.

Cuadro N° 1
Resumen de la Cadena de Valores versus La Contabilidad Gerencial Tradicional.

Punto	Contabilidad Gerencial Tradicional	Análisis de la Cadena de Valores en el marco de la G.E.C.
Enfoque	Interno.	Externo.
Perspectiva	Valor Agregado.	Todo el conjunto de actividades interrelacionadas, desde materias primas hasta el último consumidor final.
Concepto causal de costo.	Una sencilla causal de costo invade la literatura: Costos fijos y variables.	Causales múltiples de costo. Causales estructurales. Causales ejecucionales. Cada actividad de valor tiene un conjunto exclusivo de causales de costo.
Filosofía del control de costo	Reducción de costos lograda por centros de responsabilidad o por resultados de producción de costos.	El control del costo es una función de las causales de costo que regula cada actividad de valor. Explotar la alianza con los proveedores. Explotar los lazos con los clientes. Explotar los lazos de procesos dentro de la empresa.
Ideas para decisiones estratégicas.	Ninguna es visible con facilidad. Ésta es la principal razón por la cual las empresas consultoras característicamente descartan los informes tradicionales cuando comienzan su análisis de costos.	Identificar las causales de costo a nivel individual de actividad; desarrollar ventaja costo/diferenciación, bien sea controlando estas causales mejor que los competidores o bien por la reconfiguración de la Cadena de Valores. Para cada actividad de valor hacer preguntas estratégicas pertinentes sobre hacer versus comprar, e integración hacia delante versus hacia atrás. Cuantificar y valorar los poderes del proveedor y del comprador; explotar los lazos con proveedores y compradores.

Fuente: Shank y Govindarajan (2013).

El análisis de la Cadena de Valor es flexible ya que admite la posibilidad de que al tomar la decisión de incrementar los costos de una actividad de valor puede traer una reducción en el costo total.

Actividades de Valor:

Son todas aquellas actividades que forman parte de la Cadena de Valor que le agregan valor al producto, y que son separables física y tecnológicamente. Las cuales se pueden dividir en dos grupos: Actividades Primarias y Actividades de Apoyo.

Las Actividades Primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

Las Actividades de Apoyo son aquellas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

Valor Económico Agregado (EVA)

Según los autores Stern y Shiely (2012):

..., es que el EVA es la utilidad que queda una vez deducido el costo del capital invertido para generar dicha utilidad. Como dijo Roberto Goizueta; ex-presidente de Coca-Cola - y uno de los primeros conversos al EVA – en una ocasión “Sólo serás más rico si el dinero que inviertes te renta más de lo que te ha costado el dinero que has invertido”. Y el costo de capital en la determinación del EVA incluye tanto los recursos propios o, lo que es lo mismo, el capital en acciones como la deuda. (Pág. 23)

Para Amat (2012), el EVA podría definirse como: “el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos”. (Pág. 32)

Knigh (2011) define a la gerencia basada en el valor como:

... una vía que permite al gerente concentrarse en la estrategia de la empresa, lograr una mejor alineación de funciones y una mayor creación de valor. Gerenciar el valor se traduce en la correcta utilización y combinación del capital y otros recursos para generar flujos de efectivo provenientes de las operaciones del negocio; la gerencia del valor no es un evento que ocurre una vez al año, sino que constituye un proceso continuo de decisiones operacionales y de inversión enfocados en la creación de valor. (Pág. 101)

La Estrategia Competitiva

Según Abell (2012), "es el modo en que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo y esto sólo puede conseguirse a base de aprovechar las distintas imperfecciones que pueda ofrecer el sector en el que se compite, de tal forma de esquivar el efecto de los competidores presentes o potenciales". Por esto consideramos la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible. (Pág.108).

Margen de Utilidad

Según Gitman (2013), "el margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada bolívar de ventas que queda después que la empresa pagó sus productos. Cuanto mayor sea el margen de utilidad bruta, mejor y menor será el costo relativo de la mercancía vendida". (Pág. 128).

Adiciona el mismo autor, que el margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada bolívar de venta que queda después de deducir todos los costos y gastos que no sean de intereses e impuestos, e igualmente define el margen de utilidad neta como el porcentaje de cada bolívar que se queda después de deducir todos los costos y gastos incluyendo los intereses impuestos. Cuanto más alto sea el

margen de utilidad neta de la empresa, mejor. Este margen se usa comúnmente para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre venta (Pág. 135).

Para Dauber (2012), para que un análisis sea preciso en la relación costo-volumen-utilidad, se debe hacer una distinción entre los costos variables y los costos fijos, y apunta que el margen de contribución es el exceso de venta sobre los costos variables del producto. Será la cantidad de dinero disponible para cubrir los costos fijos y generar utilidades.

Rentabilidad

Gitman (2011), establece la rentabilidad como “la relación entre los ingresos y los costos, generada por el uso de activos de la empresa, tanto circulantes como fijos en las actividades productivas”. Las utilidades de una empresa pueden aumentar por el incremento de los ingresos o la disminución de los costos. Pág. 493).

Otro autor como Dauber (2012), establece que “la utilidad absoluta de la moneda en sí misma tiene poco significado, a menos que esté relacionada con su fuente”. El rendimiento en la participación ordinaria es igual a las utilidades disponibles para los accionistas comunes, dividida entre el promedio del capital contable. Esta razón indica, el índice de rendimiento devengado sobre la inversión de los accionistas comunes. (Pág. 268).

Para Pérez-Carvallo (2014), “la rentabilidad del accionista se obtendrá dividiendo la totalidad de la venta obtenida (incremento del valor de mercado y dividendos percibidos), entre la inversión inicial” (Pág. 29)

Definición de Términos Básicos

Acción: Todos los pasos que deben darse para poder alcanzar un resultado deseado.

Actividades: Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.

Actividades de apoyo: Son aquellas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

Actividades de valor: Son las actividades distintas físicas y tecnológicamente que desempeña una empresa en su Cadena de Valor.

Actividades primarias: Son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

Cadena: Conjunto de eslabones entrelazados entre sí.

Cadena de valor: Método de análisis, del conjunto concatenado de todas las actividades a través de las cuales pasa el producto, desde la adquisición de la materia prima hasta llegar al consumidor final.

Competitividad: Mantenerse en el mercado con un posicionamiento estratégico sostenible.

Desglose: Separar las actividades de otras a las que está unida.

Estrategia: Es la definición de los objetivos básicos de una empresa, y de los planes de acción escogidos para alcanzar dichos objetivos.

Estrategia competitiva: Es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible.

Margen: Diferencia existente entre un punto y un final o extremidad.

Margen de valor: Diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Objetivos: Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa.

Plan: Conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.

Planeación: Proceso de identificación y documentación de ideas acerca de los grupos de interés claves y de la dirección para la empresa.

Rentabilidad Operacional: Es la relación entre la utilidad operacional y los ingresos de una entidad.

Rentabilidad del Accionista: Es la relación entre la totalidad de ingreso y el promedio de la inversión de los accionistas.

Valor: Cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa le proporciona.

Valor agregado: Diferencia que existe entre el ingreso y el costo.

Operacionalización de las Variables

En relación a la definición operacional de las variables, Palella y Martins (2006:66), plantean que “la operacionalización de las variables es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación, con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad”.

Se presenta a continuación el Cuadro de Operacionalización de las Variables, el cual permitirá la construcción de los ítems que conformarán el instrumento de recolección de datos. Según se indica en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1
Operacionalización de la Variables

Objetivo General: Proponer lineamientos estratégicos financieros basados en la Cadena de Valor, que optimicen la rentabilidad de Plásticos Wepa, C.A., ubicada en el Estado Aragua.					
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems
1.- Diagnosticar la situación actual de los procesos que afectan la Cadena de Valor de la empresa Plásticos Wepa, C.A.	Cadena de Valor	Procesos que Afectan la Cadena de Valor	• Gerencia Estratégica • Metas y Objetivos • Planificación • Estructura • Mecanismo de Control • Experiencia del Personal	Guía de Observación	1 2 3 4 5 6
2.- Identificar los costos en los cuales incurre la empresa Plásticos Wepa, C.A., en sus distintos procesos.	Costos en los que Incurre la Empresa	Costos Operativo	• Sistema de Costos • Competidores • Participación en el Mercado • Ventas • Canales de Distribución • Los Clientes • Precio del Producto	Guía de Observación	7 8 9 10 11 12 13
3.- Evaluar el comportamiento de los costos en cada una de las actividades que influyen directa o indirectamente en la elaboración y venta de los productos de Plásticos Wepa, C.A.	Comportamiento de los Costos	Costos de Actividades	• Control del Flujo de caja • Personal de Ventas • Calidad del Productos • Avance Tecnológico • Debilidades y Fortalezas Financieras • Endeudamiento • Capital de Trabajo • Políticas de Pago • Gerencia Financiera • Punto de Equilibrio • Material Impostado • Políticas de Inventarios	Guía de Observación	14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La presente investigación se encuentra enmarcada en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo con base documental.

Se consideró un proyecto factible motivado a que se pretende ofrecer una solución a la problemática que se plantea en Plásticos Wepesa, C.A, con respecto al mejoramiento de la rentabilidad sobre la base de descomponer y analizar la Cadena de Valor a fin establecer que operaciones o actividades no generan valor sino costos. La Universidad Pedagógica Libertador (UPEL, 2012) plantea que el proyecto factible consiste "... en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas... El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades". (Pág. 7).

Plásticos Wepesa, C.A. es una empresa del sector manufacturero, específicamente del sector transformador de plástico, que actualmente se encuentra en un proceso de revisión integral de sus procesos tanto operativos como de administración a fin de lograr mejorar su desempeño y por ende su rentabilidad.

La propuesta dentro de la modalidad de proyecto factible, permite formular un diseño para la evaluación de las operaciones de la empresa objeto de estudio, proporcionando una solución posible a la problemática planteada, la misma abarca el estudio de las actividades del negocio de una forma global e integral a fin de sugerir lineamientos estratégicos financieros que hagan posible sobre la base de la descomposición de la Cadena de Valor de la entidad, obtener una posición

competitiva, que le permita una diferenciación por la vía de los costos, que redundará en mayor volúmenes de venta, y por ende de resultados financieros.

Para el logro de la propuesta se realizó una investigación de campo, ya que al trabajar directamente en el área de la investigación, se evaluaron las condiciones en las cuales opera el negocio, lo que permitió desarrollar una propuesta que viabilice los objetivos planteados. La UPEL (2012) plantea: la investigación de campo consiste en:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (Pág. 5).

En la investigación se describieron los procesos y actividades de la empresa, su análisis respectivo para proponer las estrategias, y en base a estas proponer las soluciones al problema planteado. Al respecto Sabino (2012) refiriéndose a la investigación descriptiva plantea: “Su procuración primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza...” (Pág. 61).

La investigación documental se realizó a través de una revisión bibliográfica, la cual consistirá en la búsqueda de la reseña histórica de la empresa, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la sustentación de aspectos relacionados con la metodología aplicada. La UPEL (2012) refiriéndose a la investigación documental plantea: “Es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos,

información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.”
(Pág. 6)

Área de Investigación

El área de investigación según Morles (2013), se define bajo dos contextos, en primer término como el ámbito del conocimiento donde se encuentra enmarcado el estudio y en segundo lugar como el espacio físico donde se desarrolla la investigación
(Pág. 34)

La investigación se desarrolló en la empresa Plásticos Wepesa, C.A., ubicada en la zona industrial La Chapa, La Victoria, Estado Aragua, la misma se realizó en todo el ámbito de la empresa.

Población y Muestra

Población

Bernal (2012), describe la población como “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede decir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (Pág. 158). La población de la investigación la constituirá el personal Gerencial y Supervisor de Plásticos Wepesa C.A., el cual esta constituido por nueve personas, y que conocen profundamente el tema sujeto a estudio.

Tamayo y Tamayo (2012), la definen como “...la serie de elementos que componen la totalidad de un grupo, es decir, una lista completa de todos los sujetos que estiman pertinentes para un determinado estudio. La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación”. (Pág. 114).

Para la presente investigación la población estuvo conformada por sesenta (60) personas lo cual es la totalidad del personal de la empresa.

Muestra

Bernal (2013), expresa que la muestra “es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán las mediciones y la observación de las variables objeto de estudio” (Pág. 159).

En el Cuadro N° 2 se señala la muestra que se aplicó en Plásticos Wepsa la cual estaba conformada por los cuatro (4) Gerentes claves en la organización, en este sentido, solo fueron seleccionados aquellas personas que contaban con conocimientos integrales relacionados con las áreas de ventas, administración y operaciones. O sea, se buscó a los funcionarios de primera línea de la organización, los cuales son los capaces de dar la información requerida.

Cuadro N° 2
Distribución de la Muestra

Áreas de Trabajo	Cargo	Cantidad
Gerencia General	Gerente General	1
Gerencia de Operaciones	Gerente de Operaciones	1
Ventas y Mercadeo	Ejecutivo de Ventas	1
Gerencia de Administración	Gerente de Administración	1
Total Muestra		4

Fuente: El Investigador (2014)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la realización de las actividades de investigación, el autor utilizó como

técnicas de recolección de datos la observación directa, apoyada en un instrumento de Guía observación directa que conllevaron al logro de cada uno de los objetivos específicos planteados.

La técnica de la observación constituyó una herramienta válida para el planteamiento y solución del problema, por cuanto la percepción del fenómeno se realizó inicialmente por la vía de un observador que pertenece al escenario investigado. Sabino (2012), plantea que la técnica de observación:

...puede llamarse natural cuando el observador pertenece de hecho al conjunto Humano a que investiga...En este caso el trabajo de observación se facilita gradualmente, pues el observador no requiere ni de un entrenamiento especial ni de una actitud de auto-control frente a los aspectos que el mismo ejecuta (Pág. 150)

Bernal (2011), comenta que la observación directa:

...en el campo de las ciencias económicas y especialmente de las administrativas, la observación directa, cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento del consumidor, de las personas en su sitio de trabajo, etc.... (Pág. 173).

La observación no es solamente una actividad cotidiana del hombre, sino una actividad fundamental en la investigación científica; el autor Tamayo y Tamayo (2013) la define de la siguiente manera "...es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación..." (Pág. 122).

Así mismo, se recopilará a través de la observación directa y la observación documental, datos de fuentes secundarias tales como: archivos, documentos y reportes de las operaciones de la empresa, pertinentes al tema tratado.

Técnicas de Análisis de Datos

Para analizar los resultados que se obtendrán, se utilizarán las técnicas cuantitativas y cualitativas. Sabino (2012), refiriéndose al análisis de datos cuantitativos plantea:

Este tipo de operación se efectúa naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procedimiento sufrido, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva. (Pág. 172).

El análisis cuantitativo será utilizado para tabular y analizar los datos que se obtuvieron, apoyado en la estadística descriptiva, es decir, frecuencias y porcentajes; la información recabada fue presentada en cuadros y gráficos que permiten la mejor visualización de los resultados obtenidos.

De acuerdo con Sabino (2000), el análisis de datos cualitativos:

Se refiere al que procedemos hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general aparece en fichas. Una vez clasificadas estas,...es preciso tomar cada uno de los grupos formados para analizarlos. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. Si los datos al ser comparados, no arrojan ninguna discrepancia seria, y si cubren todos los aspectos previamente requeridos, habrá que tratar de expresar lo que ellos nos dicen redactando una pequeña nota donde se sintetizan los hallazgos. (Pág. 175).

Los datos del guión de entrevista y la guía de observación directa se analizaron con la técnica cualitativa.

