

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA BALDOSA ITALIANA EN LA UEB HORMIGÓN Y CARPINTERÍA DE LA EMPRESA MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN

Yuneicy Cruz Pérez
Marlenis Viamontes Rivero

RESUMEN

La economía cubana se halla sometida a un intenso proceso de cambio en pos de garantizar su reinserción en el mercado internacional manteniendo los principios de desarrollo socialista. Lo anterior implica que el elemento básico de la economía, la empresa, también está inmersa en ese proceso de cambio, jugando un papel fundamental en la concreción de la política y la proyección económica del estado.

La presente investigación fue realizada en la UEB Guillermo Teja perteneciente a la Empresa Materiales de la Construcción donde se analizó la cadena de valor del producto Baldosa Italiana contando para esto con una de las técnicas más importantes en la actualidad; la cadena de valor la cual viabiliza la comprensión de los fenómenos empresariales mediante la desagregación del mapa de actividades. Durante la investigación se utilizan diferentes métodos destacándose cuestionario de auto evaluación y la cadena de valor. Se utiliza como fuentes bibliográficas, libros de textos, tesis de maestrías, artículos científicos del tema en cuestión. La investigación cuenta con dos capítulos en los cuales podemos encontrar: Capítulo I. Cadena de valor: un enfoque de análisis estratégico en busca de la competitividad; donde se aborda teóricamente el tema de investigación y el Capítulo II. Enfoque metodológico para el análisis de la cadena de valor. Se presenta la caracterización de la UEB, se analiza la cadena de valor y el mapa de actividades al producto seleccionado, donde se determina las actividades que generan y no generan valor, así como la posición ventajosa de la empresa ante los competidores de la rama.

Introducción

La Contabilidad de Costo permite a las organizaciones determinar una medición confiable y razonable de los costos y beneficios los cuales se relacionan con productos específicos, esta contabilidad además mide, analiza y presenta información financiera relacionada con los costos de adquirir o utilizar recursos de una organización.

En el entorno empresarial cubano nunca antes había sido importante disponer de una sólida comprensión de la contabilidad de costo y la contabilidad administrativa, hoy en día debido al crecimiento de la tecnología de la información y a los nuevos métodos de producción que requieren de información no tradicional, se hace necesario realizar una mirada al interior de nuestras empresas para tratar de encontrar aquellos elementos que constituyen o pueden constituir las fuentes de ventajas competitivas en su mercado.

En la empresa Materiales de la Construcción existen insuficiencias en el proceso de la contabilidad de costo al determinar el costo de la producción final sin tener en cuenta el costo de las actividades necesarias para la obtención del producto, lo cual impide el proceso de toma de decisiones y por ende no se considera la misma como herramienta gerencial. Las insuficiencias en la contabilidad de costo que limitan la eficiencia en la producción de Baldosas Italianas en la UEB Hormigón y Carpintería de la empresa Materiales de la Construcción constituye el **problema** de la investigación. De esta forma el **Objeto de la Investigación** es el Proceso de la Contabilidad de costo.

Dentro de estas técnicas, en la década de los 80's, irrumpió con gran fuerza la cadena de valor de Michael Porter que disgrega a la empresa en las actividades discretas que la

componen permitiendo un análisis particular de cada una, dirigida a conocer cuáles agregan valor (o no) al producto, esta investigación asume como **Campo de acción** el Proceso de análisis de valor. A partir de la problemática anterior abordada existente en la UEB Hormigón y Carpintería de la empresa Materiales de la Construcción de Las Tunas, esta investigación tiene como **Objetivo** realizar un análisis de valor de la producción de las Baldosas Italianas.

Lo anterior permite formular la siguiente **Hipótesis**: Si se realiza un análisis de valor soportado en la cadena de valor en la producción de las Baldosas Italianas, se constituye a minimizar las insuficiencias en la contabilidad de gestión en UEB Hormigón y Carpintería “Guillermo Tejas”.

Para darle cumplimiento al objetivo propuesto se desarrollan las siguientes tareas investigativas:

1. Realizar un análisis conceptual y crítico de la contabilidad de gestión y el proceso de identificación de la cadena de valor.
2. Diagnosticar las insuficiencias en la contabilidad de costo en la UEB Hormigón y Carpintería “Guillermo Tejas”.
3. Realizar un análisis de la cadena de valor de la Baldosa Italiana para reducir, minimizar o eliminar las actividades que no generan valor.

El **aporte metodológico** de la investigación es como realizar la cadena de valor y el mapa de actividades de cualquier producción de la empresa. El **aporte práctico** está dado en el diseño y aplicación de la cadena de valor y el mapa de actividades de la Baldosa Italiana.

Los métodos de investigación que se utilizarán para dar cumplimiento a las tareas previstas son:

- Histórico-lógico: Con su empleo se establecen las etapas que caracterizan la cadena de valor y el mapa de actividades en la UEB.
- Hipotético-deductivo: Posibilita la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.
- Sistémico-estructural: Se utiliza para el diseño de la investigación.
- Análisis y síntesis de la información: Se emplea para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo en relación con el objeto y el campo de investigación.
- La observación, Se utilizó en las entrevistas grupales e individuales con el propósito de obtener información en el diagnóstico, las encuestas y los criterios de expertos.

La investigación cuenta en su desarrollo con la siguiente estructura:

- Capítulo I. Cadena de valor: un enfoque de análisis estratégico en busca de la competitividad; donde se aborda teóricamente el tema de investigación.
- Capítulo II. Enfoque metodológico para el análisis de la cadena de valor. Se presenta la caracterización de la empresa, el producto seleccionado y la metodología a emplear. Análisis de resultados prácticos de la investigación.

El trabajo incluye conclusiones, recomendaciones y anexos.

Desarrollo

Análisis de la cadena de valor de la baldosan italiana en la ueb hormigón y carpintería “guillermo tejas”

La presente investigación tiene como punto de partida las insuficiencias de la Contabilidad de costo que limitan la eficiencia de los costos en la UEB en la producción de Baldosas Italianas en la empresa Materiales de la Construcción, fundada en Junio de 1966. Está ubicada en Avenida Camilo Cienfuegos N° 223 en la ciudad de Las Tunas, posee un grupo de centros de producción fundamentalmente en el municipio Las Tunas, además en los municipios de Puerto Padre, Majibacoa y Colombia. Perteneciendo al Ministerio de la Construcción (MICONS), dirigida centralmente por el GEICONs.

Caracterización de la empresa Materiales de la Construcción de Las Tunas.

