



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

### **AUTORES:**

**Br. Antonio José Evaristo Ramos C.I. 19.893.277**

**Br. José Miguel Guerra Suárez. C.I. 26.204.093**

**Br. Samyra De Los Ángeles Ramírez Gutiérrez. C.I. 26.397.046**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de  
Licenciado en Contaduría Pública

**Cumaná, agosto de 2022**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

### **Autores:**

Br. Antonio José Evaristo Ramos C.I. 19.893.277  
Br. José Miguel Guerra Suárez. C.I. 26.204.093  
Br. Samyra De Los Ángeles Ramírez Gutiérrez. C.I. 26.397.046

## **ACTA DE APROBACIÓN**

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 03 días del mes de agosto de 2022.



Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I: 5.706.787

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
AGRADECIMIENTO .....	IX
AGRADECIMIENTO .....	XI
AGRADECIMIENTO .....	VII
RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación .....	5
1.2 Objetivos de la Investigación .....	13
1.2.1 Objetivo General .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificación de la Investigación .....	14
CAPÍTULO II .....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	16
2.2 Bases Teóricas.....	22
2.2.1 Estrategias .....	23
2.2.1.1 Definición de Estrategias .....	24
2.2.2.2 Tipos de Estrategias. ....	25

2.2.2.3 Proceso Estratégico. ....	34
2.2.2.4 El <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
2.2.2 Contabilidad de Costos .....	38
2.2.2.1 Costos.....	39
2.2.2.2 Definición de Contabilidad de Costos.....	42
2.2.2.2.1 Objetivos de la Contabilidad de Costos .....	43
2.2.2.2.2 Función de la Contabilidad de Costos.....	44
2.2.3 Gestión Estratégica de Costos.....	45
2.2.3.1 Definición de Gestión Estratégica de Costos .....	46
2.2.3.2 Objetivos de la Gestión Estratégica de Costos.....	48
2.2.3.3 Importancia de la Gestión Estratégica de Costos .....	48
2.2.3.4 Temas Relacionados con la Gestión Estratégica de Costos ....	49
2.2.3.4.1 Análisis de la Cadena de Valor. ....	50
2.2.3.4.2 Análisis de los Causales o Generadores de Costos .....	53
2.2.3.4.3 Análisis del Posicionamiento Estratégico .....	54
2.2.3.5 Modelo de Gestión Estratégica de Costos.....	55
CAPÍTULO III.....	57
BASES METODOLÓGICAS.....	57
3.1 Nivel de Investigación.....	57
3.2 Tipo de Investigación.....	58
3.3 Población y Muestra.....	59
3.4 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e.....	59
CAPÍTULO IV .....	61

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LAS ORGANIZACIONES .....	61
4.1 Factores Críticos Internos y Externos, Cualitativos y Cuantitativos Relacionados con el Tratamiento de la Información de Costos. ....	61
4.1.1 Factores Críticos Externos. ....	63
4.1.2 Factores Cualitativos y Cuantitativos. ....	65
4.2 Aplicación del Modelo del <i>Balanced Scorecard</i> en la Gestión Estratégica de Costos.....	73
4.3 Puesta en Práctica de Estrategias de Negocio para el Desarrollo de Ventajas Competitivas de Costos en las Organizaciones.....	82
4.4 Experiencias que Evidencian la Implementación de la Gestión Estratégica de Costos en las Organizaciones.....	89
CONSIDERACIONES FINALES .....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
<b>HOJAS DE METADATOS .....</b>	<b>107</b>

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro primeramente a Dios, ya que, gracias a él he logrado culminar mi carrera, a mis padres José Miguel Guerra y Marisol Suárez, porque ellos han dado razón a mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, enseñándome los buenos valores, a ser responsable y sobre todo a nunca darme por vencido, todo lo que hoy soy es gracias a ellos. A mis Hermanos Manuel y Milennys, que más que hermanos son mis verdaderos amigos. A toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado. A mi novia Paola Álvarez, que me ha apoyado en las buenas y las malas. A la profesora Katty Schinzano a quien considero una madre más, por sus consejos, enseñanzas y sobre todo la motivación y dedicación que les da a sus estudiantes. A esos profesores quienes aún siguen dando su granito de arena para seguir formando excelentes profesionales.