Fases de la Investigación

El proceso que se llevó a cabo en la presente investigación se dividió en las

siguientes etapas:

Etapa I. Concepción del problema; en esta fase se determinará el área temática donde se desarrolla el problema a través de la exposición de las características de la situación, sus causas y efectos. Seguidamente se justifica la necesidad de la misma y se descubren los objetivos, alcances y limitaciones.

Etapa II. Planteamiento de la investigación; comprenderá la elaboración del proyecto de trabajo de grado, en el cual se integra la teoría y la metodología a seguir.

Etapa III. Ejecución y Desarrollo; se realizará el diseño del instrumento de recolección de datos, su aplicación y procesamiento.

Etapa IV. Evaluación y Análisis de los Datos; se realizará el análisis después de haber obtenido y tabulado los datos, para finalizar en el cuerpo de conclusiones correspondiente al diagnóstico a realizar.

Etapa V. Comunicación de los Resultados; en ésta etapa se concluye la versión preliminar la cual se presentará a la comisión de Trabajos de Grado quienes designarán el jurado y luego de incorporar las correcciones que ésta indique se procederá a la presentación y defensa del trabajo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO

En la presente investigación, realizar el diagnóstico que sustenta la propuesta de lineamientos estratégicos financieros basados en la cadena de valor, que optimicen la rentabilidad de Plásticos Wepesa, C.A., requirió de la determinación de las características de: la empresa, de la identificación de la cadena de valor, determinación de los costos en cuales incurre la empresa, establecimiento de su análisis situacional, para posteriormente hacer el diagnóstico de la situación.

Para lograr lo mencionado con anterioridad, se efectuó el desarrollo de los objetivos específicos que fueron planteados en el Capítulo I, específicamente los que estaban orientados a la determinación de las características requeridas.

El desarrollo de los objetivos fue logrado mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. A continuación se desarrollan los objetivos específicos a los que se ha hecho referencia.

Objetivo Especifico 1: Diagnosticar la situación actual de los procesos que afectan la Cadena de Valor de la empresa Plásticos Wepesa,C.A.

Las empresas deben entenderse como una sucesión de actividades (desde I+D hasta servicio post-venta, pasando por fabricación y mercadeo entre otras), cada una de las cuales va añadiendo valor al producto o servicio de la empresa.

Una de las aportaciones más fundamentales del esquema de Porter es la división de las actividades de la empresa en dos grupos, las actividades primarias y las de apoyo, así como remarcar la importancia del margen como traducción de una efectiva

creación de valor, al ser el resultado de la diferencia entre el valor creado y el costo que le ha supuesto a la empresa hacerlo en las diferentes actividades.

La información obtenida a través de la utilización de la guía de observación estructurada permitió obtener la siguiente información:

Actividades Primarias:

Logística Interna

Todos los proveedores de la empresa a excepción de PROPILVEN (principal proveedor), realizan la entrega de su materia prima directamente a la planta. Propilven entrega la materia prima en sus instalaciones ubicadas en el Tablazo, Estado Zulia a 750 Km. De distancia de la planta de Plásticos Wepesa, C.A. La materia prima de la empresa es recibida en la planta y es transportada por medio de montacargas manuales a las diferentes bodegas. Esto permite lograr un transporte interno con seguridad y rapidez.

Una vez que la materia prima se recibe directamente para ser almacenada, se contabiliza la cantidad y la descripción de la misma mediante un documento de entrada en el almacén. La materia prima ingresada se almacena por tipo de material. Una vez que ingresa la materia prima se procede al muestreo por lote, verificando las cantidades, codificación solicitada y verificación visual de la misma.

Producción/Operaciones

La observación en esta área permite concluir que la producción se realiza bajo el método de lotes y la gerencia de operaciones planifica la producción de tal forma que sólo se realicen dos cambios de moldes durante todo el mes, esto es con el propósito de mantener las máquinas operando durante el máximo tiempo posible para minimizar los costos de producción aprovechando corridas largas de producción.

Cada cambio de molde implica que la máquina se encuentre ocho horas sin producción. Existe por parte del personal un alto sentido de la calidad. A continuación se detalla lo que se observó durante el proceso de producción:

- Llega la materia prima al almacén de Materias Primas.
- De acuerdo a la planificación de producción para cada turno, se traslada a diario durante la mañana, la cantidad que la planta necesita ese día, se ordena la materia prima durante la mañana y ésta permanece allí hasta que sea consumida totalmente.
- Se prepara la materia prima para ser ingresada a la máquina de inyección, mezclándola con los colorantes y un mezclador que le da uniformidad a la mezcla. La mezcla luego es introducida en tambores de 200 litros, desde el tambor es succionada la mezcla a través de un tubo que alimenta directamente a la máquina. La mezcla pasa a través de un tornillo caliente donde se funde y se pone casi líquida.
- La máquina inyecta esta mezcla fundida al molde, el molde es el encargado de darle la forma a la mezcla de acuerdo al tipo de producto que se piensa producir.
- Posteriormente el sistema de enfriamiento procede a enfriar la pieza dentro del molde, la máquina se abre y el operario se encarga de extraer el producto.
- El producto es revisado en su color y consistencia, entre otras observaciones. Se eliminan las imperfecciones mediante pulido y se asegura que el producto esté en óptimas condiciones.
- En la medida que los productos van saliendo de las máquinas (tobos, sillas ó mesas), se van apilando en paletas. Estas paletas se manipulan en carros manuales y se trasladan a los almacenes de Productos Terminados.

- Los tiempos aproximados de producción para fabricar cada producto son:

- Sillas: 1 minuto.

- Tobos: 2 minutos.

- Mesas: 3 ½ minutos.

Se realiza mantenimiento preventivo y correctivo de los moldes y máquinas involucradas en el proceso.

Para el caso de aquellos productos defectuosos y devoluciones de clientes, se cuenta con un departamento de molino y ensacado de material remolido, a fin de darle un uso posterior a los mismos junto con los materiales originales y de ésta manera recuperar parte del costo involucrado en dicha producción defectuosa.

Logística Externa (Distribución)

Se observó un adecuado almacenamiento de los productos terminados en las distintas bodegas que conforman al almacén de dichos productos. En cuanto a la planificación de los despachos, estos se determinan por los pedidos de los clientes los cuales han sido previamente cargados en el sistema de facturación. Es importante mencionar, que la empresa ha decidido no realizar ella directamente la distribución de sus productos debido a que se quiere enfocar en la producción de estos y en lograr una mejor estructura de costos que sus competidores; lo que implica, que la empresa venda sus productos a través de distribuidores y/o mayoristas que luego a su vez lo venden a los minoristas, detalles y camioneros, quienes venden la mercancía en urbanizaciones o barriadas de clase media o pobre. En cuanto a los despachos, estos se coordinan a través de un servicio de transporte externo (outsourcing), cuyo costo es absorbido por Plásticos Wepsa C.A.

Ventas y Mercadeo

El proceso de mercadeo y ventas de Plásticos Wepesa C.A., se inicia cuando su representante de ventas contacta a los clientes tradicionales y potenciales. Una vez que se logra establecer la relación con el nuevo cliente se le procesan inicialmente los tres primeros pedidos de contado. Posterior a esto, se procede a otorgar los 30 días de crédito (política máxima de crédito que otorga la empresa). Como ya se comentó en el punto de distribución, la empresa opera sobre la base de vender a grandes mayoristas y/o distribuidores, evitando así la atomización de la cartera de sus clientes con lo cual logra una reducción sustancial en la operación de crédito y despacho. Maneja una escala de precios consonó con los volúmenes demandados por los clientes, dependiendo de su capacidad de compra y en función de la línea de crédito aprobada.

Servicio Postventa

Es importante destacar que la empresa cuenta con una política de entrega casi inmediata, prácticamente desde que se recibe el pedido hasta que el material es entregado al cliente no transcurren más de 3 ó 4 días, dependiendo de la localidad en donde se encuentre el cliente; mientras que algunos de sus competidores necesitan varios días para servir un pedido. Por esta vía, Plásticos Wepesa, logra un nivel de diferenciación considerable a través de su servicio. La empresa se preocupa por la calidad de sus productos y del servicio que les brinda a sus clientes. A la vez que cuenta con una política de reemplazo (garantía) de los productos defectuosos, que asegura la calidad en un 100%. Por otro lado, no cuenta con trámites burocráticos que le dificulten a sus clientes hacer negocios con ésta.

Actividades de Apoyo:

Abastecimiento

El proceso de abastecimiento arranca con la planificación anual de producción,

la cual a su vez ha sido elaborada en base al plan anual de ventas. Se calcula lo que va a ser la explosión de materiales y recursos a ser utilizados durante el período anual. Una vez obtenidas estas cifras, se procede a la elaboración del plan anual de aprovisionamiento fundamentalmente con el proveedor principal de resina, que es Propilven, con el cual se maneja el aprovisionamiento a través de un contrato anual de compras, el cual es liberado mensualmente mediante la colocación de las órdenes de compras correspondientes. En cuanto al transporte de las materias primas a la planta la mayoría de los proveedores suministran el material a excepción de Propilven, a quien hay que retirarle la materia prima en sus depósitos, lo cual se realiza contratando un transporte externo.

Las actividades de proveeduría de la empresa se llevan a cabo conforme al plan de producción mensual y al inventario que se preestablecen como política en el presupuesto anual. También ésta actividad implica conseguir mejores términos de Materia Prima y otros insumos utilizados en los distintos procesos de la empresa.

Infraestructura Empresarial (Dirección, Finanzas, entre otros)

Se observó que la empresa cuenta con una estructura organizacional tipo horizontal, que permite delegar funciones y tareas de manera efectiva y rápida. También cuenta con un sistema de control y otro de incentivos que proveen apoyo a la estructura organizacional. Están bien determinados desde el punto de vista de las funciones que cada uno de los departamentos involucrados debe llevar a cabo a fin de cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

La administración de Plásticos Wepsa C.A., provee la dirección estratégica de la empresa mediante la elaboración del plan anual de negocio en donde se establecen los principales objetivos de la empresa a alcanzar en el siguiente ejercicio económico. Luego, este plan se traduce a su vez en un presupuesto de ventas anuales que establece las metas mensuales a alcanzar; de este se deriva el plan anual de producción con

objetivos mensuales y tomando en cuenta las políticas de inventarios de Productos Terminados. En cuanto a los asuntos fiscales y legales, se maneja un outsourcing con un bufete de prestigiosos abogados localizados en la ciudad de Caracas.

Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos de Plásticos Wepsa C.A., es responsable de la contratación y mantenimiento de la motivación del personal. Se observa, que la empresa ha logrado mantener una excelente relación con sus empleados y obreros debido a su cordial interacción con el sindicato. Cabe destacar, que éste, fue creado por la empresa misma en conjunto con sus trabajadores, con el fin de evitar los efectos perniciosos de sindicatos que no buscan el bienestar de los trabajadores y la empresa como un todo. La empresa trata de mantener sueldos y salarios competitivos con respecto a la zona en base a investigaciones que realiza el propio departamento de Relaciones Industriales con otras empresas.

Desarrollo de Tecnología

En esta actividad se observó, que la empresa no desarrolla tecnología propia debido a que esta área no es crítica para competir eficientemente en la industria de muebles de plástico en Venezuela.

Basado en las observaciones antes descritas, el investigador pasó a graficar lo que sería la Cadena de Valor del sector transformador de plástico y la de la empresa las cuales se aprecian en las Figuras N° 1 y N° 2 respectivamente.

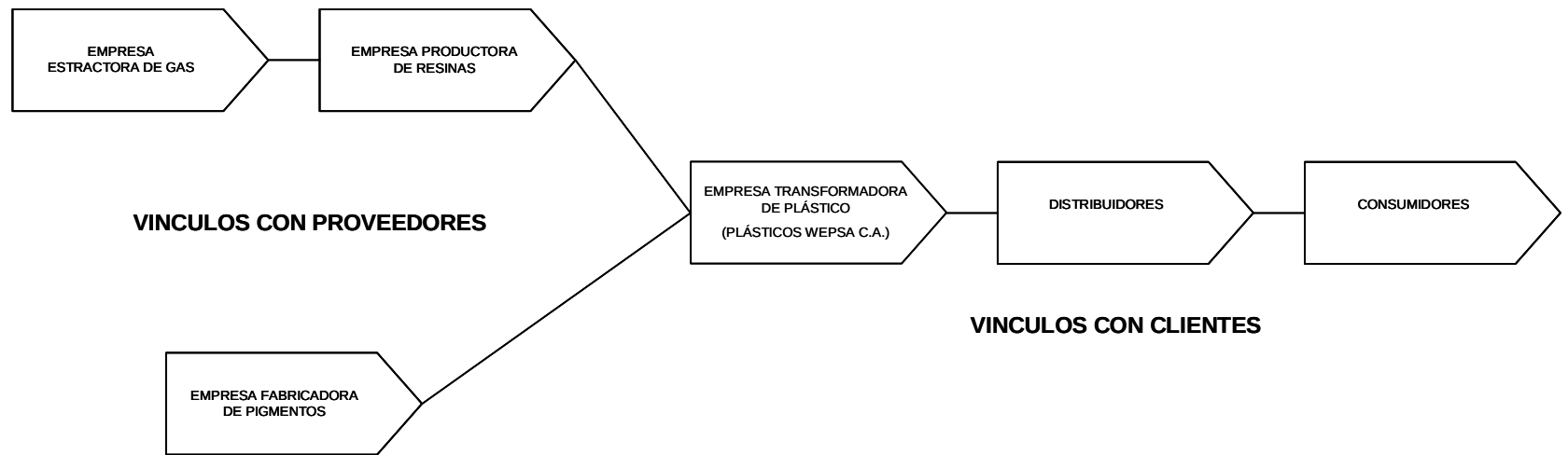
Objetivo Especifico 2: Identificar los costos en los cuales incurre la empresa Plásticos Wepsa, C.A., en sus distintos procesos.

Para el logro de este objetivo se contactó a la Gerencia de Administración quien

suministró la información a través de cuadros explicativos los cuales fueron:

- Factores de aplicación de gastos de fabricación reales, basados en los volúmenes del período estudiado.
- Estado de costo de producción unitario para el mismo período.
- Gastos de producción y Generales para el mismo período.
- Estado de Ganancias y Pérdidas por producto para el período Abril 2002 a Marzo de 2003.