La Empresa “Materiales de la Construcción de Las Tunas” es una entidad con un sostenido trabajo de perfeccionamiento de su gestión empresarial, a partir de su inclusión en los procesos de redimensionamiento llevados a cabo en las empresas dedicadas a la construcción. Es una organización compuesta por varias fábricas y unidades, con diversidad de productos y servicios. Esta entidad tiene como objeto social el siguiente:

- Producir, transportar y comercializar de forma mayorista áridos incluyendo la arena sílice y otros materiales provenientes de la cantera, pinturas, yeso, cal y sus derivados, sistema y productos de arcilla y barro, elementos de hormigón, terrazo, aditivos, repellos texturizados, monocapas, cemento cola, mezcla deshidratada, losetas hidráulicas, elementos de hierro fundido y bronce, productos para la industria del vidrio y la cerámica, productos refractarios, hormigones hidráulicos, recubrimientos e impermeabilizantes, incluyendo su aplicación; carpintería de madera, incluyendo su montaje y ofrecer servicios de posventa, todos ellos en moneda nacional y divisa.
- Brindar servicios de mantenimiento y montaje a instalaciones y equipos tecnológicos industriales de producción de materiales de construcción; de laboratorio para ensayos de materiales de construcción, de alquiler de equipos de construcción, complementarios y transporte especializado, de transportación de carga general; de diagnóstico, reparación y mantenimiento a equipos de transporte automotor, construcción y complementarios, así como sus agregados; de alquiler de almacenes, de parqueo; de alquiler de locales, servicios científico-técnicos y ejecución de proyectos de I + D e innovaciones tecnológicas, así como de asistencia técnica, consultoría y asesoría en actividades de producción de materiales de construcción; servicios especializados de voladura, incluyendo su proyecto; producir y comercializar de forma minorista excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo a sus trabajadores y de almacenamiento y expendio de combustible y lubricantes, este último solo a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción, todos ellos en moneda nacional.

Para realizar las producciones la empresa cuenta con una plantilla de 612 trabajadores de ellos 122 son mujeres y la fuerza calificada esta distribuida en 21 graduados universitarios y 76 técnicos medios

Su carpeta de productos actual incluye:

Producción de bienes

Combinado de Hormigón y Carpintería “Guillermo Tejas”:

1. Esta se ocupa de organizar la producción de elementos de piso y carpintería.
Combinado de Áridos “José Rodríguez”

2. Este se dedica a la producción de piedra triturada de diferentes granulometrías, arena artificial, así como bloques de 10, 15, 20 y bovedillas de tecnología cubanas.

Combinado de Cerámica y Arena “Cristino Barreda”.

3. Esta se dedica a la producción de los diferentes elementos de barro, como son los de pared y techo (ladrillos macizos, tejas criollas y losas para azotea) arena calcárea, caolín crudo y arcillas caoliníticas.

Servicios

Unidad Básica Aseguramiento.

1. Esta se constituye a partir de la Base de Aseguramiento, anexándose la Brigada de Transporte y Serví centro que anteriormente pertenecía a la Unidad Básica de Apoyo.

Unidad Básica de Equipos:

2. Esta se constituye a partir de las actividades de equipos, reparación y mantenimiento, Tiene como función fundamental garantizar y dirigir la política de explotación, mantenimiento y reparación del equipamiento tecnológico y no tecnológico, así como la supervisión y control de estas actividades.

Caracterización del producto seleccionado. Baldosa italiana.

La Fábrica de Baldosas Bicapa se encuentra ubicada en la zona industrial del municipio Las Tunas, distante a 8 Km. de la dirección de la Empresa. Este establecimiento se dedica a la producción de baldosas bicapa de formato 250x250 mm, 300x300 mm y 400x400 mm. El centro cuenta con una tecnología adquirida en Italia, lo cual nos proporciona productos de alta calidad, la instalación está compuesta por dos mezcladores, prensa semiautomática y una pulidora de cuatro cabezales.

En el proceso de la contabilidad de costo en la producción de la baldosa italiana se encuentran deficiencias dentro de este proceso pues se cargan todas las actividades al costo total del producto, así como la no existencia de los costo por actividades y la no utilización del tiempo por actividad hacen que no se tenga una idea clara de lo que realmente cuesta realizar cada fase de la producción de este producto, además utilizan las siguientes cuentas para registrar los gastos de la producción:

- Producción en proceso
 - Materiales Principales.
 - Materiales auxiliares.
 - Salarios.
- Gastos generales y de Administración
- Gastos indirectos.

Para la determinación de los costos de la producción la UEB una vez asignados los costos indirectos, los cuales se asignan directamente al ser identificados con el producto.

La mayor deficiencia es que para distribuir los costos indirectos estos se efectúan a través de coeficientes de distribución establecidos por el MICONS sin tener en cuenta las actividades que generan valor al producto, esto trae consigo la distorsión del costo total del producto, incluyendo costos indirectos que realmente se han incurrido durante el período, pero no en la elaboración del producto como son:

- Gastos de seguridad y protección.
- Gastos de reparación y mantenimiento.

Estos gastos deben incluirse como gastos del período no como parte del costo del producto.

Descripción de las etapas en que se divide el proceso.

1. Elaboración de la Materia Prima.

Se toman los áridos de los cubículos y el cemento de los silos, transportándose mediante carretilla a una báscula para realizar el pesaje de los productos, posteriormente son mezclados en dos mezcladores verticales, uno con el material de la capa ornamental y el otro con la capa base, el mortero es vertido a una carretilla al que se lleva a las máquinas de prensado.

2. Prensado.

La capa ornamental y la capa base se transporta manualmente hacia los recipientes que están colocados en los laterales de la prensa. De esta posición el operario vierte durante 42 seg. La capa ornamental, seguidamente se prensa a una presión de 170 Kg. /cm² durante 6 seg., extrayendo la losa de los molde y colocándola en anaqueles metálicos donde permanecerán 72 h en reposo.

3. Pulido.

Los anaqueles metálicos con la baldosa fraguada son transportados por montacargas hasta la pulidora de cuatro cabezales donde se efectúa el proceso de pulido.

El proceso comienza en la alimentación continua, tomándose la baldosa manualmente de los anaqueles metálicos, la acción de avance conduce las baldosas hasta la estera de arranque longitudinal sobre la cual y soportándose por su correspondiente cabezal, se encuentran en posición continua las ruedas abrasivas de diferentes gramos que efectúan con acción simultánea el pulido, correspondiéndole la acción de desbastar el primer cabezal y el pulido segundo, tercer y cuatro cabezal la abrasividad de las piedras y su dinámica de abundante agua para su lubricación y limpieza. El proceso de pulido termina al clasificar en la pista de salida las baldosas, colocándose en las paletas de madera correspondiente y trasladándose a las áreas de almacenamiento mediante el uso del montacargas.

Fundamentación de los instrumentos a emplear en la investigación.

Para dar cumplimiento al objetivo trazado y tomando como base la información captada y presentada anteriormente sobre el producto objeto de análisis, se propone emplear los siguientes instrumentos:

1. Cuestionario de auto evaluación sobre la cadena de valor del producto seleccionado.
2. Conformación de la cadena de valor incluyendo los mapas de actividades.
3. El análisis del valor añadido en los procesos productivos.

Construcción y Análisis de la Cadena de Valor de los productos seleccionados.

La aplicación del procedimiento concebido permitió analizar la cadena de valor del producto seleccionado y llegar a su propuesta. A continuación se presenta el resultado.