José Miguel Guerra Suárez

## **DEDICATORIA**

Este logro obtenido en haber culminado exitosamente la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, ha significado para mí el alcance de una de las más grandes metas que me he trazado en la vida, en ella aprendí a superar los obstáculos y a demostrarme a mí mismo que cuando te propones hacer algo de corazón y con fe, puedes alcanzarlo. Es por esta razón que les dedico este logro en primer lugar a mi madre, Yudelys Del Valle Ramos, y a mi padre Antonio Joaquín Evaristo, que me han brindado el apoyo necesario para lograr esta meta, la cual se dedicó toda una vida a trabajar responsablemente por ver salir adelante a sus hijos. Enseñándonos siempre valores, humildad, honradez y responsabilidad y en especial a mi hija Elizabeth Carolina Evaristo Ramos, demostrándoles que con esfuerzo y dedicación todo puede ser posible en esta vida.

A mis hermanos, por su gran compañía, amistad y apoyo.

Antonio José Evaristo Ramos

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mi padrino Enrique Fuentes por siempre estar presente apoyándome cada vez que lo necesité a lo largo de la carrera, este logro también le pertenece, por querer siempre que estudiara y fuese una profesional.

A mis padres, Sami Ramírez y Elizabeth Gutiérrez que son el pilar fundamental de mi vida y por siempre estar a mi lado brindándome su apoyo incondicional.

A mi hermana Milse que desde lejos siempre creyó en mí, y me impulsaba a seguir adelante para hacer realidad este sueño.

A mis hermanitos David y Fabián que han sido mi mayor motivación para poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

A mí querida amiga Daniela y mi amigo Enderson por estar presente en todo momento para lograr esta meta.

A mi tía Marisela, mi bisabuela y mi hermano Rafael que desde el cielo guían mi camino.

Samyra Ramírez.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado la oportunidad de alcanzar este logro.

A mis padres por tu apoyo incondicional, su amor, su dedicación, los buenos deseos que siempre tuvieron hacia mí, y sobre todo nunca dejarme caer, toda la vida les estaré agradecido por todo lo que de algún modo siempre hicieron por mí.

A mis hermanos, Manuel y Milennys, por apoyarme siempre que lo necesité, la cual de todo corazón les estoy agradecido.

A toda mi familia, que desde siempre me ha apoyado y motivado a seguir adelante.

A mi novia, Paola Álvarez, ya que, ha estado en las buenas y en las malas, y me motiva a nunca darme por vencido.

A mis compañeros de Tesis, los cuales considero verdaderos amigos, a pesar de las adversidades logramos salir adelante.

A la profesora Damaris Zerpa, nuestra tutora, la cual le agradezco mucho todo el conocimiento que nos brindó y sobre todo la motivación que les da a sus estudiantes a nunca darse por vencidos, de corazón le agradezco todo lo que aprendí con ella, cada día que realizamos esta tesis fue una verdadera aventura, en donde puedo decir que fue una experiencia inolvidable. Gracias profe.

A la profesora Katty Schinzano, la cual considero una madre más dentro de la universidad, siempre motivando a sus estudiantes a nunca rendirse y siempre a seguir adelante.

A todos esos profesores que día a día siguen dando su granito de arena para seguir formando excelentes profesionales.

Muchas Gracias...

José Miguel Guerra Suárez

## AGRADECIMIENTO

Este logro no hubiese sido posible sin el esfuerzo, la dedicación y el apoyo de varias personas que estuvieron presentes a lo largo de mi carrera, por esta razón estoy agradecido con ellos y los tendré presentes en mi corazón.

Primeramente a Dios, por haberme dado la vida y por haber sido mi guía espiritual a lo largo de toda la carrera, refugiándome en ti cada vez que te necesitaba, pidiéndote que me ayudaras a continuar y nunca decaer ante los obstáculos, así fue, siempre estuviste allí presente ayudándome a levantarme y seguir adelante, mi fe seguirá siempre puesta en tus manos señor.