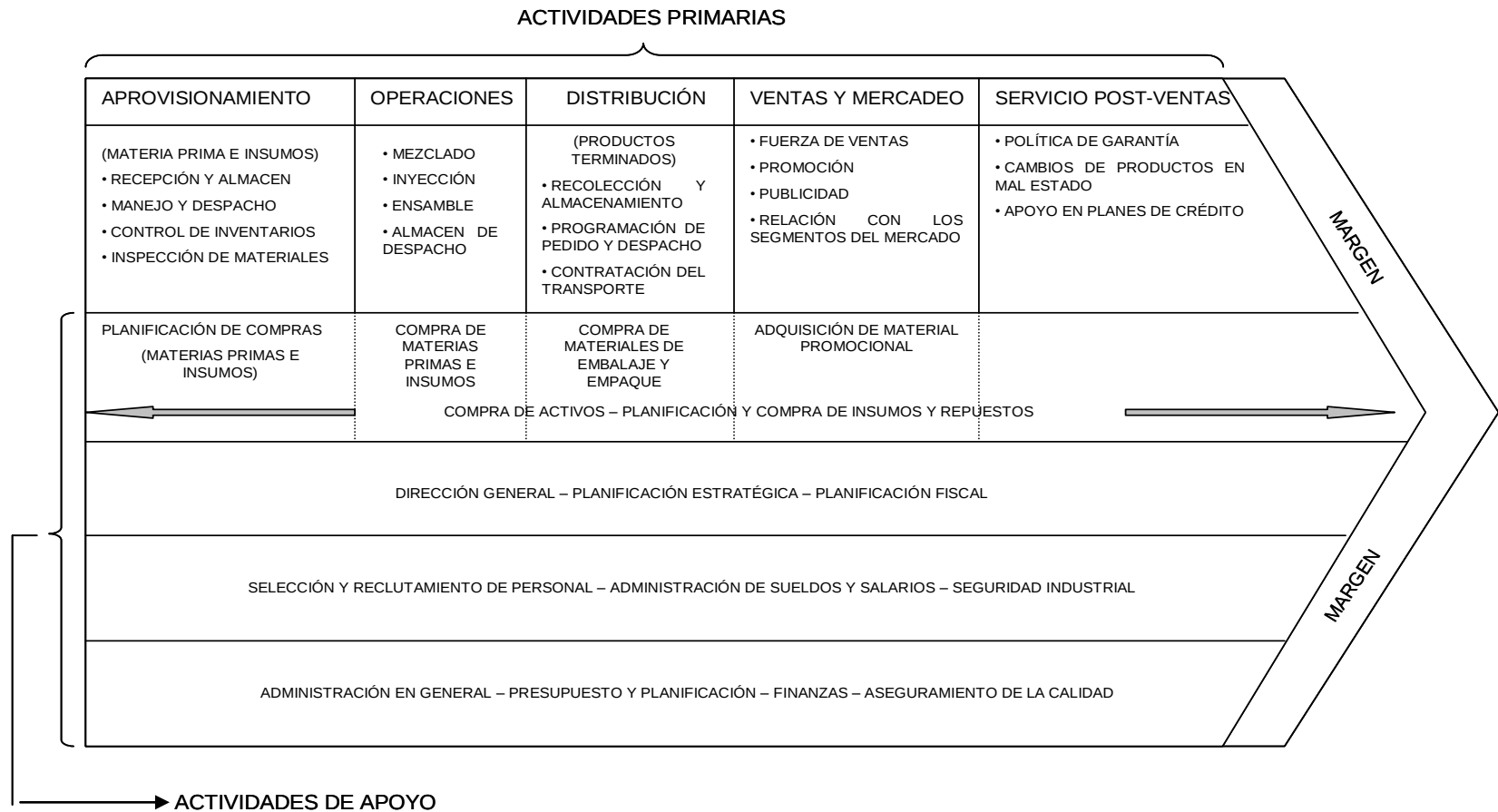
Figura N° 1
Cadena de Valor del Sector Transformador de Plástico.



Fuente: El Investigador (2015)

Figura N° 2

Cadena de Valor Genérica de Plásticos Wepsa, C.A.



Fuente: Mayorca, M. (2012).

Mediante la observación documental se obtuvo de la empresa la información relativa a la determinación de sus costos, es por ello que se procedió al análisis de la información suministrada la cual se muestra a continuación:

En el Cuadro N° 4, se observa la cuantía de los gastos de fabricación que ocurrieron en el período observado, donde se incluyen tanto los gastos indirectos de fábrica, como el resto de los gastos operacionales del negocio, los cuales posteriormente van a ser distribuidos a los productos correspondientes según la metodología aplicada por la empresa (costeo por absorción).

Inicialmente a través de la gerencia de operaciones, se obtuvo un documento que expresa la producción real del período estudiado, así como también los factores reales de aplicación de los gastos indirectos de fabricación del período, tal como se resume en el mencionado cuadro.

Cuadro N° 4
Cuantía de los Gastos

Plásticos Wepsa C.A.
PRODUCCION AÑO 20014
Expresado en Horas Maquinas

Producto	Unidades	Piezas X hora	Horas Máquina	Máquina	HR/MAQ.
					1512
Silla Presidente	122.500	53	2.311	REMU I	8.018
Silla Bistrot	36.540	53	689	REMU I	
Silla Junior	32.450	56	579	OIMA 550T.	2.823
Tobo 150 Lts.	120.300	27	4.540	REMU II	
Tapa Tobo 150 Lts.	120.300	59	2.039	OIMA 550T.	
Tobo 80 Lts.	6.520	30	217	REMU II	
Tapa Tobo 80 Lts.	6.520	51	128	OIMA 550T.	
Mesa Cuadrada - Tablero	6.250	24	260	REMU I	
Mesa Cuadrada - Patas	6.250	81	77	OIMA 550T.	
Mesa Cuadrada - Tapón	25.000	480	52	OIMA 65T.	820
Regatón Silla	636.160	828	768	OIMA 65T.	
Regatón Mesa	-	420	-	OIMA 65T.	
Total Horas Maquinas			11.662		11.662

Gastos de Fábrica Presupuestados (.000)

	Bs.	Costo x Hora
Mano de Obra Directa	66.071	5.666
Electricidad	90.000	7.717
Depreciación	272.040	23.327
Otros Gastos	228.267	19.574
	656.378	56.284

Fuente: Plásticos Wepsa, C.A. (2015)

Es importante resaltar, que los datos anteriores fueron calculados en función de las horas máquina, que fueron necesarias para lograr la producción del período. Posteriormente, se establece una relación entre los gastos de producción más los gastos de control de calidad y dichas horas máquina para así obtener los factores de aplicación que se asignarán a los productos terminados durante el período sobre la base de la mano de obra directa, electricidad, depreciación y otros gastos.

Para la obtención de los costos reales unitarios se aplican las fórmulas necesarias a fin de determinar la cantidad de materias primas requeridas por producto, así como también, el rendimiento de los moldes de cada producto a fin de aplicarle su correspondiente asignación de los gastos indirectos de fabricación (MOD y GIF). El resultado se observa en el Cuadro N° 5.

Cuadro N° 5 **Gastos Indirectos de Fabricación**



PLÁSTICOS WEPSA C.A.

SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y COSTOS

COSTO DE PRODUCCION UNITARIO AÑO 2014

PRODUCTO	M. PRIMA	M.O.D.	G.I.F.	COST.PR.
SILLA PRESIDENT	3.282	134	1.188	4.604
SILLA BISTROT	3.286	134	1.188	4.608
SILLA JUNIOR (REMOLIDO)	700	101	896	1.697
MESA CUAD. ADULTO (REMOLIDO)	7.301	319	2.813	10.433
TOBO 80 LTS.	5.239	300	2.655	8.194
TOBO 150 LTS.	10.311	306	2.707	13.324

Fuente: Plásticos Wepsa, C.A. (2015)

En el Cuadro N° 6 se observa la cuantía de los gastos totales que se ocurrieron en el período observado, donde se incluyen tanto los gastos indirectos de fábrica, como el resto de los gastos operacionales del negocio, los cuales posteriormente van a ser distribuidos a los productos correspondientes según la metodología aplicada por la empresa y explicados anteriormente.

Cuadro N° 6

Gastos Totales

Plásticos Wepesa C.A.

Gastos Ejercicio 2014

Expresado en miles de bolívares

	Producc.	C. Calidad	Admón.	Contabilidad	Tesorería	RR.HH	Vtas. y Mdeo.	Distrib.	Logística	Total
Sueldos y Salarios:										
Sueldos empleados	62.976	3.756	20.700	10.944	12.684	6.720	6.276	4.080	10.884	139.020
Comisiones	-	-	-	-	-	-	13964	-	-	13.964
Salarios Directos	35.232	-	-	-	-	-	-	-	-	35.232
Salarios Indirectos	6.252	-	7.992	-	-	-	-	2.760	2.760	19.764
Sub-Total	104.460	3.756	28.692	10.944	12.684	6.720	20.240	6.840	13.644	207.980
Beneficios y Costos Sociales	91.434	3.288	25.114	9.579	11.102	5.882	17.716	5.987	11.943	182.045
Total Sueldos y Salarios	195.894	7.044	53.806	20.523	23.786	12.602	37.956	12.827	25.587	390.025
Gastos de Operaciones:										
Energía Eléctrica	90.000	-	5.100	-	0	0	0	0	0	95.100
Telecomunicaciones	1.200	-	1.020	-	1.000	1.000	2.500	-	1.500	8.220
Agua (Hidrocentro)	900	-	60	-	-	-	-	-	-	960
Servicio de Vigilancia	24.000	-	-	-	-	-	-	-	-	24.000
Transporte al personal	1.440	-	-	-	-	-	-	-	-	1.440
Gastos de Viaje/Viáticos	2.400	-	-	-	-	-	7.200	-	-	9.600
Repuestos y Suministros	9.360	-	600	-	-	-	-	-	-	9.960
Mtto. Rptos. Vehículos	4.800	-	1.200	-	-	-	-	-	-	6.000
Mtto. Maquinaria	25.200	-	-	-	-	-	-	-	-	25.200
Reparación Moldes	600	-	-	-	-	-	-	-	-	600
Mtto. Edificio e Instalaciones	4.800	-	3.600	-	-	-	-	-	-	8.400
Impuesto Municipales	4.500	-	-	-	-	-	-	-	-	4.500
Seguros Patrimoniales	11.040	-	960	-	-	-	-	-	-	12.000
Depreciación	272.040	-	7.828	-	-	-	-	7.828	7.828	295.524
Correo y Encomiendas	-	-	120	-	-	-	-	-	-	120
Papelería y Útiles de Ofic	1.160	-	2.500	-	-	-	-	-	-	3.660
Honorarios Profesionales	-	-	24.996	-	-	-	-	-	-	24.996
Gastos por garantía	-	-	-	-	-	-	8.820	-	-	8.820
Otros gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	1.500	-	-	1.440	1.500	-	-	4.440
Total Gastos de Operaciones	453.440	-	49.484	-	1.000	2.440	20.020	7.828	9.328	543.540
Gran total	649.334	7.044	103.290	20.523	24.786	15.042	57.976	20.655	34.915	933.565

Fuente: Plásticos Wepesa, C.A. (2015)

Finalmente, la empresa suministró el Estado de Ganancias y Pérdidas por producto, donde se evidencia la forma tradicional de establecer la relación de Ingresos y Gastos, tal como se observa en el Cuadro N° 7.

En este se aprecia que bajo la modalidad de costeo absorbente y la asignación de los gastos operacionales a los productos en base a las ventas, cuatro de los mismos producen pérdidas

Cuadro N° 7
Relación de Ingresos y Gastos

Plásticos Wepsa C.A.

Estado de Ganancias y Pérdidas por producto

Período : Abril 2013/Marzo 2014

Unidades 125.250 36.320 32.425 120.350 6.530 6.235

	Sillas President	Sillas Bistrot	Sillas Junior	Tobos de 150 Lts.	Tobos de 80 Lts.	MESA Adulto	TOTAL
Ventas Netas	624.497	181.092	57.198	2.031.147	55.100	93.506	3.042.539
Costo de Ventas	(576.651)	(167.363)	(55.025)	(1.603.543)	(53.507)	(65.050)	(2.521.139)
Margen Bruto	47.846	13.729	2.172	427.604	1.593	28.457	521.400
%	7,7	7,6	3,8	21,1	2,9	30,4	17,1
Gastos de Fletes	28.102	8.149	2.574	91.402	2.480	4.208	136.914
Gastos de Ventas	16.139	4.680	1.478	52.493	1.424	2.417	78.631
Gastos de Administración	40.755	11.818	3.733	132.553	3.596	6.102	198.556
Total Gastos Operacionales	84.996	24.647	7.785	276.447	7.499	12.727	414.102
Utilidad antes de Impuestos	(37.151)	(10.918)	(5.612)	151.156	(5.906)	15.730	107.299

Fuente: Plásticos Wepsa, C.A. (2015)

Análisis situacional (DOFA), las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Empresa Plásticos Wepsa, C.A.:

Para el logro de este objetivo se aplicó la guía de observación directa (ver

Anexo B), a fin de lograr una auditoria del desempeño de la empresa relacionada con su competencia, y así identificar que es, y donde se encuentra la organización en la actualidad. Ello implicó un estudio tanto de las fortalezas y debilidades internas; así como, de aquellos factores externos significativos que pueda impactar el futuro de la empresa en forma positiva o negativa, es decir, las oportunidades y amenazas externas que afronta la empresa.

La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, proporcionaron una buena perspectiva de la posición de negocios de la empresa.

La matriz DOFA, es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. Esta permitió resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirvió también de base para la formulación de los lineamientos estratégicos financieros propuestos. Este análisis interno se realizó fundamentalmente a nivel de la unidad de negocios, se examinaron cada una de las funciones incluidas en la cadena de valor para identificar fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas existentes. Como consecuencia de la aplicación del instrumento de recolección de datos al personal escogido esto se resumió en el Cuadro N° 8:

Cuadro N° 8
Matriz F.O.D.A.

Fortalezas	Oportunidades
▪ Gerencia especializada ▪ Gerencia descentralizada ▪ Marca reconocida ▪ Opera a un 70% de su capacidad ▪ Calidad Superior ▪ Pasión por la calidad ▪ Pionera en la manufactura de sillas de plástico ▪ Entrega inmediata ▪ Excelente ubicación ▪ Nivel de endeudamiento bajo ▪ Punto de Equilibrio Bajo ▪ Estructura de Costos Conservadora ▪ Excelente Liquidez ▪ Flujo de Caja Estable ▪ Actitud proactiva e innovadora en cuanto a la búsqueda constante de mejora en procesos, disminución de tiempos de máquina, disminución de costos, etc.	▪ Expandir la distribución ▪ Explotar el mercado de Caracas ▪ Adelantarse a la competencia en introducir nuevos productos de acuerdo a las necesidades del mercado ▪ Buscar fuentes alternativas de materia prima (como se ha hecho con el subproducto de polipropileno) ▪ La competencia no tiene visión gerencial ▪ Redefinir posicionamiento estratégico
Debilidades	Amenazas
▪ Proceso de venta genera incertidumbre y disminuye planes de inversión y expansión ▪ Sin certificación COVENIN e ISO 9000 ▪ No existen manuales de operaciones y procedimientos impresos ▪ La organización no posee su propio sistema de transporte a nivel de pequeños negocios, y por ende no llega a los pequeños consumidores ▪ No se encuentra presencia de su producto en Caracas.	▪ Situación política y económica de Venezuela ▪ La competencia está manufacturando productos similares a muy bajo costo ▪ Futuros avances tecnológicos que permitan producir a un menor costo.

Fuente: El Investigador (2015)

Del análisis FODA se concluye, que Plásticos Wepsa, C.A. cuenta con muchas fortalezas, entre las que destacan su gerencia especializada y su marca reconocida. En cuanto a la gerencia, ésta ha demostrado su capacidad al mantener rentable y en excelente condición financiera a la empresa durante un período económico y social tan difícil en la historia de Venezuela. El hecho de que la marca WEPLAST sea reconocida en Venezuela, es de suma importancia ya que les brinda mayor confianza a los consumidores.

La estructura de capital conservadora de la empresa y su nivel de costos fijos bajo, son dos fortalezas sumamente importantes, ya que contribuyen a que la empresa cuente con un riesgo operativo bajo debido a que sus utilidades operativas no fluctúan considerablemente con respecto a sus costos de venta y a sus costos de operación. Esto también genera, que la empresa cuente con un punto de equilibrio bajo y que cualquier incremento en las ventas se convierta rápidamente en utilidad neta.