Construcción y Análisis de la Cadena de Valor de la Baldosa Italiana. Análisis del cuestionario de auto-evaluación de la cadena de valor.

Del procesamiento de la encuesta se obtiene la siguiente valoración de los especialistas de la fábrica sobre unos grupos de aspectos directos o indirectamente relacionados con la baldosa italiana.

- Estrategia:
 - La empresa ha determinado estrategias específicas para sus distintos negocios.
 - Para cada nivel jerárquico se identifican los objetivos anuales, aunque estos tienen problemas en la cuantificación.
 - La empresa vigila el valor que crea de manera sistemática.
- Informática:
 - Las aplicaciones informáticas se aprueban como resultado de un proceso de análisis especializado con escasa participación del receptor de dichas aplicaciones.
 - Alto grado de la importancia de la función informática por parte de los dirigentes de la empresa.
 - La infraestructura informática por parte de los dirigentes de la empresa se define como parte del desarrollo del sistema de informatización de la empresa. La introducción de las aplicaciones informática se realiza de forma gradual acompañada siempre de la capacitación del personal que se responsabiliza por su empleo.
- Finanzas:
 - El Consejo de dirección analiza periódicamente y sistemáticamente la rentabilidad obtenida y el resto de los indicadores financieros.
 - En la fábrica no se cuenta con información financiera actualizada para tomar decisiones, pues esta información se encuentra en la empresa donde los directivos en conjunto con los directivos de la fábrica se reúnen para tomar las decisiones más convenientes.
 - Se conoce la repercusión en los resultados de un manejo incorrecto de inventarios.
 - La empresa aplica un adecuado sistema de gestión de caja.
- Compras:
 - En ocasiones se cambia de proveedor, no sucede de forma sistemática, evaluándose los mismos.
 - Se conocen las condiciones de compras que el proveedor ofrece a otras empresas cubanas.
 - La empresa entrega en tiempo la información precisa para la relación estable con los proveedores.
 - Los elementos decisivos a la hora de seleccionar un proveedor son los precios y algunos elementos cualitativos del servicio.
- Investigación + Desarrollo:
 - Durante los últimos años se han desarrollado algunos productos en la empresa, con algunos aportes y gran impacto en el mercado.
 - La cartera de productos de la fábrica está equilibrada.
 - La base del proceso I+D es el desarrollo propio de productos existentes en otros mercados.
 - La empresa ha incorporado conocimientos que en algunas áreas son superiores a los competidores y que pueden ser aplicados al desarrollo de nuevos productos.
- Recursos Humanos:

- Se dispone de la documentación necesaria de los puestos de trabajo.
- Están claramente definidos los estándares salariales y lo que el empleado ha de recibir en función del cumplimiento de los objetivos.
- Existe un plan de formación y desarrollo del personal.
- La evaluación del desempeño es anual.
- Logística:
 - El tiempo de flujo (desde la materia prima hasta el producto final) no presenta problemas.
 - Se han identificado las causas de las desviaciones del tiempo del flujo real y el establecido en las normas de trabajo.
 - El plazo de entrega de la baldosa italiana es corto y fiable.
 - El sistema de flujo de distribución se reevalúa periódicamente.
- Marketing:
 - Existe conocimiento sobre los clientes actuales y los segmentos del mercado.
 - De manera general, se conoce el volumen total del mercado.
 - El conocimiento sobre los competidores y sus condiciones es muy general, y no satisface las necesidades de la empresa.
- Calidad del servicio al cliente:
 - Se conocen los aspectos que definen la satisfacción del cliente y se miden frecuentemente.
 - El porcentaje de lealtad es elevado.
 - Los empleados que se relacionan con los clientes tienen las tareas bien definidas y cuentan con cierta autonomía para ajustarse a las necesidades de aquellos.
- Operaciones:
 - Los especialistas están de acuerdo con el orden en el grado de importancia que le dan a las operaciones.
 1. Calidad.
 2. Características de la baldosa italiana.
 3. Fiabilidad.
 4. Precio.
 5. Plazo de entrega.

Para lograr un resultado favorable y priorizar la satisfacción de los indicadores que ocupan los tres primeros lugares en la lista, se identifican variables con un alto aporte a la competitividad del producto.

- Ubicación de la instalación.
- Nivel de automatización.
- Niveles de inventario.

Integrando la información procesada, se aprecia que la producción de la baldosa italiana y el entorno en que se elaboran (la fábrica), presenta un enfoque de gestión favorable para la consecución de resultados superiores (cualitativa y cuantitativamente) en lo relacionado con este producto. No obstante resulta obvia la necesidad de perfeccionar algunos aspectos relacionados con el diseño y aplicación de estrategias específicas para la baldosa italiana. Asimismo deben mejorar la gestión de compras y de marketing, esto es, el vínculo directo con proveedores y clientes.

Construcción y análisis del Mapa de Actividades.

A partir de la información recopilada en la empresa y en los establecimientos productivos se identificaron las actividades que se realizan para lograr la producción y comercialización de la baldosa italiana. Debido a que en la empresa existe un procedimiento general para la ejecución de las actividades, en esta investigación se construye un mapa de actividades, diferenciándose las actividades de Operaciones y Servicios.

En el (anexo I) se muestra el mapa de actividades general, que incluye las actividades de operaciones y servicios de la baldosa italiana y en el (anexo II) se detallan las acciones propias de su fabricación. A continuación se ofrecen apreciaciones acerca del funcionamiento de la cadena de valor de la baldosa italiana.

- ❖ Logística Interna: se ejecutan las actividades básicas para el proceso. Los especialistas han logrado reducir los plazos logísticos. El almacenamiento como actividad operacional no añade valor, cuando el material cae directamente de la tolva, pero en las condiciones actuales de la economía la opción de eliminarlo es inevitable.
- ❖ Operaciones: abarcan todas las actividades necesarias para la conformación final de la baldosa italiana. Las operaciones que se realizan para la fabricación del producto final generan varias sub-actividades y todas se realizan dentro de la empresa. Todo el proceso productivo cuenta con los procedimientos tecnológicos y el equipamiento necesario.

Las características de la baldosa italiana satisfacen los requerimientos de los clientes, alcanzándose un alto por ciento de fiabilidad del producto.