A mis padres por el amor y la confianza que depositaron en mí, en especial mi madre por haberme formado un hombre de bien, capaz de luchar por alcanzar mis metas, y seguir adelante ante las adversidades.

A mis compañeros del curso especial de grado, José Miguel Guerra y Samyra De Los Ángeles Ramírez, ya que, sin su ayuda y apoyo no hubiese sido posible alcanzar esta meta.

A la profesora Damaris Zerpa por ser una profesional de alta excelencia y brindarme todo su apoyo y asesoría, al igual que sus conocimientos, nunca olvidare lo valioso que fue vivir esta experiencia a su lado, para mí siempre será el mayor de los honores el que usted haya sido mi tutora, sin su guía, paciencia y amor esto no sería posible, de corazón gracias .

Mil gracias a todos...

Antonio José Evaristo Ramos

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, le agradezco a Dios por haberme guiado y permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A la Virgen Del Valle por siempre iluminarme el camino junto con la mano de Dios.

A mis padres por siempre brindarme su apoyo incondicional, paciencia, amor en todo momento y por estar pendientes de mi avance en la carrera.

A mi pareja por siempre tener paciencia, por creer en mí y apoyarme cuando creía que no podía más y por quedarse a mi lado por largas horas hasta culminar cualquier actividad académica.

A la profesora Damaris Zerpa la tutora de este proyecto de investigación, porque con su dedicación, orientación, paciencia y rectitud como docente se logró esta meta.

A cada uno de los profesores de la Universidad de Oriente que me dio clases y que compartió sus conocimientos de la mejor manera para así crecer profesionalmente.

A mis compañeros de estudios que siempre compartieron sus conocimientos y se convirtieron en familia.

Samyra Ramírez.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

**Autores:**

**Br. Antonio José Evaristo Ramos C.I. 19.893.277**

**Br. José Miguel Guerra Suárez. C.I. 26.204.093**

**Br. Samyra De Los Ángeles Ramírez Gutiérrez. C.I. 26.397.046**

### **RESUMEN**

La gestión estratégica de costos está orientada hacia el análisis de los costos, sobre la base de elementos estratégicos bien fundados que permitan tomar decisiones estratégicas enfocadas a mantener ventajas competitivas y generar valor en las empresas, fundamentada en tres temas claves: la cadena de valor, los inductores de costos y análisis del posicionamiento estratégico, que permiten desarrollar estrategias de negocios excelentes, amplias y explícitas, incluyendo los problemas e intereses estratégicos con el propósito de ganar ventajas competitivas permanentes, de allí que el presente trabajo tiene como principal objetivo determinar la gestión estratégica de costos en las organizaciones. Se realizó una investigación documental, descriptiva, mediante el análisis de documentos. Encontrándose, factores críticos internos y externos, cualitativos y cuantitativos relacionados con la información de costos; complementariedades en la aplicación del modelo del balanced scorecard conjuntamente con el sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC), para la gestión estratégica de costos; asimismo, la puesta en práctica de estrategias de negocio para el desarrollo de ventajas competitivas, en este caso mediante la estrategia de liderazgo en costos, mostrando evidencias de la implementación de la gestión estratégica de costos en las organizaciones.

Palabras clave: Estrategias, gestión estratégica de costos, cadena de valor, posicionamiento estratégico, inductores de costos, organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

La situación actual que enfrentan las organizaciones a nivel mundial, hacen que su principal meta sea alcanzar la capacidad operativa plena, es un entorno lleno de incertidumbre, competitivo y dinámico donde se deben asumir procesos de cambio que implican una redefinición de patrones que han prevalecido en ellas por décadas; ya sea por la globalización o por los acelerados avances tecnológicos que acortan distancias y convierten a una organización, por más lejana que parezca, en un competidor igualmente combativo. Por tal motivo, los directivos de las organizaciones buscan técnicas que le permitan a la entidad mantenerse con precios atractivos, diferenciación en sus productos y calidad apreciada.