En cuanto a las oportunidades, Plásticos Wepsa, C.A. podría incrementar su distribución a otras regiones de Venezuela como la Isla de Margarita y Caracas. Lo anterior le permitiría diversificar su mercado y esto disminuiría su riesgo operativo aún más. También, el desarrollo de nuevos productos le permitiría a la empresa satisfacer de una mejor manera las necesidades de los consumidores.

A pesar de las fortalezas y oportunidades con que cuenta Plásticos Wepsa, C.A., la empresa debe corregir ciertas debilidades. Por ejemplo, el no tener un certificado ISO no le permite demostrar que cuenta con procedimientos escritos y que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo a éstos. También, todo el proceso llevado a cabo para obtener un certificado ISO, le permitiría a la empresa descubrir fallas o mejorar aún más su proceso de producción.

Con respecto a la competencia, la empresa debe estar recopilando información acerca de sus competidores, precios de venta y nuevos productos constantemente.

En este orden de ideas, se tomó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, tal cual se definió en el Capítulo III, la cual se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria o en un determinado país o región. El mismo se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados del sector.

Con base a este modelo de Porter, se analizaron los principales elementos constitutivos de las ventajas competitivas de Plásticos Wepsa, C.A. para medir el atractivo de la industria en la cual se desarrolla su operación.

El mercado de mobiliario de plástico, se caracteriza por ser muy competitivo a nivel mundial debido a que existen muchos productores de muebles de plástico; de ahí, que se haga necesario el conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan, ya que esto permitirá encontrar una posición en la industria donde la empresa pueda competir exitosamente y así determinar las oportunidades y amenazas que se le presentan a la misma. De esta parte se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Intensidad de la Competencia: Los cuatro mayores productores de sillas de plástico en Venezuela representan alrededor de un 85% del total de las ventas de la industria y es por esto, que el nivel de concentración en esta industria es alto. Sin embargo, la intensidad de la competencia es media debido a que los competidores no cuentan con una presencia en toda Venezuela.

Es también importante enfatizar que la rivalidad podría incrementar, debido a que las empresas necesitan producir una mayor cantidad de unidades para bajar sus costos fijos. Además, en un futuro, el incremento en las ventas podría venir de ganarles participación a los competidores a través de mejores precios.

Barreras de Entrada: La industria de muebles de plástico en Venezuela cuenta con barreras de entrada significativas y algunas de ellas son:

- El costo de la maquinaria y molde (una máquina transformadora de plástico cuesta alrededor de \$700,000 y un molde \$300,000)
- El costo de entrenar y mantener personal encargado de operar y reparar la maquinaria.

- El inventario de partes de la maquinaria y equipo.
- El costo de construir y operar una planta y bodega.
- El costo de equipos auxiliares, terrenos, e inmuebles.

En fin, las altas barreras de entrada también generan un efecto de intensidad competitiva media, ya que futuros productores no entran al sector debido a los altos costos de inversión. La industria de producción de muebles de plástico es muy intensiva en el uso de capital y esto le hace difícil a las pequeñas empresas entrar al mercado y competir eficientemente.

Además, las empresas deben de invertir montos enormes en planta y equipo para poder hacerle frente a las fluctuaciones en la demanda.

Esto es un factor positivo ya que las altas barreras de entrada aseguran que el número de competidores de Plásticos Wepsa, C.A. no incrementará significativamente en un futuro próximo.

Poder Negociador con los Proveedores: La empresa Plásticos Wepsa, C.A., no cuenta con un poder de negociación significativo ante sus proveedores, ya que la cantidad que compra no es muy relevante para su proveedor principal. Sin embargo, sus competidores también enfrentan esta misma situación. PROPILVEN es uno de los mayores proveedores de Plásticos Wepsa, C.A y cuenta con un alto poder de negociación con sus clientes debido al monopolio que mantiene en el país.

Amenaza de Sustitutos: Los sustitutos más cercanos de los muebles de plástico son los muebles de madera y los de metal. No obstante, los muebles de plástico son más baratos y tienen un menor costo de mantenimiento, mientras que sus posibles sustitutos son considerados más lujosos y atractivos.

Una característica muy importante de los muebles de plástico es que la gran mayoría son reciclables y esto es un criterio muy importante para aquellos consumidores que se preocupan por el medio ambiente.

En los países de clima tropical como Venezuela, los muebles de plástico pueden resistir de mejor manera la lluvia, el sol y los efectos causados por la sal. Además, su superficie no porosa los hace más fáciles de limpiar.

Los muebles de plástico ofrecen una mayor ventaja que los de metal y madera, flexibilidad. El plástico es uno de los materiales más flexibles y esto permite que se puedan realizar diseños que no se podrían hacer con madera o metal.

La portabilidad de los muebles de plástico es una de las características más importantes, ya que los muebles de madera y metal pesan más y su costo de transporte es mucho mayor.

En fin, las mayores ventajas de los muebles de plástico son:

- No se corroen como los muebles de metal.
- Son resistentes al agua, nunca se oxidan.
- No son absorbentes, no se llenan de hongos.
- No los afecta las termitas, hormigas u otros.
- Color permanente, no necesitan ser pintados de nuevo.
- No se parten como los muebles de madera.
- Son resistentes a golpes.
- Mantienen una apariencia limpia.

Los muebles de plástico son percibidos como no deseados por ciertas clases sociales en busca de status debido a esto, sus mayores compradores son de clase social media y baja. Sin embargo, la situación económica de Venezuela los hace más accesibles en comparación con otro tipo de muebles.

Poder Negociador con los Clientes: Los clientes de Plásticos Wepesa, C.A. son distribuidores que luego venden al cliente final. Estos clientes tienen un poder de negociación considerable frente a los productores de muebles de plástico. Cadenas al por menor de considerable tamaño como Makro compran cantidades institucionales y exigen bajos precios.

La mayoría de clientes de Plásticos Wepesa, C.A., son distribuidores al por mayor que compran cantidades institucionales. Estas empresas distribuidoras, cuentan con un poder de negociación alto ya que varios de ellos compran cantidades significativas y exigen ciertos términos de entrega y pago. Sin embargo, Plásticos Wepesa, C.A. tomó la decisión estratégica de buscar a estos distribuidores grandes como sus clientes, la cual ha sido provechosa para la empresa ya que le ha permitido disminuir sus costos de operación y servicio.

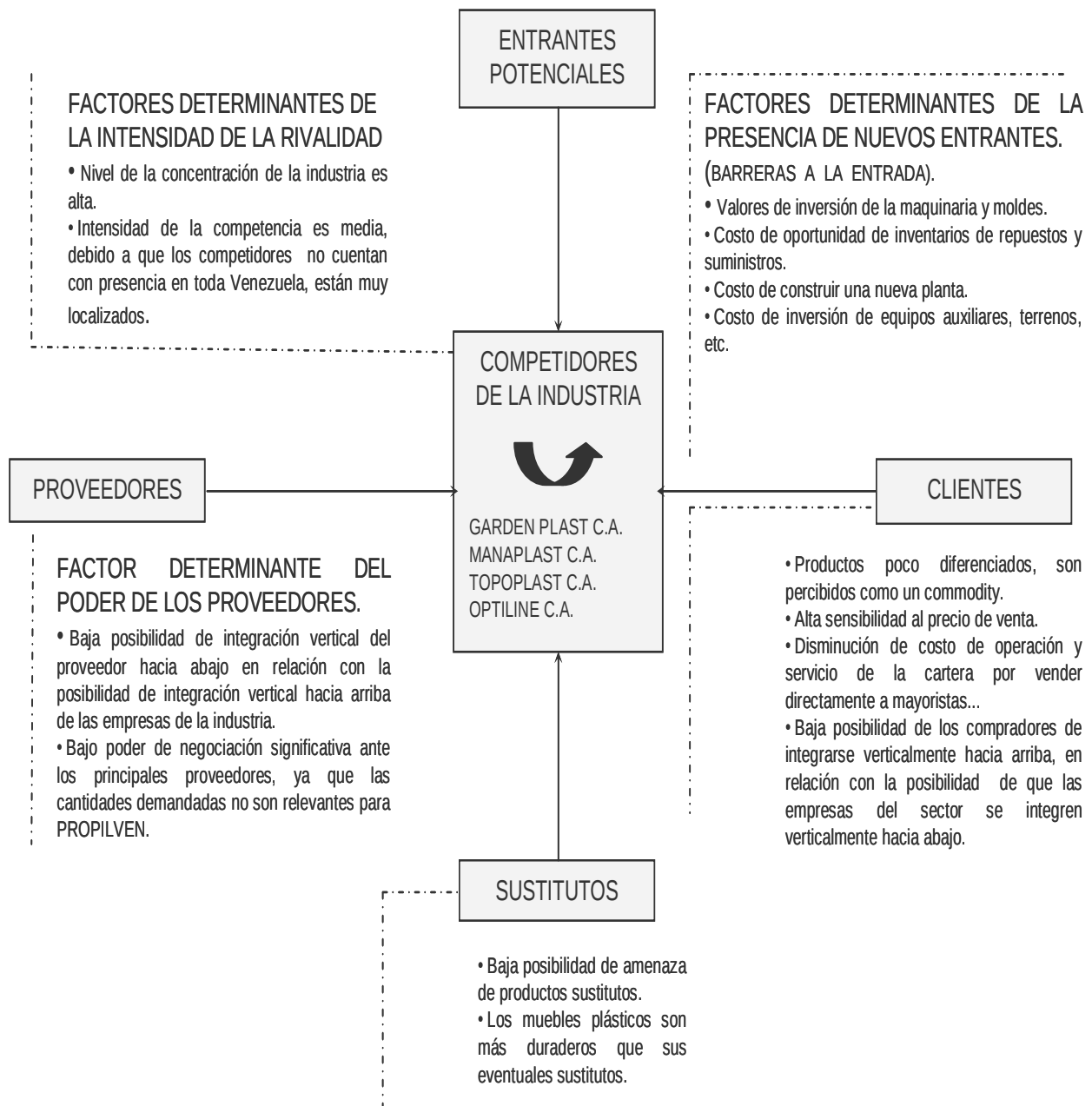
También, existen bajos costos para cambiar de proveedor de muebles de plástico, ya que éstos son percibidos como un commodity.

La información disponible para los compradores de muebles de plástico es amplia y permite comparar los productos y servicios de manera eficaz. Todo esto lleva a que se incremente la sensibilidad hacia el precio. Como resumen a lo antes expuesto podemos presentar la siguiente figura:

Figura N° 3

Análisis de la Industria de Transformación de Plásticos (Muebles y Tobos)

Utilizando el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: El Investigador (2015)

Objetivo Especifico: Evaluar el comportamiento de los costos en cada una de las actividades que influyen directa o indirectamente en la elaboración y venta de los productos de Plásticos Wepsa, C.A. :

Tomando en cuenta la información suministrada por la empresa, tal cual se evidenció en el logro del segundo objetivo, se procedió a descomponer la cadena de valor de Plásticos Wepsa, C.A. y así poder estudiar el comportamiento de los costos de las actividades de la empresa. Desde este punto de vista, cabe destacar, que la cuenta de resultados de una empresa nos permite ver, de un modo muy gráfico, cual es la manera mediante la cual la empresa está añadiendo valor a los insumos que compra en el entorno. El desglose debe proceder hasta descomponer la empresa en sus actividades constituyentes.

El grado de profundización es cuestión de sentido común: hay que llegar a actividades, distinguibles, de características propias y de un tamaño que las haga útiles para el análisis. Si es importante observar que este desglose requiere reconstruir la cuenta de resultados a partir de la que presenta habitualmente el departamento de contabilidad de la empresa.

En efecto, esta suele presentar los capítulos de gastos agrupados por categorías (personal, compras, ventas, entre otros), sin atender al papel que estos desempeñan en la creación de valor dentro de la empresa. Aunque este formato pueda resultar útil para otros propósitos, es totalmente inútil para efectuar un análisis estratégico ya que este último va un paso más adelante al explorar como se comparan los costos de la empresa en estudio con respecto a sus rivales del mercado en el cual compete.

La posición ocupada por la empresa no es un punto homogéneo, sino que esta constituida por toda una serie de operaciones que realiza la empresa, añadiendo valor a las materias primas que adquiere de sus proveedores, es así como se procedió a descomponer el estado de resultados en forma de despliegue de la cadena de valor en

kilogramos producidos y vendidos, lo cual se presenta en el Cuadro N° 9, en donde el desglose se hace a partir de los costos por Kg.

Cuadro N° 9
Cadena de Valor para Plásticos Wepsa C.A.

<u>Actividades y Costos de la Cadena de Valor</u>	<u>Desglose del Costo promedio estimado para los productos Bs. Por kilogramo</u>	<u>%</u>
1. Costos de Fabricación		
<u>Costos Directos de Fabricación:</u>		
Materia Prima	1.513	61,60
Mano de Obra Directa	53	2,16
Gastos de Fabricación	<u>470</u>	<u>19,14</u>
	2.036	82,90
<u>Otros Gastos:</u>		
Distribución	127	5,17
Ventas y Mercadeo	42	1,71
Servicio Posventas	5	0,20
Administración en General	147	5,99
Recursos Humanos	<u>12</u>	<u>0,49</u>
<i>Costos Totales</i>	<u>2.369</u>	<u>96,46</u>
▪ Utilidad del Fabricante	87	3,54
Precio de Venta al Mayorista	<u>2.456</u>	<u>100,00</u>
▪ Margen Promedio sobre Costo Fabricante	224	
Precio de Venta del Mayor al Detallista	<u>2.680</u>	
▪ Margen Promedio de Ganancia Bruta del 10% sobre costo del mayorista	<u>270</u>	
Precio Promedio para el Consumidor	<u>2.950</u>	

Fuente: El Investigador (2015)

Dentro de este orden de ideas podemos observar que la estructura de costos y la forma como la empresa agrega valor al producto es bastante crítica, en cuanto que

podemos observar que el costo de la materia prima representa el 74,3% del costo total de fabricación, lo cual indica que es un punto bien sensible, ya que el hecho de que el costo de este elemento es el de mayor importancia en dicha estructura, implica que la empresa deberá negociar mejores condiciones de precio y compras con sus proveedores, principalmente PROPILVEN, quien prácticamente posee el monopolio de los polímeros en el país, o de otra manera buscar importar directamente bien sea de proveedores de México o Brasil. Para dar una idea más concreta veremos a continuación el Cuadro N° 10, donde se desglosa el despliegue de la Cadena de Valor de la empresa para el ejercicio comprendido entre Abril de 2002 y Marzo de 2003, expresada en miles de bolívares totales.

Cuadro N° 10
Costos aplicados a la Cadena de Valor de Plásticos Wepa C.A.

	<u>Expresado en miles de Bolívares</u>	%
Materias primas	1.873.777	
Actividad de operaciones	647.362	
Actividad de distribución	157.569	
Ventas y mercadeo	51.856	
Servicio posventa	<u>6.120</u>	
Total costo de actividades primarias	<u>2.736.684</u>	<u>89,95</u>
Abastecimiento	34.915	
Dirección General	64.800	
Administración de RR.HH.	15.042	
Infraestructura de la empresa	<u>83.799</u>	
Total costo actividades de apoyo	<u>198.556</u>	<u>6,53</u>
Margen	<u>107.299</u>	<u>3,52</u>
Ingresos	<u>3.042.539</u>	<u>100,00</u>

Fuente: El Investigador (2015)

Es evidente según el Cuadro N° 10 muestra que la forma como agrega valor la

empresa determina que su principal rubro es el costo de las materias primas seguido por el costo de las actividades de operaciones y distribución, las cuales concentran el 87,7% del valor total del ingreso, lo cual indica que la empresa deberá concentrar sus esfuerzos a tratar de minimizar estos costos a fin de mejorar su rentabilidad, porque tal cual se demostró en párrafos anteriores los productos que comercializa la empresa basan su estrategia en menores costos con respecto a sus competidores a fin de lograr posicionarse mejor en el mercado de mobiliario y tobos de plástico.