- ❖ Logística externa: tiene una relación muy estrecha con el proceso de operaciones, pues el producto distribuido directamente al medio de transporte de los clientes, representa que se obtenga la calidad óptima del producto, lo cual repercute en la logística externa, de no ocurrir así el producto se dañaría y no se entregaría con la calidad requerida.
- ❖ Marketing: se reduce básicamente a acciones tradicionales de promoción y publicidad. El estudio de mercado sin aplicación de técnicas especializadas se realiza fundamentalmente para lograr retroalimentación sobre el producto, además de incrementar y perfeccionar su actividad de mercadotecnia como vía de mejorar la satisfacción del cliente.
- ❖ Servicios: incluyen visitas al cliente que tiene como objetivo el contacto para conocer la expectativa y grado de satisfacción con la baldosa italiana.
- ❖ Compras: este proceso abarca un grupo de actividades en función de garantizar el abastecimiento estable de las materias primas y materiales en su opinión el procedimiento de compra es satisfactorio técnicamente en las condiciones actuales de la economía, aunque en ocasiones el precio constituye un elemento decisivo a la hora de valorar la adquisición de la materia prima, colocando en un segundo plano la calidad que pueda tener la misma, esto fue señalado en el diagnóstico realizado.
- ❖ Administración de Recursos Humanos: abarca una serie de actividades que van desde la planificación, el reclutamiento y selección del personal hasta el control. En la empresa se aplica un procedimiento general de planificación del personal que satisface los requerimientos técnicos en función del análisis y descripción de puestos, además del plan de recursos humanos a corto plazo (salario, productividad, promedio de trabajadores). Se debe profundizar más en la formación y desarrollo (F+ D) y protección e higiene del trabajo, haciéndose esta última según el plan aprobado por la institución.

En relación con la organización del trabajo y los salarios existen los procedimientos y normas tecnológicas de operación. El diseño de los puestos y operaciones se hace de acuerdo al equipamiento tecnológico. El salario está en función del rendimiento y la calidad. La estimulación también está en función de los resultados.

La evaluación del desempeño se ejecuta según el procedimiento establecido, que se evalúa de correcto técnicamente. El control abarca todas las actividades, aunque se centra básicamente en los aspectos de la disciplina laboral, debiéndose la atención a la totalidad de las actividades.

- ❖ Desarrollo tecnológico: se basa en la transferencia y en la innovación tecnológica.
- ❖ Infraestructura de la empresa: incluye actividades de calidad, planificación de la producción, contabilización y costeo, fundamentalmente. El trabajo de calidad aún cuando planifica un grupo de acciones previas y durante el proceso productivo, debe evolucionar hacia un sistema de gestión, tipo normas ISO 9001/2001. La preparación de la producción se ejecuta según un procedimiento detallado y técnicamente correcto. La contabilización de las operaciones aplica el procedimiento establecido sin señalamientos técnicos en su contra. El costo se basa en un sistema de costo por proceso que satisface los requerimientos del proceso.

En el análisis del mapa de actividades de la gravilla indica que las actividades que se ejecutan son imprescindibles, que en ocasiones deben ser reformuladas en aras de que el trabajo sea en realidad socialmente necesario y se logre la máxima agregación de valor posible.

Análisis del valor añadido de los procesos en tiempo y costo.

Las actividades de producción de la baldosa italiana que se analiza a continuación se corresponden, según el criterio de W. Trischler con el concepto de operaciones de gestión del proceso, por cuanto se enmarcan en la conformación de la baldosa. El formulario de definición del proceso que se utilizó en la producción de la baldosa italiana. Los objetivos del proceso son: producir la baldosa italiana, minimizar el costo y garantizar la calidad. Las actividades que se analizan son: elaboración de la mezcla, prensado, curado y pulido

La base del análisis lo constituye la lista de acciones que añaden o no valor y la fundamentación teórica sobre el tema del valor. Se debe resaltar que este análisis es indicativo solamente, debiendo la empresa adoptar las decisiones que considere pertinentes, pues para los productores resulta lógica la necesidad de ejecutar estas acciones durante el proceso productivo; habría que saber ¿cuán eficientemente se ejecutan?

Para la baldosa italiana no se puede aplicar esta herramienta, pues se necesitaría conocer el tiempo y el costo que se utiliza en cada acción para la elaboración del producto final. Sin embargo se puede decir que las acciones que no añaden valor son: el control en cada fase de la elaboración, la irrigación de agua, control del pasaje del producto, el almacenaje y el mantenimiento. Aún cuando se reconoce que pueden ser necesarias a los efectos de garantizar calidad en el proceso o en la salida al mercado, estas acciones representan trabajo que se realiza básicamente para resolver problemas y situaciones específicas o insuficiencias tecnológicas, pero que, ciertamente, no aportan una nueva cualidad al producto.

Conclusiones

Después de haber realizado los análisis teóricos y prácticos, puedo llegar a las siguientes conclusiones.

1. La cadena de valor de la baldosa italiana abarca todo el conjunto de actividades teóricas planteadas por Porter. Su diseño logra en sentido general, aportar un valor significativo al producto.
2. Al aplicar el análisis del valor añadido a los productos se conoce las actividades que no aportan valor y el costo que representan para la producción total del mismo y como disminuir su tiempo y costo.
3. La actividad de control que realiza la empresa en las diferentes fases de la producción, aunque no genera valor es de vital importancia para la fabricación del producto porque influye en la calidad.
4. El análisis de la cadena de valor y el mapa de actividades le permite buscar ventaja competitiva ante los competidores de la rama.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones planteadas se proponen las siguientes recomendaciones.

1. Crear las bases informativas necesarias para aplicar la técnica del valor añadido a la cartera de productos.
2. Aplicar la cadena de valor y realizar el mapa de actividades para los demás productos que produce la UEB para que logren identificar las actividades que agregan valor y cuales no.
3. Implementar la técnica del costeo ABC como herramienta para lograr una mayor efectividad en el sistema de costos de la empresa.
4. Desarrollar la capacitación al personal sobre la técnica del sistema de costo por actividad.

Bibliografía

1. Administración de la cadena de valor. [en línea] disponible en:
www.fl.com.mx/servicios/admoncadena.html. [consulta: 25 de diciembre del 2005]
2. AECA Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. 1999.
3. Amat, O. Soldevila P. La Contabilidad de costos y de gestión. Ediciones 2000. España.
4. Álvarez López, et al. (1996). Contabilidad de Gestión Avanzada: Planificación, control y experiencias prácticas, España, McGraw-Hill/Interamericana de España, 448 pp.
5. Ávila P. Iraida. Procedimiento para el control y análisis del costo de la actividad posgraduada. Su validación en la Maestría en Contabilidad Gerencial. Tesis en

- opción al título de Master en Contabilidad Gerencial. Abril 2003.
6. Becerril, A; Montes. El ABC y los costos sociales. México.
 7. Betti Giovanna. Lineamientos para un Modelo Genérico de Costos. Universidad Centroccidental 1999.
 8. Busto, Nelis Tamara. Análisis de la Cadena de Valor de producciones seleccionadas / Mayo Juan Carlos. Facultad de Economía, Camagüey, 2002.
 9. Brimson, J; A. Contabilidad por actividades. Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V. México. 1997.
 10. Carlos Mallo, Contabilidad de Costos y Gestión. Pág.50. Parte Primera.
 11. Cadena de valor.[en línea disponible en:
www.inei.gob.pe/cpimapa/bancopub/libfree/lip606/CAP4. [Consulta: 25 de enero del 2006]
 12. Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la toma de Decisiones Gerenciales. Segunda edición. Tomo I.
 13. Cokins, G. Learning to love ABC. American Institute of CPA`S. 1999.
 14. Diseño de un modelo computarizado de costos basados en actividades (ABC) para uso didáctico. Mérida- Venezuela.
 15. Douglas T. Hicks. El sistema de costos basado en las actividades ABC. Editorial Alfaomega S.A. 1998
 16. El sistema de costo basado en las actividades. [en línea] disponible en :
www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2006/abc.htm-60k.
[Consulta: 30 de mayo del 2006]
 17. Evolución hacia el costeo basado en actividades. Art. Internet. Ragocons. Com/html/evcba. Htm.
 18. Gómez, G. ABC. El sistema de costo basado en actividades. Art. Internet.
 19. Horngren, Charles. Contabilidad de Costos. 1990
 20. Kaplan y Cooper Artículo. Método ABC para la Aplicación de los Gastos. Indirectos. Pág.11-12
 21. La gestión de los costos. [en línea] disponible en:
www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/21/gescosm.atm. [Consulta: 30 de mayo del 2006]
 22. Lorino P. El control de gestión Estratégico: La Gestión por actividades, México,

