



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS**  
**UNIDAD ACADÉMICA MULTIDISCIPLINARIA DE COMERCIO Y**  
**ADMINISTRACIÓN VICTORIA**

**División de Estudios de Posgrado e Investigación**



**T E S I S**

**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y ANÁLISIS**  
**FINANCIERO, EN UNA EMPRESA DEL GIRO COMERCIAL**  
**REFACCIONARIO AUTOMOTRIZ: ESTUDIO DE CASO**

**Que para obtener el grado de**

**MAESTRO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**  
**CON ÉNFASIS EN FINANZAS**

Presenta: C.P. Lázaro Castillo Hernández

Directores: Dra. Maritza Álvarez Herrera

Dr. Jesús Lavín Verástegui

Ciudad Victoria, Tamaulipas

Septiembre, 2010

## INDICE DE CONTENIDO

Introducción	1
Pregunta de investigación	2
Objetivo	2
Justificación	2
Limitaciones y Delimitaciones de la Investigación	2
Marco Conceptual	3
CAPITULO I. GENERALIDADES	4
I.1 Costeo Absorbente y Variable	4
I.2 La Cadena de Valor	5
I.2.1 Identificación de las Actividades de Valor	8
I.2.2 Actividades Primarias	9
I.2.3 Actividades de Apoyo	9
I.2.4 Tipos de Actividades	11
I.2.5 Eslabones de la Cadena de Valor	11
I.2.6 Eslabones Verticales de la Cadena	12
I.2.7 Eslabones de Canal	13
I.2.8 La Cadena de Valor del Comprador	14
I.2.9 El Sistema de Valor	14
I.2.10 Panorama Competitivo y la Cadena de Valor	15
I.2.11 Definición de la Cadena de Valor para el Análisis de Costos	16

I.2.12 Ventaja de Costos	21
I.2.13 Abastecimiento y Ventaja de Costo	22
I.2.14 Pasos en el Análisis Estratégico de Costos	23
I.3 Inventarios	24
I.3.1 Gestión de Inventarios	26
I.3.2 Justo a Tiempo (JIT)	27
I.4 Análisis Financiero	29
I.4.1 Razones Financieras	29
I.4.2 Punto de Equilibrio	31
I.4.3 Margen de Contribución	31
I.4.4 Administración de Capital de Trabajo	32
I.4.5 Ciclo Operativo	32
I.4.6 Plan de Utilidades	38
I.4.7 Planeación de Ventas	39
I.4.8 Estados Financieros Proforma	39
CAPITULO II. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	40
II.1 Datos Generales	40
II.2 Estructura Orgánica	42
II.3 Gerencia y Personal	43
CAPITULO III. METODOLOGÍA	48
III.1 Diseño de la Investigación	48

III.2 Tipo de Investigación	48
III.3 Alcance de la investigación	48
III.4 Métodos de Recopilación de Información	49
III.5 Métodos de análisis de datos	49
III.5.1 Análisis de los costos e identificación de la cadena de valor de la empresa	49
III.5.2 Análisis Financiero	50
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	51
IV.1 Cadena de Valor de la empresa	51
IV.2 Análisis de la situación financiera	56
CAPITULO V. PROPUESTAS	75
V.1 Propuesta para la Cadena de Valor	75
V.2 Propuesta Financiera	76
Conclusiones	89
Bibliografía	92

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Figura 1. Marco Conceptual	3
Figura 2. La cadena de valor genérica	8
Figura 3. Diagrama de una cadena de Valor	10
Figura 4. El sistema de valor	5
Figura 5. Asignación de costos relativos en la cadena de valor de la empresa	19
Figura 6. Organigrama de la Empresa	42
Figura 7. Cadena de Valor de la empresa	52
Figura 8. Asignación de costos de la cadena de valor de la empresa	53
Figura 9. Determinación de salarios por actividad de la empresa	54
Figura 10. Balance General 2008	56
Figura 11. Balance General 2009	57
Figura 12. Estado de Resultados 2008	58
Figura 13. Estado de Resultados 2009	59
Figura 14. Estado de resultados comparativo	60
Figura 15. Estado de Cambios en la Situación Financiera	62
Figura 16. Razones de liquidez	63
Figura 17. Razones de liquidez de pasivos circulantes	64
Figura 18. Ciclo Financiero	65
Figura 19. Ciclo de Capital de Trabajo	65
Figura 20. Grado de endeudamiento	66

Figura 21. Razones de Rentabilidad	67
Figura 22. Rotación y Capacidad de Obtención de Utilidades	67
Figura 23. Punto de Equilibrio	68
Figura 24. Margen de Contribución Ponderado	69
Figura 25. Ventas por artículo	71
Figura 26. Costo Variable por Artículo	72
Figura 27. Estado de Resultados en Punto de Equilibrio	73
Figura 28. Propuesta de Cadena de Valor de la empresa	75
Figura 29. Abastecimiento y Distribución de Mercancía.	78
Figura 30. Ventas Proyectadas	81
Figura 31. Costo Variable Proyectado	82
Figura 32. Estado de Resultados Proyectado	83
Figura 33. Comparativa de datos Históricos y propuestos	84
Figura 34. Propuestas para Cuentas por cobrar, Inventarios y Proveedores	85
Figura 35. Balance General Proyectado	86

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modalidades de los inventarios	26
Tabla 2. Empleados de la empresa	43
Tabla 3. Perdida del ejercicio expresado en porcentaje de margen	55
Tabla 4. Determinación de Tasa Impositiva Prorrataada	80