Conclusiones del Diagnóstico

Una vez culminado todo el proceso de recolección y análisis de la información referente a la investigación, el autor llegó a las siguientes conclusiones:

- Es plenamente identificable la Cadena de Valor de la empresa Plásticos Wepsa, C.A., así como la vinculación aguas arriba con sus proveedores de materias primas y aguas abajo con sus canales de distribución y clientes.

- En la descomposición de la empresa en sus partes integrantes se determinó que el valor asociado a las materias primas tiene un alto peso en la estructura de costos de la misma, aproximadamente 61,5% de sus ingresos totales.

- La empresa no tiene desarrollo de tecnología propia, ya que según opinión de los entrevistados, estos coinciden en afirmar que esta área no es crítica para competir eficientemente en la industria de mobiliarios de plásticos.

- Existe una alta dependencia del único proveedor de resinas en el país filial de Petróleos de Venezuela (PROFILVEN), lo cual hace muy dependiente la posición de la empresa con respecto al suministro de la materia prima principal, y obviamente le concede poco margen de negociación con dicho proveedor.

- Los moldes de inyección son herramientas que van perdiendo eficiencia en el transcurso de su trabajo, esto hace, que la empresa en los actuales momentos se vea en la necesidad de invertir montos significativos de dinero para reponer moldes que muy pronto necesitan ser reemplazados, y los cuales están en el límite de su vida útil probable.

- Los costos de producción son asignados a los productos sobre la base de las horas máquina totales proyectadas, muy poco se toma en cuenta el efecto en la

determinación de los mismos de las causales estructurales de los costos, tales como: Escala, extensión, experiencia, complejidad, tamaño del mercado, entre otros.

- No se hace la evaluación de los rendimientos o eficiencias de los moldes con la frecuencia necesaria, a fin de ir sincerando la base de asignación de los costos indirectos.

- La empresa no posee manuales de operación, ni tampoco algún certificado de calidad de sus procesos.

- En este momento la empresa está trabajando a una capacidad operativa aproximada del 70% en tres turnos, pudiéndose ampliar hasta el 100% si operara al 100%.

- La tecnología que maneja en moldes actualmente la empresa no es la más nueva, son moldes con muy lenta ejecución y con piezas finales más pesadas, que las de la competencia.

- Desde el punto de vista financiero es una empresa con buena solvencia y buen nivel de flujo de caja libre, sin problema alguno de financiamiento en su capital de trabajo.

- Orienta su estrategia de mercado en diferenciarse por el servicio al cliente y mantener una estrategia de costo bajo/precio bajo, de ahí que se hizo necesario la evaluación de su cadena de valor, a fin de minimizar los costos y lograr una mejor rentabilidad.

- El portafolio de productos de la empresa es muy limitado, y apenas dos de sus seis productos generan beneficios, el resultado final positivo ha sido producto de

manejar una buena mezcla en venta de los productos de mayor margen (Tobos de 150 Lts y Mesas Cuadradas para Adultos).

- El análisis desarrollado permitió al autor establecer los lineamientos estratégicos financieros alternativos que van a permitir el objetivo de minimizar los costos y por ende maximizar la rentabilidad del negocio.

- La empresa no posee presencia de sus productos en el Área Metropolitana de Caracas, lo cual le ha impedido un mayor volumen de ventas dado que este mercado representa casi el 25% de la población nacional, además de contar con un mejor poder adquisitivo que otras zonas del país.

- La empresa carece de un servicio de transporte propio, lo cual es un obstáculo para llegar a pequeños distribuidores; esto le resta competitividad en el mercado debido a que sus competidores si tienen esta política de ventas, especialmente en el Área Metropolitana de Caracas.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS BASADOS EN LA CADENA DE VALOR, QUE OPTIMICEN LA RENTABILIDAD DE PLÁSTICOS WEPSA, C.A.; UBICADA EN LA VICTORIA – ESTADO ARAGUA

Presentación

La presente propuesta tiene como objetivo proporcionar a la empresa Plásticos Wepesa, C.A., lineamientos estratégicos financieros basados en el estudio de su cadena de valor, que le permitan optimizar su rentabilidad y por ende fortalecer su presencia en el mercado en el cual compete, esto le permitirá reducir los costos sobre la base de mejorar el desenvolvimiento de las actividades que conforman su sistema de agregar valor, y por ende aumentara su posición competitiva, sobre la base de menores costos que le permitirán mejorar sus precios a sus distribuidores.

Los menores costos se derivarán de buscar insumos a más bajo precio, además de buscar reducción gastos y costos, a través de un amplio control y análisis del comportamiento de los restantes costos en cada una de las actividades desarrolladas en la empresa.

La propuesta que se presenta lleva el propósito de formular lineamientos estratégicos financieros flexibles que garanticen a la empresa una mayor productividad y por ende le aseguren el fortalecimiento de su competitividad en el mercado.

Esta propuesta viene dada por una estructura bien sencilla de fácil aplicación y surge como una respuesta a la situación diagnosticada y lo que constituirá una alternativa viable para que la empresa pueda consolidar su posición en el mercado en el cual compete.

Justificación

En este estudio se realizaron una serie de identificaciones, diagnósticos y análisis que permitieron evaluar la situación de la empresa, y los resultados de los mismos reflejaron que la organización está obviamente ante la necesidad de llevar a cabo estrategias que orienten hacia la minimización de sus costos, lo cual coadyuvará a la maximización del margen de beneficios, ampliando la diferencia entre los ingresos y los costos incurridos. Considerando además la difícil situación económica que tenemos en lo interno, así como la exigente competitividad de los mercados externos, se requiere de lineamientos estratégicos financieros claros, definidos y alcanzables que permitan la reorientación del negocio a fin de que ser más eficientes en cuanto a la utilización de los recursos con los cuales se cuenta, y así promover su competitividad y eficiencia.

Se evidencio a través del estudio realizado que Plásticos Wepsa, C.A. presenta un portafolio bien reducido de productos, con el agravante de que cuatro (4) de sus seis (6) productos producen pérdidas a nivel de la última línea del estado de Ganancias y Pérdidas. Se observó también que el componente con mayor relevancia en la estructura de costos de los productos es la materia prima, esto hace muy sensible a este factor, de ahí su importancia en buscar alianzas con los proveedores de materia prima a fin de hallar alternativas que orienten a la reducción de parte de estos costos. De no buscar estas alternativas, y mejorar el aprovechamiento de los recursos disponibles al máximo, la empresa podría comprometer el margen de utilidad y afectar su rentabilidad y supervivencia; bajo estas premisas antes expuestas se hace necesario adoptar estrategias que lleven a un nivel de competitividad que orienten a ser líder en costos, y así obtener una posición competitiva en el mercado. De ahí el hecho de que se justifique la formulación de las estrategias que minimicen los costos de la cadena de valor de Plásticos Wepsa, C.A.

El estudio realizado refleja la imperiosa necesidad de la empresa en adoptar una posición de mercado que se base en la competitividad de sus costos, sobre la base de

estudiar aquellas actividades que más que añadir valor, añaden costos y en consecuencia tomando decisiones en cuanto a eliminar o minimizar el impacto de estas y ampliar y fortalecer aquellas que añaden valor.

En tal sentido, las estrategias propuestas proporcionan una visión clara del objetivo general que debería perseguir la gerencia, y las mismas van a actuar como una guía útil en la búsqueda de alternativas que maximicen la cadena de valor. La puesta en marcha y la práctica de estas estrategias estimularán a la reflexión y al mejor empleo de los recursos, funcionando además como alarma en aquellas oportunidades y amenazas futuras a las cuales posiblemente se enfrentará la empresa.

Fundamentación

Esta propuesta está basada en los conceptos modernos de gerencia estratégica de costos y cadena de valor, los cuales han sido claramente desarrollados en el marco teórico que sustentó a esta investigación.

En esta perspectiva, el autor ha relacionado todos los conceptos, con el fin de proponer lineamientos estratégicos financieros que minimicen los costos de la cadena de valor de la empresa Plásticos Wepesa, C.A.

Con relación a éste aspecto es importante señalar lo que indican los autores Shank y Govindarajan (2011):

El concepto de cadena de valor es fundamentalmente diferente del concepto de valor agregado. Desde el punto de vista estratégico, el concepto de valor agregado tiene dos problemas: comienza demasiado tarde y termina demasiado pronto. (Pág. 16)

Para manejar eficazmente los costos se requiere un enfoque amplio, externo a la firma, que Porter (1985) denominó cadena de valor. Cada negocio es parte, y solo parte, de una cadena de valores que va desde la tabla periódica de los elementos, hasta la última partícula de polvo, y en

el mundo actual, quizás a través del reciclaje, hasta el principio de un nuevo ciclo de la Cadena de Valores. (Pág. 35)

La ventaja competitiva en el mercado se deriva fundamentalmente de darle al cliente un mayor valor, por un precio equivalente (es decir, diferenciación) o un valor equivalente a menor costo (es decir, un costo más bajo).

El análisis de la Cadena de Valor es esencial para determinar donde exactamente en la cadena del cliente se puede aumentar el valor o rebajar los costos. Ignorar los eslabones de la empresa, tanto hacia arriba como hacia abajo, es tener una perspectiva muy estrecha del negocio. (Pág. 63)

Así mismo Jarillo (2013) expone en su obra:

Para establecer una ventaja competitiva a través del liderazgo en costos, la empresa debe ser capaz de obtener unos costos globales inferiores a los de los de sus competidores. Esto se consigue, normalmente, a base de obtener ventajas en costos en varias de las actividades de la cadena de valor, con frecuencia a base de pequeñas mejoras acumulativas. En cualquier caso, es necesario un análisis detallado del comportamiento de los costos en cada actividad de la cadena de valor, estudiando el modo de rebajar cada uno de ellos. En otras ocasiones, será bueno incrementar algunos costes, en orden a bajar la totalidad: una mano de obra mejor formada, por ejemplo, puede obtener unos costes posventa inferiores. Lo importante es el resultado global, no el de una actividad en concreto, aunque ya hemos visto por qué el análisis tiene que hacerse separadamente. (Pág. 42)

Finalmente Porter (2012) establece:

La estrategia competitiva es el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo y, como ya hemos visto en capítulos anteriores, esto sólo puede conseguirse a base de aprovechar las distintas imperfecciones que pueda ofrecer el sector en el que se compete, esquivando el efecto de los competidores presentes o potenciales. Por esto considera la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible.

Una empresa puede considerarse como un conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores. En este sentido, la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. (Pág. 35)

Adicionalmente, esta propuesta está fundamentada en los análisis realizados en la empresa, los cuales reflejan realmente la necesidad de contar con estrategias como herramientas de orientación para que la empresa gane competitividad en el mercado.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Establecer pautas para lograr un alto nivel de competitividad, sobre la base del liderazgo en costos.

Objetivos Específicos

1. Poder posicionar a la empresa en el mercado a través de lograr ventajas de costo.
2. Procurar obtener una mejor base y lealtad creciente de los clientes.
3. Promover el logro de una administración emprendedora, alerta y creativa.
4. Lograr obtener márgenes superiores al promedio en los productos.
5. Incrementar la capacidad para aprovechar las oportunidades que aparecen en el mercado.
6. Obtener mejores ventajas de costos.

Estructura

Los resultados obtenidos a través del proceso de esta investigación permitieron diseñar los lineamientos estratégicos financieros que minimizaran los costos en la

cadena de valor de la empresa Plásticos Wepa, C.A. y de esta manera ir en busca de consolidarse como líder en costos en el mercado, para así lograr transformarla en una empresa altamente competitiva.

Esta propuesta fue elaborada en tres partes:

La primera parte de esta propuesta, presenta el proceso actual manejado en la cadena de valor de la empresa, por cada una de las actividades de valor (primarias y de apoyo) reflejando la manera en que la organización lleva a cabo las estrategias usadas en cada una de las actividades. Ver Figura N° 4.

La segunda parte de la propuesta, representa realmente las estrategias alternativas que se proponen por cada actividad de valor (primarias y de apoyo) que conforman la cadena de valor de la empresa Plásticos Wepa, C.A.

Dichos lineamientos estratégicos financieros sugerirán la manera en que la empresa adopte estas, con la finalidad de minimizar sus costos.

La tercera parte de la propuesta, refleja la administración, es decir la forma o la manera de cómo se van a llevar a cabo las estrategias propuestas anteriormente.

Es preciso destacar que las estrategias corresponden a las necesidades de la empresa, así como también a la realidad de un entorno en el cual se desenvuelve Plásticos Wepa, C.A.; las mismas fueron diseñadas específicamente para la empresa.

Figura N° 4
Proceso Actual de Estrategias Usadas en la Cadena de Valor de Plásticos Wepsa, C.A.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS
APROVISIONAMIENTO	• Organización poco eficiente (poco personal) • Métodos manuales para planificación de materiales. • Ineficiente inspección de materiales.
LOGISTICA INTERNA Y COMPRAS	• Sin integración vertical. • Compras de polipropileno a un solo proveedor. • Pobre planificación en ventas. • Visión muy corta de niveles de abastecimiento.
OPERACIONES	• Nivel de operación entre 65% y 70%. • Producción lotificada, muchos cambios. • Moldes utilizados de muy baja eficiencia operativa y mucho peso en producto final. • Maquinaria con cierta antigüedad. • Planes de mantenimiento correctivo
LOGISTICA EXTERNA	• Servicio de transporte contratado (5% s/vías). • Buen nivel de entrega a clientes. • Poco personal en área de distribución.
VENTAS Y MERCADEO	• Una sola persona atiende a los clientes. • Política de crédito flexible (30 días). • Ventas a través de mayoristas y/o distribuidores. • No existe presencia de productos en Caracas. • Se maneja un portafolio de 6 productos.
SERVICIO POST-VENTA	• Buena política de garantía (reemplazo de productos). • Buena política de reposición.
DIRECCIÓN GENERAL	• Sistemas de información orientados hacia las aplicaciones administrativas. • No existe planificación estratégica. • Estructura organizacional tipo horizontal. • Gerencia muy monolítica, poco abierta. • Asuntos legales se manejan con un outsourcing.
RECURSOS HUMANOS	• Administración tradicional de recursos humanos. • Poco nivel de adiestramiento.
ADMINISTRACIÓN	• Personal con nivel profesional. • Poca utilización de los recursos financieros en reinversión al negocio. • Estructura poco permeable a las exigencias y demandas del mercado.

Fuente: El Investigador (2015)

El análisis de la cadena de valor puede revelar mucho acerca de la competitividad de costos de una empresa. Una de las percepciones fundamentales del análisis del costo estratégico es que la competitividad de una compañía depende de lo bien que administre su cadena de valor en relación con lo bien que los competidores administren las suyas. El examen de la estructura de la propia cadena de valor y su comparación con la de sus rivales indica la ventaja o desventaja de costo y cuáles son los componentes del costo responsables de eso. Esta información es vital en el diseño de estrategias para eliminar una desventaja de costo o para crearla.

A lo largo de la presente investigación pudo observarse que las diferencias importantes en los costos de las empresas pueden ocurrir en tres áreas principales: en la parte de los proveedores de la cadena de valor de la industria, en los propios segmentos de actividad de la empresa o en la porción del canal hacia delante en la cadena de la compañía.