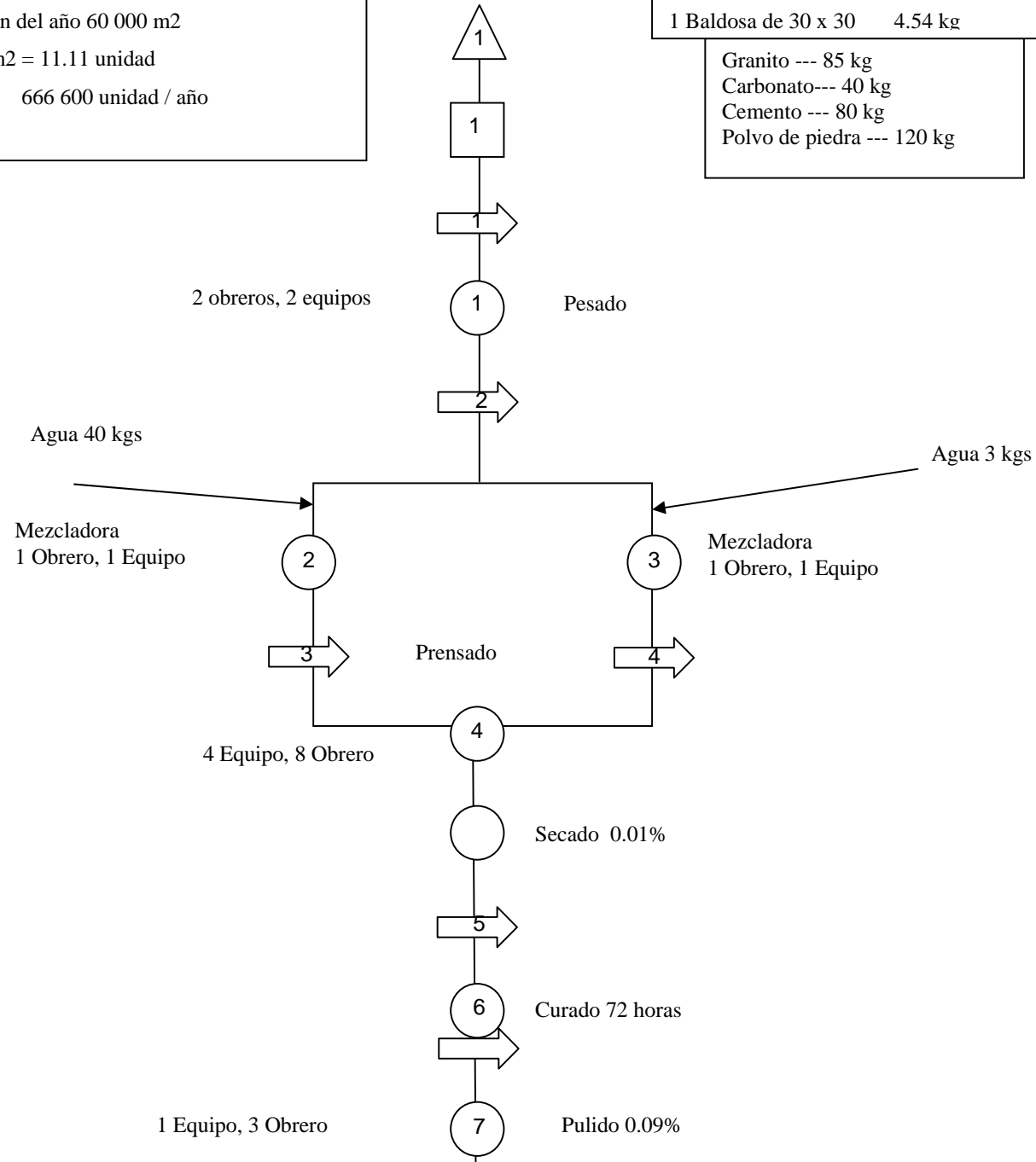
- alfaomega Grupo Editor, 194 pp. 1995.
23. J.K. Lasser C.P.A. México Métodos de Contabilidad Industrial, pág. 184-203. 1947.
24. Muñoz, C.I; Colomina. La contabilidad de costo una herramienta de gestión de Organismos públicos.
25. Poblete Velásquez Fernando. Sistemas de Costos, Predeterminados, Costo Polimeni. Contabilidad de costos para la toma de decisiones gerenciales. Macgrew Hill. 1990
26. Rayburn, L.G. Contabilidad de Costos (vol. 1-2), España, Ediciones Centrum Técnicas y Científicas, 944pp. 1987.
27. Saez Torrecilla A, Colectivo de Autores. Contabilidad de Costos y la Contabilidad de Gestión. Volumen 1, pág 24,35.
28. Santana Luis. Nuevas Gestiones de Costos. 1994. Publicaciones República Dominicana. Pág. 184.
29. Viamontes Rivero, Marlene. Aplicación del Sistema de Costo por Actividades en la Empresa Confecciones Melissa. Tesis en opción al título de Master en Contabilidad Gerencial. 2003.