Es así entonces, que aparece la gestión estratégica de costos como una herramienta, no totalmente distinta a la contabilidad de costos tradicional, sino, más completa y estratégica; dado que aplica procedimientos tomando en cuenta los elementos que la conforman, haciendo de este análisis un método eficiente en la toma de decisiones gerenciales. Es una herramienta que viene revolucionando el ambiente organizacional, en la medida que vincula información de costos con aspectos cualitativos de la organización, rompiendo paradigmas relativos al tratamiento de la información de costos para la toma de decisiones gerenciales.

La gestión estratégica de costos, va más allá del simple cálculo de costos; brinda la posibilidad de vincular información cuantitativa con aspectos cualitativos, considerados de vital importancia para la organización. La cadena de valor, el posicionamiento estratégico y los causales de costos, son elementos que, de acuerdo con expertos en la materia, pueden ser empleados para analizar la gestión estratégica de costos en cualquier ambiente organizacional. Por tanto, en la presente investigación, se pretende analizar la gestión estratégica de costos de las

organizaciones, dado que presentan características que hacen atractivo el estudio. Lo cual implica tomar decisiones sobre la o las estrategias a asumir como medio para afrontar los costos en una organización. Es así como, se aborda la gestión estratégica de costos vinculando aspectos teóricos con la realidad, por lo que, la información será obtenida de la revisión de textos y otros documentos bibliográficos que contienen información sobre el tema en estudio.

El análisis de estos elementos, arrojó información sobre las actividades generadoras de valor en una organización, la forma cómo se posiciona en los mercados, las estrategias que emplea para ello, y el tratamiento de sus costos. La vinculación de éstos, ofrece información contable de los costos, así como información cualitativa proveniente del análisis interno como lo son la definición de estrategias, políticas, planes de acción, entre otras; y de los mercados, como por ejemplo, las preferencias del consumidor, necesidades, deseos, entre otras, información necesaria para apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas. En ese sentido, las organizaciones deberán asumir el costo objetivo y trabajar en función de él, para poder obtener rentabilidad y cumplir con las disposiciones gubernamentales.

El presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

- Capítulo I: El problema de investigación, que contiene el planteamiento del problema, la justificación, objetivos.
- Capítulo II: Marco teórico, en el cual estarán definidos los antecedentes de investigación, las bases teóricas de la cual se deprenden las estrategias, definición, tipos de estrategias, el proceso estratégico, el *balanced scorecard*, la contabilidad de costos, los costos, objetivos de la contabilidad de costos, función de la contabilidad de costos, la gestión estratégica de costos, objetivos de la gestión estratégica de costos, importancia y los temas relacionados con la gestión estratégica de costos.

- Capítulo III Bases metodológicas, en el cual se describirá el nivel de investigación, los tipos de investigación y las técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información
- Capítulo IV: Gestión estratégica de costos en las organizaciones, dentro del cual se expondrán los factores críticos internos y externos, cualitativos y cuantitativos relacionados con la información de costos; los factores críticos internos y externos; aplicación del balanced scorecard en la gestión estratégica de costos; la puesta en práctica de estrategias de negocio para el desarrollo de ventajas competitivas de costos en las organizaciones y experiencias que evidencian la implementación de la gestión estratégica de costos en las organizaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La definición del problema se basa en presentar una oración que enfoque el mismo de una manera sencilla. En pocas palabras se trata de realizar una "reducción del problema a términos concretos, explícitos, claros y precisos" (Tamayo, 1993, p. 169). Según Kerlinger y Lee (2002), un problema es un enunciado u oración interrogativa como, por ejemplo: ¿Qué relación existe entre dos o más variables? La respuesta constituye aquello que se busca en la investigación. Es una contradicción entre lo que sucede, lo que es y lo que debería ser.