Si la carencia de competitividad en costos de una empresa se debe a sus nexos anteriores (aguas arriba) o posteriores (aguas abajo) de la cadena de valor, entonces el establecimiento de la competitividad de costos tal vez se deberá extender más allá de las propias operaciones internas de la empresa.

De ahí que los lineamientos estratégicos financieros y la manera de implementarlos, que se presentará más adelante, atienden a la necesidad que tiene la gerencia de la empresa de dirigirse hacia acciones que le permitan mantener una estrategia que se caracterice en un liderazgo de costos en el mercado en el cual compite, tomando en consideración las limitaciones existentes actualmente en nuestro país. Dichos lineamientos financieros están condensados en la Figura N° 5.

Figura N° 5
Lineamientos Estratégicos Financieros que orienten la Optimización de la Rentabilidad de Plásticos Wepsa, C.A.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS
APROVISIONAMIENTO	1. Coordinar con Propilven entregas “Justo a tiempo”. 2. Reducir costo financiero de mantener inventarios. 3. Negociar precios más favorables con proveedores de los colorantes.
LOGISTICA INTERNA Y COMPRAS	4. Evaluar posibilidad de comprar polipropileno en el exterior. 5. Buscar materiales alternos, más baratos (remolidos).
OPERACIONES	6. Reducir costo de productos por racionalización del uso de insumos (energía, mano de obra, herramientas, entre otros). 7. Buscar implementar gestión de calidad total. 8. Aprovechar la economía de escala, llevando la planta al 100%. 9. Minimizar cambios de moldes, igualmente gama de colores. 10. Establecer planes de mantenimiento preventivo (M.P.T.). 11. Invertir en moldes más eficientes y de menor peso por producto.
LOGISTICA EXTERNA	12. Evaluar otras alternativas de transporte externo. 13. Ampliar el personal de distribución para mejor servicio.
VENTAS Y MERCADEO	14. Gestionar política de precios para mantener una mejor relación costo-valor. 15. Presionar a distribuidores en el canal hacia delante para que reduzcan sus márgenes. 16. Tratar de establecer comisionistas de ventas. 17. Tratar de negociar al menos con 2 o 3 distribuidores grandes en Caracas. 18. Flexibilizar política de crédito.
SERVICIO POST-VENTA	19. Racionalizar política de cambios por garantía. 20. Incrementar la percepción de valor ofreciendo servicios conexos gratis, tales como: apoyo administrativo, manejo de inventario, entre otros.
DIRECCIÓN GENERAL	21. Establecer plan de reducción de gastos. 22. Diseñar estrategias orientadas al cliente. 23. Reorientar excedentes financieros hacia la inversión y renovación de equipos y herramientas. 24. Diseñar planes estratégicos del negocio (Misión y Visión).
RECURSOS HUMANOS	25. Incrementar niveles de participación de todos los empleados (círculos de calidad). 26. Profundizar sobre planes de adiestramiento. 27. Invertir en tecnología blanda (Vr.gr. Calidad total)
ADMINISTRACIÓN	28. Sub-contratar servicios de mantenimiento general y limpieza. 29. Hacer a la administración más permeable a las exigencias del mercado.

Fuente: El Investigador (2015)

A continuación el investigador detalla de una forma muy sucinta lo que sería el planteamiento básico para desarrollar cada estrategia.

Aprovisionamiento

1.- Coordinar con PROPILVEN entregas “Justo a tiempo”

Se plantea aquí la necesidad que tiene la gerencia de la empresa en minimizar sus costos de tenencia de materias primas. Dado que tanto el Polipropileno como el Polietileno representan el 98% del costo total de los materiales en la estructura de costos de la empresa y su único proveedor nacional (monopolio) es Propilven (filial de PDVSA), hay que plantear acuerdos inmediatos, mediante los cuales Propilven despache semanalmente el material que sea necesario para la fabricación de los productos, de esta forma se fracciona por un lado el pago de las facturas al proveedor con el cual se pueden negociar plazos más largos de pago y se mantienen solamente de 7 a 15 días de existencias de materiales. La implementación del “Justo a Tiempo” implicaría las siguientes ventajas:

- Disminución en la inversión en inventarios.
- Aumento en la rotación de los inventarios.
- Reducción en las pérdidas de material.
- Mejoras en la productividad global.
- Disminución de costos financieros.
- Ahorro en los costos de producción.
- Ahorro en los espacios de almacenamiento.

La metodología del “Justo a Tiempo” como procedimiento de gestión y manejo productivo puede ser utilizada en cualquier tipo de empresa, tanto industrial como de servicios. Ya que cualquier proceso se puede examinar con el fin de determinar las operaciones que no añaden valor y las causas para que el trabajo se interrumpa, facilitando la detección de las anomalías, eliminando las tareas ineficaces que impiden un buen desarrollo de la empresa. En este sentido se recomienda asignar al

departamento de Operaciones conjuntamente con la jefatura de Logística a fin de llegar a acuerdos para el IV trimestre del año actual, y así empezar con esta modalidad en cuanto a los despachos de Materia Prima (Polipropileno y Polietileno), por parte de Propilven.

2.- Reducir Costo Financiero de Mantener Inventarios

Se basa en la idea establecida en la estrategia anterior, en donde reducir los inventarios e incrementar la velocidad de producción provocarán substanciales beneficios financieros a la empresa si logra poner en práctica de una forma efectiva el “Justo a Tiempo”. En este sentido, la empresa necesita asegurarse la disponibilidad de capacidad operativa mediante políticas de mantenimiento productivo total, ya que de ahí como beneficio secundario se contribuirá a la potencial mejora inherente en el descenso de inventarios y aumento del rendimiento final. Esta actividad deberá ser llevada a cabo conjuntamente entre las áreas de operaciones y administración de la empresa, y se hará efectiva en la medida que se lleguen a acuerdos con Propilven.

3.- Negociar Precios más Favorables con Proveedores de los Colorantes

Además del Polipropileno la empresa utiliza colorantes en su proceso de producción, a pesar de que estos apenas representan el 2% en la estructura de costos, no es menos cierto que los valores por kilogramo son importantes; en este sentido se propone a la empresa negociar con proveedores adicionales a los existentes (Derplast, C.A. y Ferro, C.A.) a fin de lograr mejores condiciones de precio y de pago, y la posibilidad de entregarles el material base (Polipropileno) y que ellos cobren solamente por el proceso de colorearlo, ya que por los volúmenes manejados con Propilven, Plásticos Wepsa, C.A. es capaz de conseguir mejores precio por el propileno que ellos debido al volumen comprado.

Logística Interna y Compras

4.- Evaluar Posibilidad de Comprar Polipropileno en el Exterior

A pesar de las limitaciones actuales en el régimen de cambio existente en el país, se consideró como pertinente la posibilidad de establecer vínculos con proveedores del exterior (fundamentalmente Colombia, México ó Brasil) a fin de ubicar Polipropileno del grado utilizado por la empresa y de esta manera quizás alternar con eventuales proveedores que suplan a un precio por US \$ más económico. Esta medida tiene sobre todo un carácter táctico más que estratégico debido a la actual situación económica y política imperante en nuestro país.

5.- Buscar Materiales Alternos, más Baratos (Remolidos)

Existe la posibilidad de utilizar en el proceso cierta cantidad de material remolido, en este momento la empresa emplea su propio material que remuele de sus rechazos; pero una forma bien interesante de abaratar el costo de las fórmulas sería lograr comprar material remolido a otras empresas del sector del plástico que no sean competidores en el mismo mercado, pero que generen remolido que se pudiera obtener a un precio menor (a veces hasta un 40% más bajo que el material virgen). En esta estrategia debe estar involucrada tanto la Gerencia de Operaciones como la Jefatura de Logística en la búsqueda de estos proveedores alternos de material remolido.

Operaciones

6.-Reducir Costo de Productos por Racionalización del Uso de Insumos (Energía, Mano de Obra, Herramientas, Entre Otros)

Se plantea la necesidad de establecer un proceso de planeación a corto plazo (Presupuesto) que le permita a la empresa establecer cuáles serán sus gastos

operativos incluyendo por supuesto sus gastos de fabricación, a fin de mantener un control estricto de los mismos mediante el estudio de los resultados mensuales y así determinar las desviaciones y obviamente establecer los correctivos inmediatos. La responsabilidad de llevar a cabo estos planes de corto plazo (un año), recaería en manos principalmente de la Gerencia General conjuntamente con el resto de las Gerencias de la empresa, los cuales deben implantarlo al menos tres meses antes de que comience cada año fiscal, y además mantener un férreo monitoreo sobre las desviaciones que se detecten en la comparación de la ejecución con el plan., a fin de establecer los correctivos que sean necesarios a tiempo.

7.- Buscar Implementar Gestión de Calidad Total

En este sentido es interesante destacar lo que establece Amat, O (2013) “... se define a la calidad total como un conjunto de planteamientos y métodos que permiten producir al menor costo posible productos que satisfacen las necesidades de los clientes e intentando que los empleados de la empresa se autorrealicen” (Pág. 49).

Debemos entender lo que la Calidad Total es para el cliente, como cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas. El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y valora económicamente con la compra del bien, la habilidad que posee quien fabrica el producto.

Entre los valores que más influencia los niveles de satisfacción de los clientes se encuentran aquellos en los cuáles el rendimiento es igual o superior a las expectativas creadas; podríamos citar entre otros:

- 1.- Calidad del producto.
- 2.- Precio justo.
- 3.- Servicios en el menor tiempo posible.

- 4.- Seguridad y Confiabilidad de la marca y producto.
- 5.- Mejora continua.
- 6.- Calidad y aptitud en el producto o servicio posventa.

Desde este punto de vista el tránsito hacia la calidad implica sustancialmente un cambio cultural y la aplicación de un programa integral de Calidad Total, donde obviamente deberá estar involucrada desde la Junta Directiva de la empresa hasta el trabajador más humilde de la misma, a fin de, transitar ese camino con éxito. El plazo para este proyecto es simplemente empezar lo más pronto posible que se pueda y obviamente no parar nunca en ese camino.

Bajo este concepto se recomienda que la empresa comience a incursionar en este ámbito a fin de que obtenga los grandes beneficios y ventajas que otorga el adoptar esta filosofía de trabajo.

8.- Aprovechar las Economías de Escala, Llevando la Planta al 100%

En los actuales momentos la empresa está operando en niveles del 60% al 70% de su capacidad instalada en tres turnos, se le plantea a la gerencia de la empresa aprovechar las ventajas que ofrecen las economías de escala, llevando a su planta a un nivel de producción del 100% en cuatro turnos y de esta manera aprovechar de reducir costos fijos por unidad aprovechando el mayor volumen de unidades. Para esto se hace necesario que el departamento de costos evalúe lo que serían los costos unitarios a 4 turnos a fin de salir al mercado con precios más competitivos que garanticen ese incremento potencial de volumen.

9.- Minimizar Cambios de Moldes, Igualmente Gama de Colores

En la época actual las empresas racionalizan sus líneas de productos y también los modelos y colores. Es menester que la empresa se oriente a manejar quizás cuatro

(4) colores en vez de los diez (10) que posee en este momento. Esto traerá como beneficio la reducción de muchos costos de mantenimiento de colorantes en el almacén, además minimizará los cambios de moldes y colores en planta con el beneficio de tener corridas de producción más largas y eficientes. Es menester que el departamento de ventas realice una encuesta entre los clientes a ver cuáles son los colores que más se venden a fin de a la mayor brevedad reducir dicha gama y obtener los beneficios que conllevará esta decisión.

10.- Establecer Planes de Mantenimiento Productivo Total. (M.P.T)

Se establece la adopción de mantenimiento productivo total para garantizar que los flujos de producción no se interrumpan debido a tiempo de inactividad o a daño en los equipos. Desde este ángulo los operarios realizan gran parte del mantenimiento debido a que están familiarizados con sus equipos y máquinas y porque las mismas son fáciles de reparar.

Para poder implementar este lineamientos financieros la empresa tiene que invertir en adiestramiento a sus trabajadores a fin de colocarlos en esta filosofía de trabajo además de invertir en software necesario que le permita controlar y llevar a cabo el mencionado M.P.T.

11.- Invertir en Moldes más Eficientes y de Menor Peso por Producto

Los moldes son herramientas de valor importante (aproximadamente US \$ 150.000), adicionalmente los existentes en la actualidad son más eficientes (golpes por hora) y producen piezas de menor peso (hasta un 20% menos), en este sentido Plásticos Wepesa, C.A. debe pensar de una manera estratégica si pretende buscar un liderazgo en costos ya que sus moldes actuales datan de más de 10 años, y a pesar de que la empresa no pose tecnología en el desarrollo de moldes existen empresas en Taiwán y Corea del Sur que ofrecen moldes de buena eficiencia y menor peso por pieza que sería apropiado ir considerando para la futura sustitución de los existentes.

Logística Externa

12.- Evaluar Otras Alternativas de Transporte Externo

En los actuales momentos la empresa maneja el servicio de distribución a sus clientes con un transporte externo (Outsourcing), el valor del flete es absorbido totalmente por Plásticos Wepsa, C.A.; en este sentido se plantea buscar otra alternativa de transporte que le sea más económica a la empresa a fin de minimizar costos en esta área lo cual es muy importante. Sería interesante también evaluar los costos parcialmente con flota propia pero esto es materia para un análisis más profundo y un trabajo más extenso al planteado en este punto. Cabe destacar en este punto que la gerencia de la empresa debe negociar con la empresa de Transporte actual la cancelación de sus facturas por fletes cuando se reciba el pago de los clientes de Plásticos Wepsa, C.A., en este orden de ideas, se aliviaría el flujo de caja de la empresa liberando más fondos para reinvertirlos en su Capital de Trabajo y aminorando los costos y gastos por financiamiento.

13.- Ampliar el Personal de Distribución para Mejor Servicio

En los actuales momentos el área de despacho y distribución opera con el personal mínimo lo cual repercute en el nivel de servicio al cliente. Se hace necesario evaluar urgentemente el área a fin de dotarla del equipo necesario (montacargas y carruchas) además del personal necesario óptimo que permita alcanzar el 100% de servicio al cliente en cuanto a respuestas a sus pedidos. Se responsabilizaría de este lineamientos financieros al departamento de Recursos Humanos conjuntamente con el área de Ventas y Distribución.

Ventas y Mercadeo

14.- Gestionar Política de Precios para Mantener una Mejor Relación Costo-Valor

Uno de los aspectos más importantes en toda gestión de negocios es la administración adecuada de los precios, ya que estos realmente están definidos por el mercado en tanto que concurren varias empresas a ofertar productos similares, en este orden de ideas, es necesario que el departamento de ventas mantenga una constante vigilancia a cómo se comportan los precios y condiciones que otorga la competencia a fin de mantenerse competitiva en cuanto a precios y condiciones obviamente manteniendo la relación costo-valor y ofreciendo productos de buena calidad y a precios competitivos.

15.- Presionar a Distribuidores en el Canal Hacia Delante para que Reduzcan sus Márgenes

Se hace necesario revisar los márgenes que manejan los distribuidores con los productos de la empresa en comparación con los de la competencia, a fin de lograr establecer estrategias orientadas a que los mismos reduzcan sus márgenes sobre la base de ofertar un producto que le garantizara una mejor rotación de sus inventarios y por ende mejores beneficios por la vía de incrementar los volúmenes vendidos. Esta estrategia deberá ser llevada a cabo conjuntamente con el departamento de Ventas y así lograr alcanzar vínculos con los clientes tendientes a incrementar los volúmenes vendidos con beneficio para ambas partes.