Diagrama del Flujo Productivo

Plan del año 60 000 m2
 1 m2 = 11.11 unidad
 666 600 unidad / año

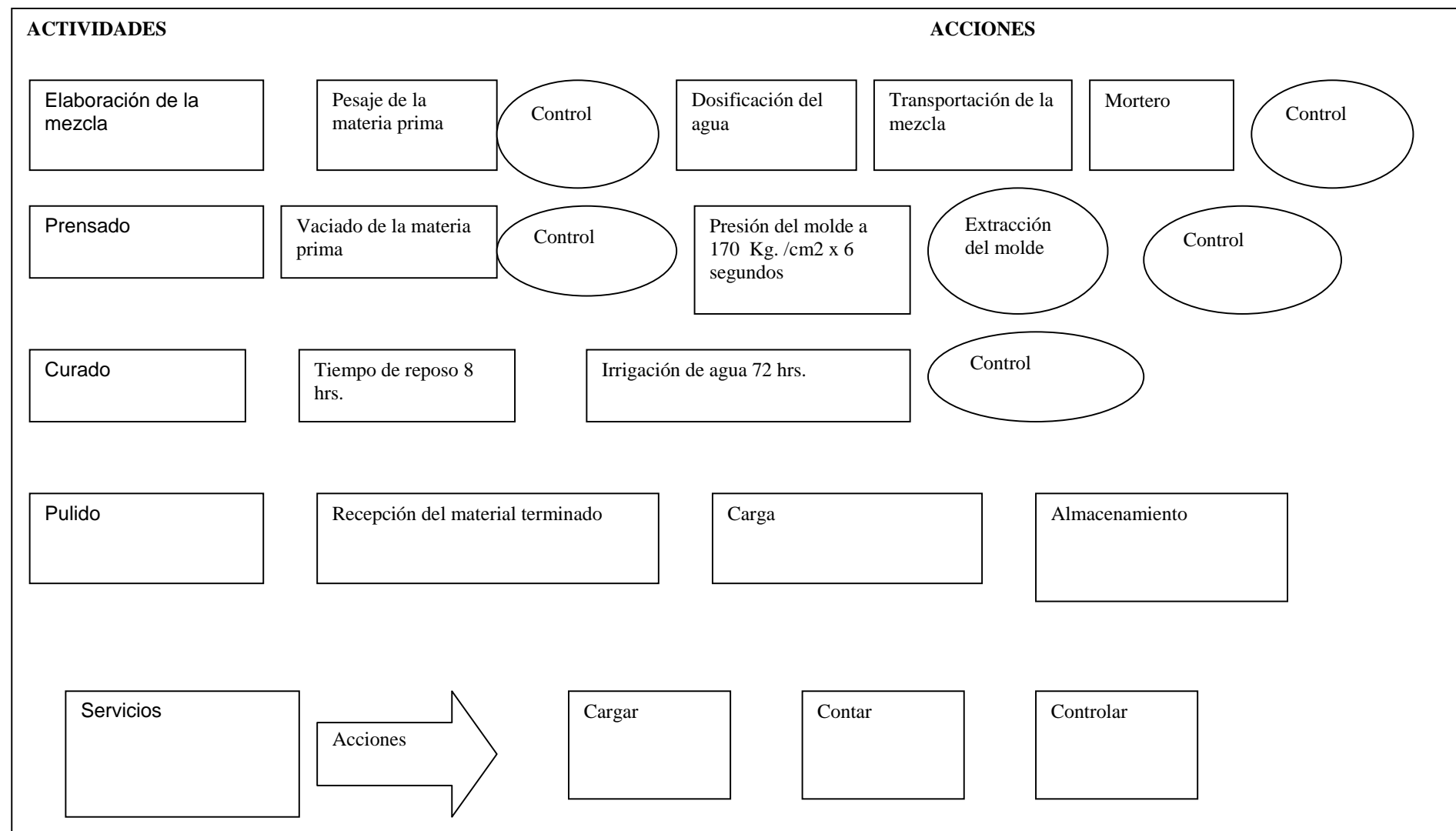
1 Baldosa de 30 x 30 4.54 kg

Granito --- 85 kg
 Carbonato--- 40 kg
 Cemento --- 80 kg
 Polvo de piedra --- 120 kg