Para Hernández, Fernández y Baptista (1997), “plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (p. 59). Sin embargo, esto dependerá de qué tan familiarizado esté el investigador con el tema de estudio, la complejidad de las ideas trazadas y los antecedentes que existan de la investigación, es imperativo que se alcance gran claridad y dominio del tema objeto de investigación. Estos son aspectos preliminares muy importantes que no debe perder de vista el investigador, aunado a la dedicación y las habilidades de que se disponen.

Todo problema surge a raíz de una dificultad; ésta se origina a partir de una necesidad, en la cual aparecen dificultades sin resolver. De ahí la necesidad de hacer un planteamiento adecuado del problema. Por consiguiente, el planteamiento de problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones. Durante la redacción, es conveniente que los juicios emitidos sean avalados con datos o cifras provenientes de estudios anteriores. De allí que, este capítulo contiene el planteamiento del problema, los objetivos, general y específicos y la justificación de la investigación.

## **1.1 Planteamiento del Problema de Investigación**

Existen varias definiciones de contabilidad y de los mismos surge la discusión sobre si la misma es una ciencia, un arte, una técnica o un proceso. En términos generales, según el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA, 2012), “La contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, transacciones y eventos que son en parte, por lo menos, de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados”.

Para Pyle (2011), la contabilidad es el arte de registrar y sintetizar las transacciones de un negocio, y de interpretar sus efectos sobre los asuntos y las actividades de una entidad económica. Por su parte, Meigsrobert (2011), señala que la contabilidad es el arte de interpretar, medir y describir la actividad económica, y Lüque de Lázaro (2005), la define como “la ciencia que tiene por objeto el estudio cuantitativo y cualitativo del patrimonio de la empresa, tanto en su aspecto estático como en el dinámico, con la finalidad de lograr la dirección apropiada de las riquezas que lo integra” (p. 25).

El concepto de contabilidad como técnica de información ha logrado predominio absoluto. En la actualidad es una herramienta muy importante, que es utilizada para facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones internas (en la organización, este tipo de decisión implica variación en el desarrollo habitual del negocio u empresa) y externas (genera una conducta sobre el entorno de la empresa vinculada con proveedores, bancos y accionistas, etc.). La contabilidad desde la antigüedad hasta ahora es una herramienta clave con la que se cuenta para la toma de decisiones en materia de inversión, en todo tiempo y lugar la humanidad ha tenido y tiene la necesidad del orden en materia económica.

La contabilidad es la ciencia que proporciona información de hechos

económicos, pero dentro de la misma existen varias ramas especializadas. Herrera (2021), indica que actualmente existen varios tipos de contabilidad, entre los cuales se encuentran: la financiera, tributaria, de gestión, gerencial. Asimismo, para Castellnou (2021), existen otros tipos de contabilidad, como son: de costos, administrativa y de servicios.

La contabilidad de costos, a pesar de ofrecer información importante, como es el cálculo de costos, genera datos precisos y detallados, para responder a las exigencias del entorno organizacional. Tales exigencias implican asumir nuevas funciones y métodos de control, como consecuencia de la evolución y el pase de la contabilidad de costos hacia la administración, gestión o gerencia de costos en las organizaciones.

En la actualidad, los avances en materia de modelos estratégicos de gestión, han ocasionado que la contabilidad de costos sea desplazada por la gestión de costos (Hansen y Mowen, 2003). Al respecto, Rodríguez y Col (2007):

Ésta es de mayor profundidad que la determinación del costo como tal, pues, consiste en tomar las mejores decisiones para alcanzar los objetivos trazados sobre los procesos y actividades organizacionales, en cuanto a las estrategias y al cumplimiento de los costos, particularmente los de producción. (p. 458)

Ruschanoff (2007), coincide con los planteamientos expuestos, agregando que dicha gestión incluye, además de los conceptos de estrategias, el de administración y mercadeo, siendo mucho más global y completa.