16.- Tratar de Establecer Comisionistas de Ventas

Hasta ahora la empresa ha trabajado con una fuerza de ventas bajo relación de dependencia, se hace necesario la incorporación de personal de ventas sobre todo para la región capital, pero bajo la modalidad de comisionistas, o sea, personas a los cuales se les contratará bajo la figura de firma personal con la cual se celebraran contratos de comisión a fin de expandir las actividades de la empresa y con unos costos laborales más bajos. Estos contratos serían bajo la figura de que estos comisionistas se tienen que constituir como personas jurídicas, y así evitar los riesgos que implica la Ley Orgánica del Trabajo.

17.- Tratar de Negociar al Menos con 2 ó 3 Distribuidores Grandes en Caracas

La empresa en los actuales momentos no posee presencia en la región capital, se hace imperioso que la Gerencia de Ventas establezca conversaciones con distribuidores tales como: EPA, Makro, Ferretotal, entre otros, a fin de buscar posicionamiento en este sector importante del país ya que representa aproximadamente el 25% de la población nacional. Plásticos Wepsa, C.A. ha desarrollado su estrategia de ventas fundamentalmente hacia las zonas de occidente, los Andes y al sur-oeste del Estado Bolívar, pero no posee presencia en la región capital ni en el oriente del país y esto se debe fundamentalmente a la presencia de una fuerte competencia en estas últimas dos regiones, pero con buenos precios y condiciones similares a los competidores es posible incrementar la participación en esas áreas geográficas. La responsabilidad plena de llevar a cabo esta estrategia sería de la Gerencia de Ventas conjuntamente con la Gerencia General, para lo cual deben organizar lo más pronto posibles reuniones con los representantes de EPA, MAKRO y Ferretotal, a fin de ir conviniendo los posibles contratos de ventas a estos distribuidores.

18.- Flexibilizar Política de Crédito

Basándose en una buena evaluación del riesgo crediticio es posible mejorar las condiciones de crédito que actualmente otorga la empresa (30 días) los cual redundaría en aliviar los flujos de caja de los clientes al otorgarles plazos hasta de 45 días, y permitiría colocar más productos en los canales de distribución sin que esto afecte sustancialmente el flujo de caja de la empresa ya que se ha logrado negociar con los principales proveedores hasta 60 días de plazo para cancelar las acreencias. El departamento de Crédito y Cobranzas conjuntamente con el departamento de Ventas serán los responsables de llevar a cabo la implementación de este lineamientos financieros con los clientes a los cuales previa evaluación del riesgo se harán beneficiarios de este cambio.

Servicio Post-venta

19.- Racionalizar Política de Cambios por Garantía

Actualmente la política de cambios por garantía es demasiado flexible y permisiva con los clientes, en algunos casos se observan cambios de productos hasta de más de un año, en este sentido se hace necesario replantear la política actual en cuanto a mantener esta, pero dándole al cliente hasta un plazo máximo de 30 días para cambiar cualquier producto que haya resultado defectuoso o roto por manejo indebido bien sea al descargarlo en sus almacenes o que posterior al mismo se detecte algún defecto. Esta partida en el estado de resultados es muy importante llegando hasta el 3% de la venta, lo cual puede ser rebajado si se implementa una política más racional.

20.- Incrementar la Percepción de Valor Ofreciendo Servicios Conexos Gratis, Tales Como: Apoyo Administrativo, Apoyo en Manejo de Inventario, entre Otros

El término “agregar valor” va más allá de los procesos internos que se llevan a cabo dentro de las instalaciones de la empresa, en este sentido es interesante proponer dar asesoría administrativa gratuita a los clientes de la compañía en cuanto a prácticas y modelos administrativos aplicables a sus negocios con miras a mejorar su gestión y por ende así, garantizarse la empresa el poder mantener el suministro de sus productos a los mismos.

Dirección General

21.- Establecer Plan de Reducción de Gastos

A través del establecimiento del plan anual de negocios la compañía tiene que fijarse objetivos y metas de resultados claros y precisos, para lograr esto debe

establecerse un control adecuado de los costos y gastos de la organización a fin de mantener las desviaciones dentro de parámetros aceptables y así garantizar la consecución del objetivo planeado. Es importante destacar que este plan de negocios debe contar con la participación de todo el personal ejecutivo de la empresa para que exista un compromiso integral con la gestión del negocio y los resultados deben evaluarse periódicamente (mensualmente) a fin de garantizar cualquier corrección que sea necesaria. Esta evaluación mensual de los gastos se hará comparando los resultados reales versus el presupuesto y versus el período anterior, conjuntamente con el análisis de los Estados Financieros de la entidad.

22.- Diseñar Estrategias Orientadas al Cliente

La estrategia de servicio de Plásticos Wepesa, C.A. se ve sometida a prueba cuando se trata de atender las quejas de los clientes. La mayoría de los clientes que pudieran estar insatisfechos con los productos y servicios de la empresa no suelen protestar y a veces se limitan a soportarlo, o bien, deciden acudir a la competencia. Por consiguiente, los reclamos ofrecen una serie de oportunidades para:

- Identificar los puntos débiles de la empresa.
- Arreglar las situaciones internas.
- Recuperar a algún cliente.
- Fomentar la lealtad del cliente hacia la empresa.

Se debe convencer a todos los integrantes de la organización, acerca de que la empresa quiere, e incluso le interesa, recibir comentarios y quejas de sus clientes. Para esto deberá implementarse una encuesta que se hará llegar a los clientes a través del departamento de despacho donde se mencionen los puntos que se quieren conocer. Todo esto deberá formar parte de la estrategia de escuchar periódicamente lo que dicen los clientes, pues los reclamos conforman la parte no buscada de ese proceso y así fortalecer ese vínculo aguas abajo con los distribuidores de la empresa.

23.- Reorientar Excedentes Financieros Hacia la Inversión y Renovación de Equipos y Herramientas

La compañía en los actuales momentos posee una situación favorable de liquidez y esto viene dado a que sus gastos por concepto de depreciación son altos, lo que le permite mantener excedentes de caja importantes que en los actuales momentos se están destinando fundamentalmente a colocarlos en el sistema bancario para así obtener rendimientos seguros sobre ellos. Para la realidad del negocio es que a mediano plazo va a tener que hacer inversiones importantes en reposición de algunos moldes, tales como son el de la silla President y la Mesa cuadrada, los cuales ya están llegando al límite de su vida útil. En este sentido, se hace necesario establecer una estrategia de evaluación financiera de esas reposiciones de equipos a fin de garantizar la continuidad de la producción en la empresa

24.- Diseñar Planes Estratégicos del Negocio (Misión y Visión)

Plásticos Wepsa, C.A. en los actuales momentos se limita a la preparación y ejecución de un plan de negocios a corto plazo (plan táctico), es necesario que la dirección del negocio oriente también sus esfuerzos a establecer planes estratégicos que garanticen la permanencia y supervivencia de la empresa, así como también llevarla a redefinir su visión y misión las cuales como se pudo evidenciar en los antecedentes de la empresa en el marco teórico están formuladas de una forma muy escueta. Para alcanzar esto debe proponerse una declaración de misión que se defina como una guía de navegación, describiendo los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir los objetivos, así mismo en el establecimiento de la visión deben considerarse los objetivos a largo plazo, consustanciados con la idealización del futuro de la empresa.

Recursos Humanos

25.- Incrementar niveles de participación de todos los empleados (círculos de calidad)

Actualmente se ha optado por invertir en lo que se ha denominado “tecnologías blandas” (conocimiento), en este sentido se propone como estrategia fundamental la participación, la cual es una extensión posterior de la descentralización; donde se concibe esta generalmente como el cambio de la toma de decisiones del centro, es decir, desde la sede hacia el exterior y hacia niveles inferiores del manejo de unidades, la participación implica incluir empleados y trabajadores en general, no necesariamente gerentes en el mecanismo de toma de decisiones, los cuales pueden ser trabajadores no calificados y profesionales.

En este sentido se propone la creación de “círculos de calidad”, que por lo general son grupos compuestos por un número de personas que varía de 5 a 10, y que pertenecen a un mismo sector de trabajo en la organización de una empresa y a los que se integran voluntariamente. Este grupo se reúne periódicamente para tratar distintos problemas que se producen con respecto a las tareas.

Bajo esta premisa, el objetivo es estimular la capacidad de las personas y desarrollar su potencial, generando un efecto multiplicador por el intercambio entre grupos. Pretende crear un clima agradable en el trabajo, promoviendo la mejora continua a través del crecimiento personal de cada trabajador, en un marco de respeto y valoración del ser humano. Este lineamiento financiero de ser adoptado por la empresa redundará en grandes beneficios para el clima organizacional y el mejoramiento de la eficiencia y productividad de los procesos.

26.- Profundizar Sobre Planes de Adiestramiento

Esta estrategia estará muy ligada a lo concerniente a la inversión en tecnología blanda, ya que esta se fundamenta en que la piedra angular para el mejoramiento de los procesos empresariales radica en la inversión importante en el adiestramiento al personal de la empresa en general. En este sentido es importante destacar los distintos

cursos que en este ámbito son dictados por instituciones como FUNDAMETAL e INCE, y lo más interesante es que dichos cursos pueden ser financiados de los aportes que hace la empresa a esta institución.

27.- Invertir en Tecnología Blanda (Vr.gr. Calidad Total)

En el ámbito de una empresa, nos referimos a los requisitos que deben cumplir los bienes o servicios que se ofertan para estar aptos para su comercialización. Estos surgen de las exigencias o necesidades que se estipulan desde el punto de vista interno o externo de un ente, estableciendo un marco de eficiencia operativo satisfactorio en las distintas actividades que integran la cadena de valor. Se trata de entregar al cliente un bien adecuado para sus necesidades, y hacer ello sin fallas que requieran una reiteración total o parcial de cualquier proceso.

Debe tenerse presente que cuando un producto, o un servicio, ofrece mayores garantías en cuanto a la satisfacción de las necesidades o cumplimiento de las expectativas, es muy probable que los clientes valoren el bien que se ofrece y estén dispuestos a pagar el precio de la calidad. En este sentido, es imperante para la empresa disponer de un proceso de investigación y desarrollo que le permita mantener los procesos que orienten a la consecución de productos que satisfaga las exigencias del consumidor.

Administración

28.- Sub-contratar Servicios de Mantenimiento General y Limpieza

Las empresas en los actuales momentos están adoptando la estrategia de dedicar sus esfuerzos y conocimientos a lo que saben hacer mejor, y aquellas actividades que son complementarias tales como: mantenimiento de servicios generales, limpieza de planta y otras actividades que no son fundamentales para llevar a cabo los procesos

empresariales, en estos casos se ha desarrollado lo que se conoce como “outsourcing” lo cual es transferir esas actividades a través de contratos con terceros que se encargan de llevar a cabo esas tareas por el pago de un contrato.

El análisis que se llevó a cabo de la cadena de valor permitió identificar aquellos componentes de la empresa que podían resolverse mediante el outsourcing. La cadena de valor mostró la conexión de estos componentes con otras partes de la organización, el papel que desempeñan y la base para decidir si son estratégicas, una fuente de ventaja competitiva o una operación que necesita realizarse a su máxima eficiencia o a su mínimo costo.

Por esto, se recomienda a la empresa llevar a cabo un estudio socioeconómico en la empresa de esta estrategia, en vista de la probabilidad de sub-contratar los mantenimientos generales y la labor de la limpieza de la empresa, para esto se hace necesario además llevar a cabo un estudio de mercado en esta área, a fin de comparar costos, calidad, servicio y prontitud en la satisfacción del mismo. Elegir la empresa más calificada profesionalmente en dicha área y que sea capaz de satisfacer los requerimientos de la compañía, sub-contratar dichos servicios y por supuesto eliminar los departamentos encargados de dichas actividades en este momento.

29.- Hacer a la Administración Más Permeable a las Exigencias del Mercado

Ya que se tiene bien claro el rumbo del negocio, se deberán diseñar los planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio. Este proceso debe efectuarse seleccionando un impulsor de estrategias (liderazgo en costos) para el que será necesario fijar objetivos, implicaciones y riesgos de hacer y no hacer, tomando como base el análisis previo que se hizo de la industria y el de los factores de competencia.

A fin de poder definir el rumbo que deberá tomar Plásticos Wepsa, C.A. para fortalecer su posición competitiva dentro de la industria, es conveniente tener presente su situación actual tal como se definió en el Capítulo IV donde ocurrió el diagnóstico.

Bajo la premisa anterior se justifica elaborar lo que sería su plan de acción competitivo, a saber:

Definición:

Difundir que Plásticos Wepsa, C.A. por su capacidad, tamaño y participación de mercado es la empresa de plásticos líder en precios.

Objetivos:

1. Optimizar los procesos de operación y control a fin de optimizar los costos para poder ofrecer los precios más bajos del mercado.
2. Lograr las alianzas con los proveedores que aseguren el abastecimiento de materiales a precios competitivos.
3. Desarrollar acuerdos con los distribuidores para asegurar la salida de productos a precios competitivos.

Implicaciones:

1. Construir confianza en los clientes y proveedores.
2. Detectar las actividades que no agregan valor y eliminarlas.
3. Simplificar los procesos administrativos de operación y control.
4. Mantener una relación sana en los cobros y pagos.
5. Eliminar intermediaciones en la compra de productos.

Riesgos:

De hacer: No hay riesgo.

De no hacer: No llegar a ser líder en costos y no lograr la participación de mercado deseada.

Administración de la Propuesta

La implementación, control y ajuste de los lineamientos estratégicos financieros basados en la cadena de valor, estará a cargo fundamentalmente de la Gerencia General y todos los ejecutivos de la empresa.

La Gerencia General de la empresa será la encargada del estudio, análisis y presentación de la misma, una vez que la propuesta sea aprobada por la Junta Directiva de la empresa, a ésta gerencia le corresponderá su ejecución, control y evaluación, a fin de ir desarrollando los ajustes y correctivos que sean necesarios para mantenerse en el plan original.

Como aspecto determinante se recomienda al personal gerencial de la empresa que constantemente realice monitoreo, evaluaciones y controle las estrategias propuestas, a fin de adoptar las correcciones que sean necesarias, ya que hay que tomar en cuenta que las situaciones son cambiantes, sobre todo, las de mercado a lo que hay que estar constantemente pendiente.

Factibilidad

La metodología empleada se corresponde con los fundamentos teóricos confirmados en la propuesta y respaldan que es viable la implementación de la metodología recomendada.

La aplicabilidad de la propuesta no requiere de inversiones adicionales de recursos financieros, sino quizás, en lo concerniente a la inversión en nuevos moldes y herramientas, pero en este caso lo más conducente es que la empresa haga la evaluación del retorno de la inversión a fin de determinar si la misma es viable y rentable.

La propuesta es viable ya que cuenta con la disposición por parte de la Gerencia General de la empresa para la ejecución y puesta en marcha de la misma, esta actitud tomada por la gerencia general de la empresa contribuirá a una mejor administración, desarrollo y aplicación de la misma, aparte que generará confianza en el resto del personal al ser tomada en cuenta que la gerencias alta y media están en la disposición de poner en práctica esta propuesta.

Adicionalmente se prevé una factibilidad psicosocial en el proyecto porque aún en presencia del temor por parte del personal de la compañía de ser sustituido o despedido, al mismo tiempo existe también la posibilidad de crear nuevas fuentes de trabajo a través de la sub-contratación y reubicación de algunas personas en la misma empresa o en las empresas a sub-contratar mediante convenios.