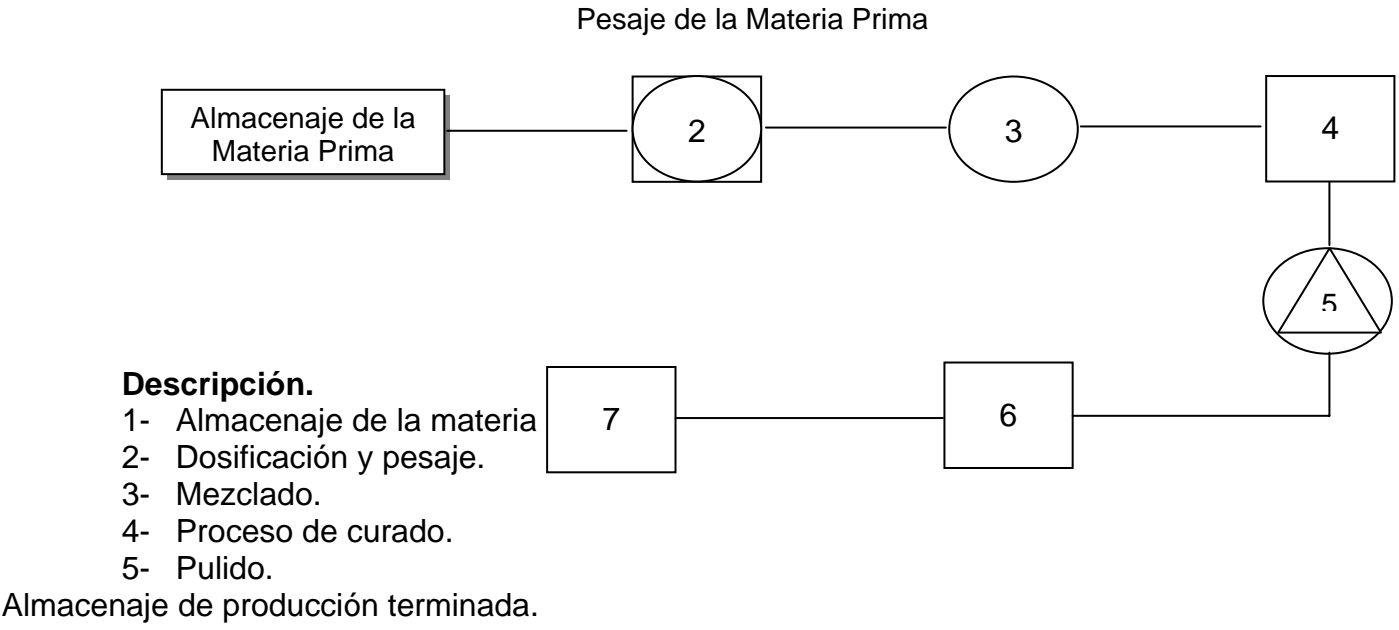


ç

Anexo V Cadena de Valor. Operaciones de la Baldosa Italiana



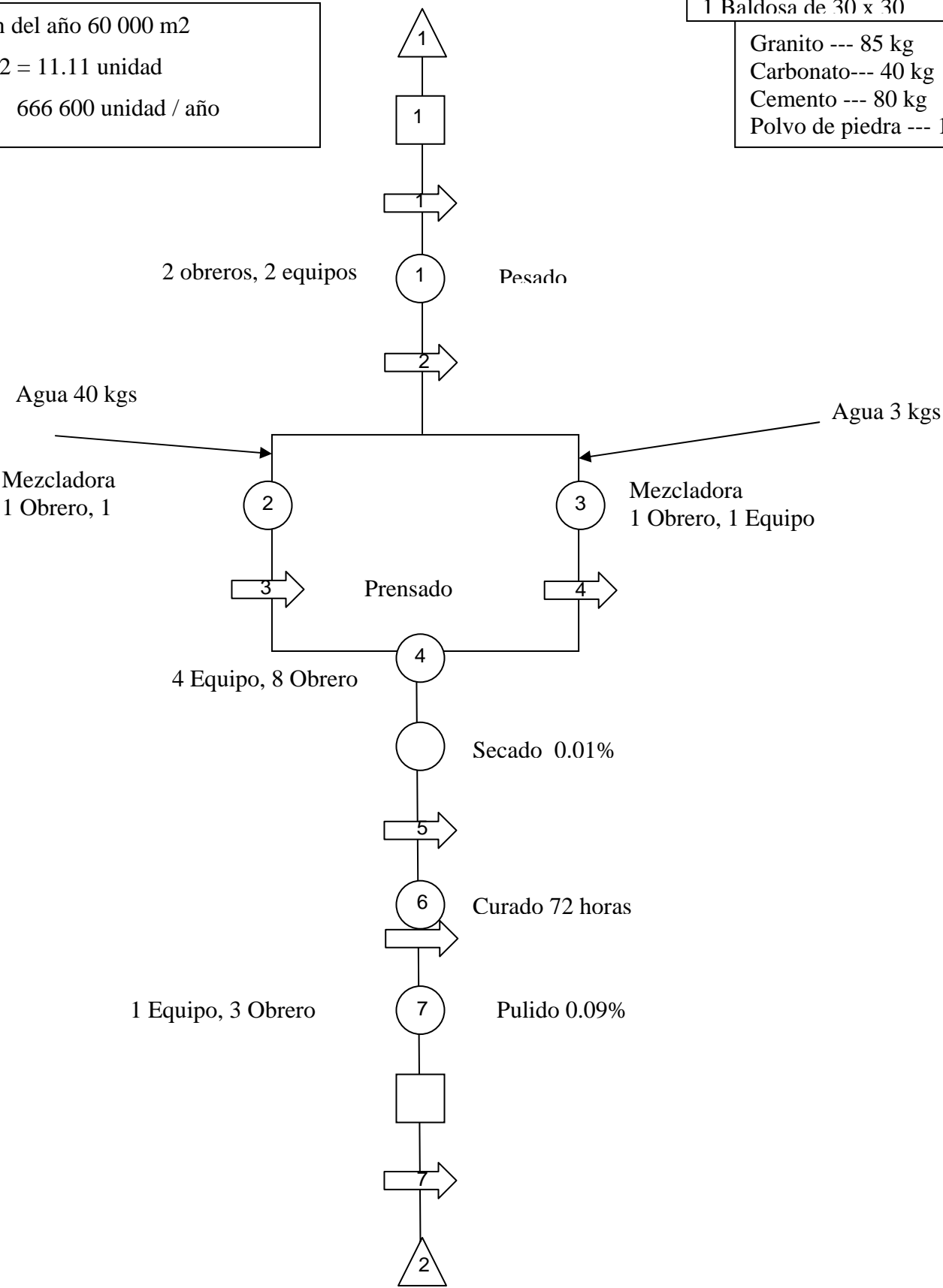
ANEXO I Diagrama de Flujo para la Producción de Baldosas.



Anexo II Diagrama del Flujo Productivo

Plan del año 60 000 m2
1 m2 = 11.11 unidad
666 600 unidad / año

1 Baldosa de 30 x 30	4.54 kg
Granito ---	85 kg
Carbonato---	40 kg
Cemento ---	80 kg
Polvo de piedra ---	120 kg

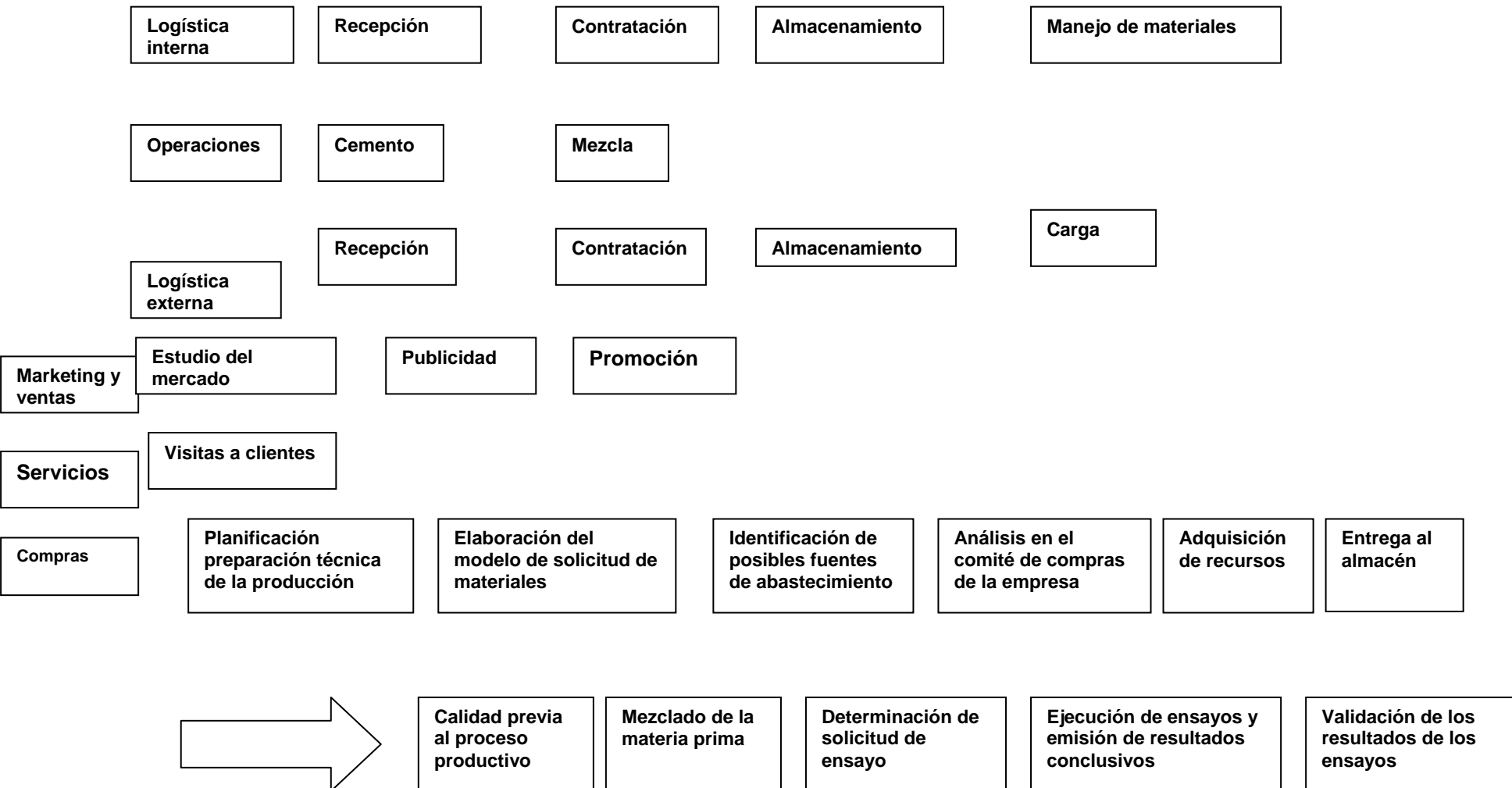


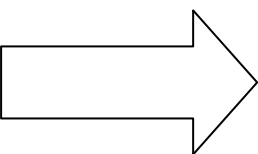
ANEXO III Acciones de la fase “Adaptar” que no agregan valor. (Cont.)