Debido a las constantes transformaciones que han caracterizado al mundo en los últimos años, las organizaciones, de diferentes géneros, se han visto, más que en la necesidad, obligadas a operar dentro de un ambiente altamente cambiante e inestable, lo cual impone redefiniciones del mercado de forma cíclica, redefinir los

medios de producción, el rediseño de procesos, reorientación de estrategias, además de la detallada gestión estratégica de costos que permite aprovechar al máximo tanto racional, como eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos con los cuales se cuenta.

Contar con la gestión estratégica de costos, es contar con una herramienta que proporciona seguridad y tranquilidad en la marcha de cualquier organización, es contar con elementos que lleven a una toma de decisiones oportunas, generando un ambiente de confianza que finaliza en la buena gestión. La incertidumbre y las probabilidades son factores que constantemente atraen la atención de administradores, con ello provocan la pérdida de control y el consumo desmedido de recursos. Si bien es cierto que una administración no puede medir los eventos, difícilmente podrá controlarlos.

El objetivo principal de la gestión estratégica de costos es medir y con ello controlar los recursos que consume la organización. Esto constituye un problema básico, alcanzar niveles de costos mínimos y competitivos en la fabricación, venta o comercialización de productos, con la correspondiente calidad requerida y un nivel adecuado de consumo de recursos humanos, materiales y financieros en correspondencia con el desarrollo y tecnologías existentes. Es por ello que, las organizaciones deben tener presente, por una parte, en su operación, la gestión estratégica de costos, instrumento cuya adopción debería además interesar a los países en desarrollo, que trata de examinar, a nivel sectorial, cada eslabón de la cadena de actividad, desde el momento en que el producto o servicio es sólo una idea hasta la eliminación después de su utilización, y por otra, que una estrategia "es el proceso de determinar los recursos de acción adecuados para alcanzar los objetivos y, en consecuencia, los propósitos organizacionales. Se trata de un complejo proceso de decisión a largo plazo que incluye la totalidad de la organización" (Chiavenato, 2002, p. 333).

La estrategia, es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves, hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados (Halten, 1987).

En este sentido, la gestión estratégica de costos se fundamenta en tres temas clave: la cadena de valor, análisis de los causales o elementos generadores de costos y análisis del posicionamiento estratégico con sus análisis internos y externos, basados en Porter (1993). Para Shank (1995), estos tres temas de gestión estratégica de costos, también se utilizan para estudiar y analizar los costos, porque permiten desarrollar estrategias de negocio excelentes, amplias y explícitas, incluyendo los problemas e intereses estratégicos con el propósito de ganar ventajas competitivas permanentes.

La gestión estratégica de costos consiste en las acciones que hay que tomar para garantizar el éxito potencial de los recursos de costos en las empresas para que sean competitivas. Radica en la utilización que la gerencia hace de la información de costos y resulta del análisis y combinación de tres elementos fundamentales: 1) Cadena de valor, 2) Posicionamiento Estratégico y, 3) Causales de costos, para hacer uso eficiente y eficaz de las materias primas, la mano de obra directa, particularmente de los costos indirectos de fabricación o venta y demás recursos dentro de su Contexto (Rodríguez, 2007).

La afirmación anterior es soportada en los planteamientos de Shank y Govindarajan (1995) y Hansen y Mowen (2007), por lo que, se asumen estos elementos para su discusión y vinculación con datos empíricos pertenecientes a empresas, mediante la aplicación del modelo de gestión del tipo *Balanced Scorecard*, como primera opción para medir su eficacia de una empresa.

El *Balanced Scorecard*, consiste en un cuadro de mando integral que permite evaluar el funcionamiento de la empresa de manera vertical y horizontal. Para realizar esta evaluación se toman en consideración las siguientes perspectivas (Kaplan y Norton, 2009):

- Perspectiva financiera: se evalúa el rendimiento de las inversiones. Para esto existen indicadores porcentuales como el ROI, que traduce retorno sobre la inversión (por sus siglas en inglés). Además, mide el valor añadido de la organización.
- Perspectiva de los clientes: se analiza el éxito del ejercicio empresarial con base en la satisfacción de los clientes. Analiza si están contentos con los productos o servicios que les entrega la empresa; qué tan fidelizados están con la marca y la cuota de mercado que absorbe la empresa, es decir, el porcentaje de participación dentro del mercado.
- Perspectiva de los procesos: se mide la calidad del producto o servicio final. Dimensiona el tiempo de respuesta del equipo operacional frente a las problemáticas y nuevos desafíos impuestos. Verifica el costo en los procesos de producción y operacionales. Analiza la capacidad de introducir los productos y servicios en el mercado.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se pondera la satisfacción del personal de la empresa, su compromiso con la organización, la gestión efectiva del capital humano y la disponibilidad de sistemas de información.

