



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Facultad de Ingeniería Industrial

Unidad de Posgrado

**La cadena de valor como herramienta de gestión para  
una empresa de servicios**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería  
Industrial

**AUTOR**

Jorge Luis VERGIÚ CANTO

**ASESOR**

Dr. Javier DEL CARPIO GALLEGOS

Lima, Perú

2013

## RESUMEN

La presente investigación resalta la importancia de que toda empresa que desee mantenerse o desarrollarse en un mercado cada día más competitivo debe velar porque la alta gerencia tenga resultados de su gestión de forma inmediata y en función a ellos poder tomar decisiones a fin de realizar mejoras a futuro y lograr los objetivos empresariales.

Las empresas en general tienen implementado la contabilidad financiera que en base a los hechos económicos pasados obtiene los resultados de la gestión, estados financieros, al final de determinado periodo.

La empresa en estudio no escapa a esta realidad, es más luego de evaluar su gestión contable se evidenció que su sistema de costeo actual es una herramienta débil para la gestión y control de los recursos de la empresa, y para la toma de decisiones.

Dado que la empresa en estudio ofrece servicios de limpieza la cual participa en concursos del sector público y del sector privado en forma constante, y ante la urgencia de entrega de las propuestas técnicas económicas de acuerdo a los cronogramas, la empresa necesita realizar evaluaciones más inmediatas de tal forma obtener los resultados a futuro de la gestión en un determinado periodo, evaluando los factores de decisión como son el valor de venta, costos variables, costos fijos y el volumen de ventas de los servicios que se ofrecen. Es bajo esta consideración, que la presente tesis tiene como objetivo general:

□ Generar una herramienta de gestión para que en base a los diferentes factores requeridos por los servicios y los gastos de gestión necesarios, se reflejen en la contabilidad y que éstos, a su vez se asignen a los diferentes procesos que conforman la cadena de valor de la empresa de servicios, con el fin de visualizar oportunidades de negocios y/o ventajas competitivas.

Dentro de los principales resultados de la presente investigación se encuentran:

□ Se ha determinado los costos del servicio mediante el sistema de costos tradicional y el sistema de costos basado en actividades, encontrándose que en este último el costo es menor, situación que se convierte en un aporte positivo, si consideramos el mercado tan

competitivo a la que se enfrenta el servicio de limpieza, donde el liderazgo en costos es la estrategia más valorada por el cliente

□ Se evidencia que la unidad de negocio privada no es capaz de cubrir los costos fijos generados por su existencia, ante lo cual la empresa debe tomar una decisión a corto plazo para revertir esta situación desfavorable.

□ Se ha logrado establecer una herramienta de gestión, que evaluando factores de decisión en conjunto como son el valor de venta, costos variables, costos fijos y el volumen de ventas de los servicios que se ofrecen; se obtienen indicadores de gestión futuros permitiendo a la alta gerencia una toma de decisiones más inmediata. Esta herramienta se ha generado utilizando el sistema de costeo basado en actividades toda vez que el costo del servicio es un factor determinante para la aceptación de las propuestas técnicas económicas y la metodología del costeo ABC es la más confiable.

□ Las actividades primarias más representativas dentro de la cadena de valor, considerando el costo fijo, son operaciones (20.42% en la privada y 21.13% en la pública) y marketing y ventas (13.68% en la privada y 10.67% en la pública)

□ Las actividades secundarias más representativas dentro de la cadena de valor, considerando el costo fijo, son dirección y finanzas (25.32% en la privada y 29.97% en la pública), y recursos humanos (12.13% en la privada y 11.23% en la pública).

## ABSTRACT

This research highlights the importance for any company wishing to maintain or develop in an increasingly competitive market should ensure that senior management has management results immediately and according to them to make decisions in order to make improvements to future and achieve business goals.

Companies generally have implemented financial accounting based on past economic events get the results of management, financial statements, at the end of a certain period.

The company under study is no exception to this reality, is more after evaluating their management accounting showed that its current cost system is a weak tool for the management and control of enterprise resources, and decision making.

Since the company offers cleaning services study which enter contests public sector and private sector steadily, and given the urgency of delivering economic technical proposals according to the schedules, the company needs more immediate assessments so get the results to future management in a given period, evaluating the decision factors such as the value of sales, variable costs, fixed costs and sales volume of the services offered. It is under this consideration, the present thesis aims general:

- Generate a management tool for that based on the different factors required for the services and management costs required to be reflected in the accounts and that these in turn are assigned to the different processes that make up the value chain services company, in order to visualize business opportunities and / or competitive advantages.

Among the main results of this research are:

- It has been determined service costs using traditional costing system and the system of activity-based costing, finding that in the latter the cost is lower, a situation that becomes a positive contribution, considering the competitive market to facing the cleaning service, where cost leadership strategy is most valued by the client

□ It is evident that the private business unit is unable to cover fixed costs generated by their existence, to which the company must make a decision in the short term to reverse this unfavorable situation.

□ It has established a management tool, to evaluate joint decision factors such as the value of sales, variable costs, fixed costs and sales volume of services provided, management indicators are obtained allowing future senior management decision making more immediate. This tool was generated using the system of activity-based costing whenever the service cost is a determining factor for the acceptance of economic and technical proposals ABC costing methodology is the most reliable.

□ The most representative primary activities in the value chain, considering the fixed cost, are operations (20.42% in the private and in the public 21.13%) and marketing and sales (13.68% at 10.67% in private and public)

□ The most representative secondary activities within the value chain, considering the fixed cost, are management and finance (25.32% in the private and in the public 29.97%) and human resources (12.13% in the private and 11.23% in the public).