P R O C E S A M I E N T O D E D E F E C T O S	Acción	Sinónimos	Tareas Correspondientes	Símbolo
	Ajusta	Certifica Confirma Ratifica	Recomienda	Trabajo
	Cambia	Facilita	Coordina Expide	Trabajo
	Mantiene	Clasifica	Analiza Describe	Inspecciona
	Compatibiliza	Audita Revisa Prueba Revisa	Examina Investiga Busca	Inspecciona
	Repara	Marca Identifica	Registra	Trabajo
	Devuelve	Calcula Pesa	Calibra	Trabajo
	Revisa	Observa Regula Supervisa	Controla	Inspecciona

	ACCIÓN	SINÓNOMOS	TAREAS CORRESPONDIENTES	SÍMBOLO
Procesamiento de desechos	Elimina	Retira	Cancela dispone de	Trabajo

Anexo IV Mapa de Actividades de la Baldosa Italiana



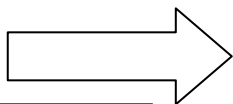


**Calidad en el
proceso**

**Proceso de
elaboración**

**Venta del
producto
terminado**

**Infraestructura
de la empresa
(Continuación)**



**Planificación
de la producción**

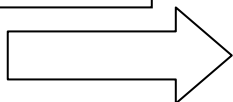
**Preparación
técnica**

**Elaboración
resumen del
material**

**Balance de
carga y plan**

Control

Venta



Contabilidad

Contabilización

Tipo de costo

**Administración
de Recursos
Humanos**

**Planificación
del personal**

**Reclutamiento
y selección**

F+D

O.T.S

PHT

**Evaluación del
desempeño**

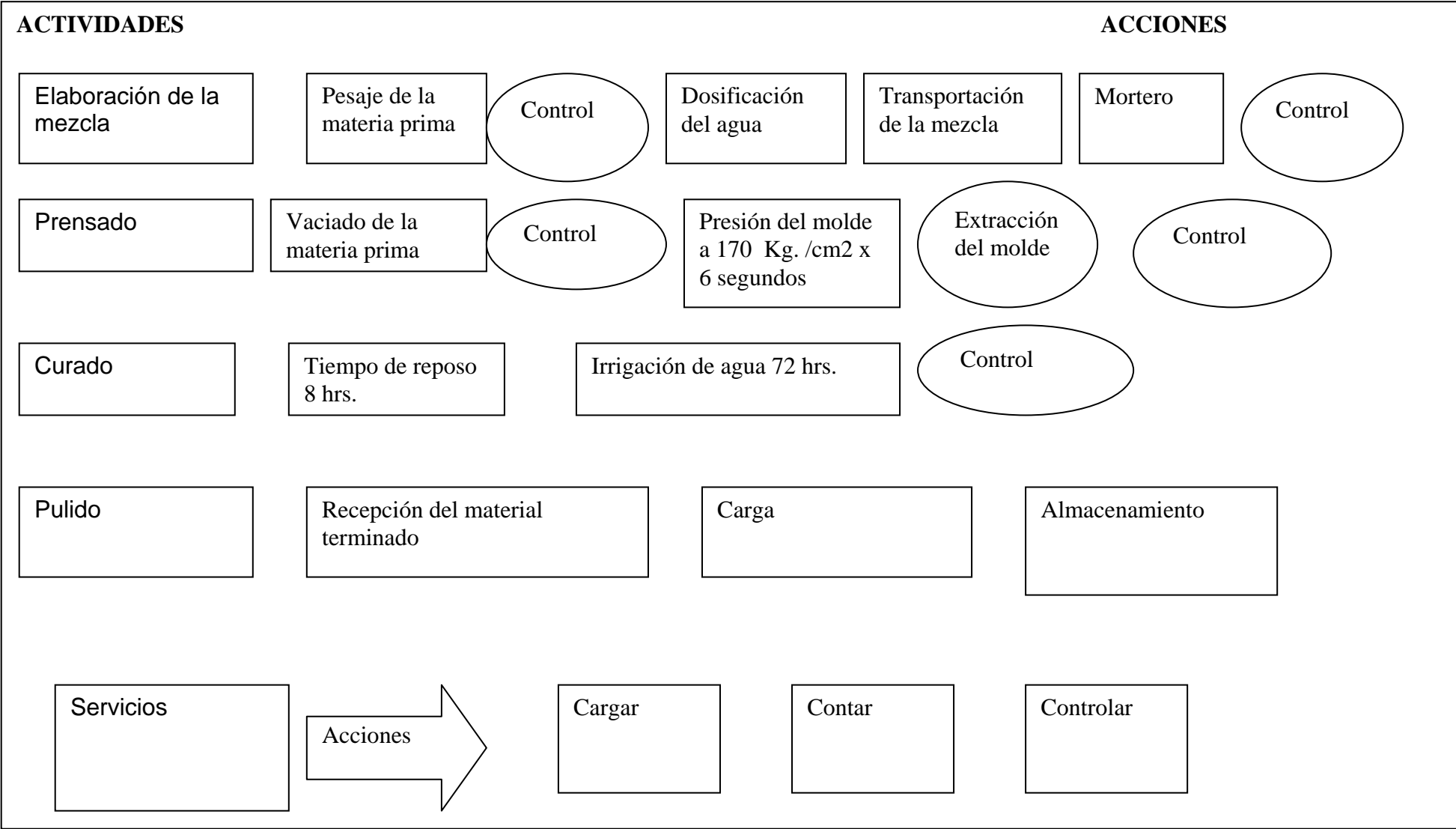
Control

**Desarrollo
Tecnológico**

**Mejora del
producto**

**Búsqueda de
información**

Anexo V Cadena de Valor. Operaciones de la Baldosa Italiana



Anexo VI Formulario de definición del proceso.

Información general			
Nombre del proyecto		Líder del proyecto	Fecha
Tipo de Proceso	Número de proceso	Título del proceso	
Finalidad del proceso			
Objetivos del proceso		Clientes	
<div></div>		<div></div>	
<div></div>		<div></div>	
<div></div>		<div></div>	
<div></div>		<div></div>	
Proveedores		Otros grupos de interés implicados	
<div></div>		<div></div>	
<div></div>		<div></div>	
<div></div>		<div></div>	
Contenido del proceso			
Inicio del proceso		Fin del proceso	
Actividades incluidas		Actividades excluidas	
<div></div>		<div></div>	
<div></div>		<div></div>	
<div></div>		<div></div>	
<div></div>		<div></div>	