Existen diversos modelos de planeación estratégica, dentro de los cuales se destaca por su practicidad el *Balanced Scorecard* (BSC), siendo una metodología ampliamente difundida a nivel mundial para organizar, analizar y ejecutar las estrategias organizacionales.

La planeación estratégica ha sido abordada en diferentes estudios como parte de la gestión estratégica, siendo uno de los principales fines implementar el Cuadro de

Mando Integral (CMI) y motivar a los gerentes a establecer estrategias relevantes que se alineen con las prioridades y metas de la gestión estratégica. Este estudio permite concluir que el *Balanced Scorecard* es un elemento crucial para garantizar la estabilidad financiera, disminuir la rotación de personal y mejorar el ambiente laboral. Permite establecer y hacer medidas estratégicas y conexiones más claras entre el proyecto y la estrategia organizacional, que pueden ocasionar un mejor desempeño interno del equipo del proyecto en términos de entrega oportuna, cumplimiento de presupuesto, gestión de la calidad, alcance y riesgos del proyecto

Para Hansen y Mowen (2007), la gestión estratégica de costos, emplea el uso de datos de costos para desarrollar e identificar estrategias superiores que produzcan una ventaja competitiva sostenible. Dichas ventajas consisten en la creación de un mejor valor para el cliente, con base a un costo más bajo o igual en comparación a los que ofrece la competencia.

Esta coyuntura, exige la adopción de un plan estratégico, que incluya la gestión estratégica de los costos en todas las funciones y segmentos de la organización, dado que el objetivo principal de la contabilidad de gestión de la empresa contemporánea, es permitir la adopción de decisiones racionales que hagan posible la competitividad, Hansen y Mowen (2007; 489). Los factores críticos de éxito, no están relacionados únicamente con la minimización de los costos, consideran también la satisfacción del cliente, la calidad de los productos, la flexibilidad de los procesos, el mercado, entre otros aspectos; lo que implica, que en los nuevos sistemas de contabilidad de gestión se reúnan factores cualitativos y cuantitativos.

Varias organizaciones, pertenecientes a esta área económica, emplean la gestión estratégica de costos como una herramienta que permita incrementar su nivel competitivo y productivo; los países latinoamericanos implementan estrategias basadas en esta gestión, identifican las fortalezas de cada organización en relación a

sus costos operativos y de ventas y se enfocan en mejorar aspectos relacionados a la innovación, infraestructura y la calidad de los productos que comercializan o venden, además de usar de forma óptima todos los recursos con los que cuenta la organización (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

En Ecuador, por ejemplo, las organizaciones dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo consideran que la cadena de valor, análisis de los causales o elementos generadores de costos y análisis del posicionamiento estratégico; mezcla básica de la gestión estratégica de costos, son elementos que no solo permiten examinar de mejor manera cada área de una organización, sino, que también elevan la eficiencia en el desarrollo de las actividades, tener un control adecuado de los costos en que incurre la organización y también analizar las formas o estrategias idóneas para abastecer la demanda del mercado donde se encuentra la organización (Tejada y Romero, 2016).

Además, en ese país las organizaciones, sobre todo las consideradas pequeñas, se centran en incrementar su competitividad para incursionar en otros mercados tanto locales como a nivel nacional; por ello la gestión estratégica de costos, junto al conglomerado de elementos y estrategias que ella implica, es un eje esencial que impulsa el crecimiento de las organizaciones y de los sectores económicos, permite tener mayores ventajas competitivas y también tener avances con respecto a los sistemas productivos y comerciales (Martínez, 2011).