La factibilidad técnica vendrá dada en que los equipos que sean necesarios adquirir para llevar a cabo alguna de las estrategias son obtenibles, pues es una tecnología que no necesitará de incursión de mano de obra importada ubicable en el mercado laboral de la zona. Además de que los desembolsos serán evaluados como ya se dijo antes bajo el esquema de viabilidad y rentabilidad aceptables.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

Teniendo como basamento el objetivo de la empresa, el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, así como las conclusiones, se recomienda a la empresa Plásticos Wepa, C.A., lo siguiente:

- Coordinar con sus proveedores principales: Propilven, Derplast y Ferro de Venezuela entregas bajo la filosofía de Justo a Tiempo (J.I.T.).

- Tomar en consideración la posibilidad de comprar Polipropileno en el exterior (Brasil, México, Colombia o E.E.U.U.), donde quizás se consigan mejores precios que en el mercado actual.

- Buscar la posibilidad de comprar y utilizar material remolido, que producen otras empresas del sector del plástico que no sean competencia de Plásticos Wepa, C.A.; que permitan abaratar el costo de la formula y por ende del producto.

- Desempeñar una mejor labor en la administración de los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la propia cadena de valor de la compañía.

- Planificar y poner en práctica procesos de reingeniería de negocios y de las prácticas laborales (con el fin de fomentar la productividad de los empleados, mejorar la eficiencia de las actividades claves e incrementar la utilización de los activos de la empresa).

- Mantener una estrecha vigilancia sobre el control de los costos y gastos, a través del plan de negocios anual, en cada una de las actividades de valor por

separado y no globalmente como normalmente se hace a través de los Estados Financieros de la empresa.

- Invertir sustancialmente en el adiestramiento del personal a todos los niveles, aprovechando la facilidad que ofrece el I.N.C.E. de financiar gran parte de lo que se invierte por este concepto en las empresas.

- Realizar reuniones, charlas y conferencias multidisciplinarias, con el fin de concientizar al personal acerca de los planes que se están llevando a cabo dentro de la empresa, y así crear compromisos y sentido de pertenencia por parte del personal de la misma.

- Racionalizar la gama de colores que se ofrecen en este momento a fin de minimizar los cambios en las corridas de producción y minimizar los cambios de moldes, esto redundará en corridas más largas y eficientes.

- Mantener constante investigación sobre el comportamiento del mercado en cuanto a precios y condiciones otorgadas por la competencia, a fin de mantenerse competitivos.

- La empresa debe evaluar la posibilidad de reducir los costos de fletes, bajo la premisa de buscar otra empresa de transporte que le permita obtener costos más bajos por este concepto, ya que estos representan aproximadamente un 5% del valor de las ventas.

- Mejorar y racionalizar la política de garantía ya que en los actuales momentos los costos por este renglón son elevados (3%), debido a la flexibilidad y permisividad con la cual se conceden los cambios.

- Buscar penetrar el mercado de Caracas, a través de desarrollar contactos con mayoristas de la zona, tales como: Makro, EPA, Ferretotal.

- Desarrollar estrategias de vínculos con clientes (distribuidores), a fin de buscar diferenciación por la vía del servicio de apoyo administrativo, manejo de inventarios, entre otros.

- Incrementar la participación de los empleados en general, en los planes del negocio, y en las operaciones a través de la formación de círculos de calidad.

- Reformular las declaraciones de misión y visión de la empresa y orientar los esfuerzos del personal ejecutivo al desarrollo de planes estratégicos del negocio.

- Orientar esfuerzos para sub-contratar algunas tareas y actividades no importantes para el negocio con terceros (outsourcing), a fin de concentrar el esfuerzo gerencial en labores importantes y determinantes del negocio.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Abell (2012). **Planeación Estratégica de Mercado: Problemas y Enfoques Analíticos**. México. Compañía Editorial Continental.

Almar (2012), en su **Propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la empresa inversionista en el sector inmobiliario y de la construcción Boxcenter, C.A.** Universidad Bicentenario de Aragua

Amat (2012). **Marketing Myopia**. Harvard Business Review,

Andrews (2011). **En la Estrategia Está el Éxito**. Bogotá: Editorial Norma.

Bernal (2012). **Metodología de la Investigación para a Administración Económica**. Santa Fe de Bogotá. Editorial Pearson.

Dauber (2012). **El Valor de la Cadena**. Editorial McGraw-Hill

Francés (2010). **La Gerencia Estratégica**. Editorial Serie Empresarial

Gitman (2013). **Principios de Administración Financiera**. (11^a Ed.) México.: Addison Wesley

Hampton (2011). **Origen y Desarrollo**. Fondo de Cultura Económica. Madrid.

Jarillo (2005). **Pequeña y Mediana Industria en Venezuela**. Caracas: Ediciones Paral. Ander

Morles (2013). **Planeamiento y Análisis de Investigaciones**. Eldorado Ediciones. Caracas. Venezuela

Navarro (2011), **El modelo Du Pont como instrumento de evolución financiera para una empresa ensambladora automotriz utilizando el criterio de Cadena de Valor**. Libre Publicación

Ohmae (2010),

Barrios (2010), en su **Diseño de estrategias gerenciales para el mejoramiento de las funciones administrativas en las áreas de compra y venta en la empresa Barnices Venezolanos, C.A** ubicada en Maracay – Estado Aragua. Universidad Bicentenario de Aragua

Pereira (2012), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Aspectos Contables que deben considerarse en el análisis de costos de Empresas de Construcción en**

Shank y Govindarajan (2011). **Gerencia Estratégica De Costos**. Alfaomega, Santa Fe de Bogotá. Colombia

Stern y Shiely (2012): **Reto del Eva, el como Implantar y Gestionar el Cambio de Valor**. Santa Fe de Bogotá. Editores Alfaomega - Marcombo

Stoner y Freeman (2012). **Administración**. Editorial McGraw-Hill

Stoner y Wankel (2011). **Administración**. Edición: 5ª ed., Editorial: Prentice-Hall

Stumpf y Mullen (2013). **Gerencia Publica y Modernización del Estado**. Editorial McGraw-Hill

Tamayo y Tamayo (2012). **El Proceso de Investigación Científica**. México: Editorial Limusa.

Thompson y Strickland (2013). **Administración Estratégica**. Textos y casos. (13va. Edición). México. Mc Graw Hill Interamericana.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador- UPEL (2002). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales**. Caracas. Ediciones UPEL.

ANEXOS

Anexo A
Instrumento para la Recolección de Datos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



Guía de Observación

“Propuesta de lineamientos estratégicos basados en la cadena de valor, que optimicen la rentabilidad de Plásticos Wepesa C.A.”

La Morita, Julio de 2015

Presentación

La presente guía de Observación, tiene como finalidad recoger información sobre el análisis situacional de la empresa y para llevar a cabo el desarrollo de la investigación titulada “Propuesta de lineamientos estratégicos basados en la cadena de valor, que optimicen la rentabilidad de Plásticos Wepa C.A.”.

La información que tendrá a bien suministrar será tratada con fines científicos y con carácter estrictamente confidencial. Se apreciará su profesionalismo y experiencia como un valioso aporte a la elaboración de la presente investigación.

Se le agradece leer con detenimiento y responder objetivamente todas las preguntas que a continuación se plantean.

Gracias por su colaboración.

Atentamente.

El Investigador

Guía de Observación estructurada

Identificación de las actividades de valor

I) Actividades primarias

a) *Logística interna*

1. Recepción de materias primas y suministros.
2. Almacenamiento de materias primas.
3. Trasiego de materiales entre almacenes.
4. Control físico y administrativo de las existencias.
5. Programación de vehículos para acarreo de materias primas desde el proveedor a los almacenes.

b) *Operaciones*

6. Programación de la producción.
7. Recuperación de producción defectuosa (remolido).
8. Mezclado físico de los materiales básicos (polipropileno, polietileno, colorantes, remolido, etc.).
9. Mantenimiento de existencias a pie de máquina de materias primas básicas (mezcladas).
10. Inyección de los productos terminados.
11. Pruebas de control de calidad.
12. Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y maquinarias.

c) *Logística externa (Distribución)*

13. Almacenamiento adecuado de productos terminados.
14. Procesamiento de órdenes de despacho.
15. Programación del transporte.
16. Transporte de productos.

d) *Ventas y mercadeo*

17. Fuerza de ventas de la empresa.
18. Canales de distribución.
19. Escala de precios para los canales de distribución.

e) *Servicios post-venta*

20. Garantía de los productos.
21. Revisión de los stocks de clientes para verificar mercancía dañada o en mal estado.

II) Actividades de apoyo

f) *Abastecimiento (Procura)*

- 22. Logística de abastecimiento de materias primas.
- 23. Programación de transporte.
- 24. Relación con proveedores.

g) *Infraestructura de la empresa (Dirección, Finanzas, etc.).*

- 25. Administración general.
- 26. Planeación financiera.
- 27. Asuntos fiscales y legales.
- 28. Caja, tesorería, cobranzas y contabilidad.

h) *Recursos Humanos*

- 29. Reclutamiento y selección de personal.
- 30. Incentivos y asignación a los empleados.
- 31. Negociación de contratos colectivos.
- 32. Asignación de los empleados y trabajadores a las actividades.

i) *Tecnología*

- 33. Investigación.
- 34. Desarrollo tecnológico (productos y procesos).
- 35. Inversión en maquinaria y equipos.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN**

Por medio de la presente, doy constancia de que el Instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN LA CADENA DE VALOR, QUE OPTIMICEN LA RENTABILIDAD DE PLÁSTICOS WEPSA C.A.**, presentado por la Lcdo. Miguelángel Meléndez Colmenares, titular de la Cédula de Identidad No. V-12.569.540, quien aspira al Título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.: _____

Firma: _____

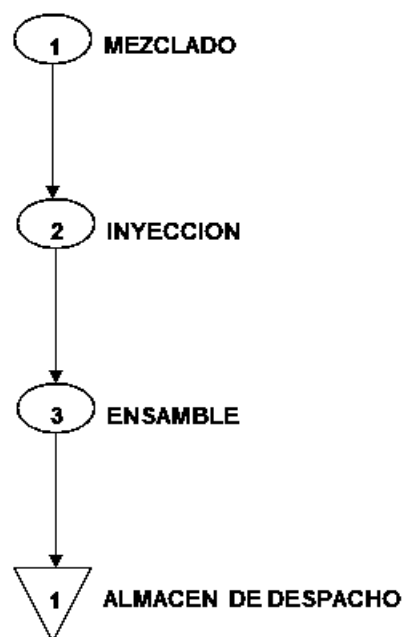
C.I: _____

Telf.: _____

Anexo B



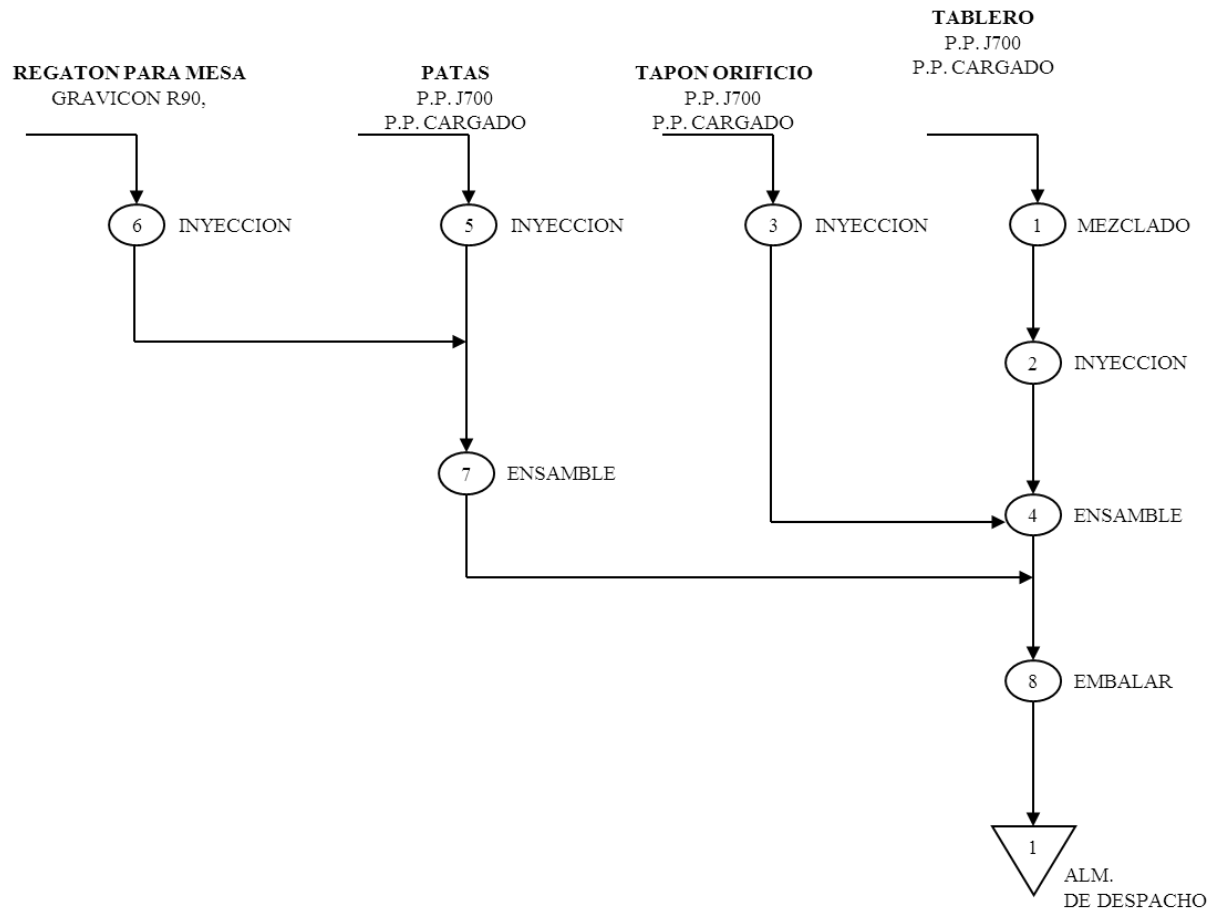
DIAGRAMA DE PROCESO
"PRODUCTOS INYECTADOS"



Anexo C



DIAGRAMA DE PROCESO
"MESA"



Anexo D



PLASTICOS WEPSA, C.A.

DIAGRAMA DE PROCESO "SILLA BISTROT"

REGATON

100 % GRAVICON R90

3 Inyección

SILLAS

P.P. J-700

P.P. CARGADO

1 Mezclador

Material Mezclado

2 Inyección

4 Ensamble

1 Almacén de Despacho

Anexo E



PLASTICOS WEPSA, C.A.

DIAGRAMA DE PROCESO "SILLA JUNIOR"

REGATON

100 % GRAVICON R90

3 Inyección

SILLAS

P.P. J-700

P.P. CARGADO

1 Mezclador

Material Mezclado

2 Inyección

4 Ensamble

1 Almacén de Despacho

Anexo F



PLASTICOS WEPSA, C.A.

DIAGRAMA DE PROCESO "SILLA PRESIDENT"

REGATON

100 % GRAVICON R90

3 Inyección

SILLAS

P.P. J-700

P.P. CARGADO

1 Mezclador

Material Mezclado

2 Inyección

4 Ensamble

1 Almacén de Despacho