Las organizaciones que aplican la gestión estratégica de costos con una cadena de valor sólida y competitiva pueden notar efectos positivos, dentro y fuera de diversas áreas de la entidad, esta herramienta incide de forma directa en la formulación de estrategias para tener una mejor segmentación de mercado, para comercializar de manera óptima los productos, para establecer las barreras de entrada que enfrenta cada organización y para realizar los avances y mejoras necesarias

dentro de las operaciones a las que se dedican (Sztulwark y Juncal, 2014).

Dentro de las organizaciones que comercializan productos de consumo masivo es esencial el ámbito logístico, por ello se han realizado varios estudios donde se especifica que a través de la puesta en práctica de la gestión estratégica de costos se pueden establecer acciones para mejorar esta área de la organización, estableciendo los canales de distribución más adecuados que permitan entregar los bienes o productos a los clientes de forma óptima (Mejía, Soto, Gaméz, y Moreno, 2015).

La población demandante de productos requiere que las organizaciones oferten productos variados y por lo general, con una duración corta; pero no solo es necesario contar con productos de calidad, sino que también se requiere de la implementación de acciones dedicadas a captar más clientes, a ofrecerles promociones y a mantener competitivas a las empresas. Cuando empresas abastecen productos a sus clientes de forma eficiente y eficaz, también agregan valor para los consumidores (Hernández, 2011).

Una organización que se encuentra inserta en un mercado de competencia perfecta (González, 2002), donde, según Kreps (1990), existe gran cantidad de compradores (demanda) y de vendedores (oferta), de manera que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio, debe centrar su interés en impulsar aspectos como la innovación, la implementación de nuevas y acertadas estrategias y equipos tecnológicos, la reducción de los costos y la diferenciación, con el fin de desarrollarse y posicionarse en gran parte del mercado.

La correcta aplicación de una gestión estratégica de costos permite a las empresas obtener una ventaja estratégica, generando una propuesta de valor diferenciadora en el mercado en el que se desenvuelven, lo cual no solo le generará estrategias, sino que también en cada segmento la empresa agregaría valor a los

bienes o servicios que serán destinados a su clientela, además de permitirle tener una mejor administración y abastecimiento de cada área o ámbito de la organización para determinar de forma apropiada los costos y requerimientos necesarios en cada espacio

Es así como, debido a la importancia que está adquiriendo cada vez más la aplicación de una gestión estratégica de los costos, que conlleve al desarrollo sostenible en las organizaciones, surge la necesidad de esta investigación. Por tanto, surge la siguiente interrogante: ¿Por qué la implementación de la gestión de costos en las organizaciones? Lo cual conlleva al planteamiento de las interrogantes que se mencionan a continuación:

- ¿Qué factores críticos internos y externos, cualitativos y cuantitativos están relacionados con el tratamiento de la información de costos?
- ¿Cómo se aplica el modelo del *balanced Scorecard* en la gestión estratégica de costos?
- ¿Qué estrategias de negocio permiten el desarrollo de ventajas competitivas de costos en las organizaciones?
- ¿Qué experiencias evidencian la implementación de gestión estratégica de costos en las organizaciones?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

Para Arias (1998), los objetivos de investigación son metas que se traza el investigador en relación con los aspectos que desea indagar y conocer. Estos expresan un resultado o producto de labor investigativa. Los objetivos de investigación no deben confundirse con actividades o procesos implícitos en el estudio.

Tamayo (1994), describe que los objetivos en una investigación, son los enunciados claro y preciso de los propósitos por los cuales se lleva la investigación, de manera que, el objetivo del investigador es llegar a tomar decisiones y a desarrollar una teoría que le permita garantizar y resolver en la misma forma, problemas semejantes en el futuro. En lo cual se determina, que los objetivos constituyen los logros a alcanzarse en la investigación, lo que significa que los objetivos se conciben hacia la búsqueda de respuestas, de allí la pregunta ¿Qué se pretende lograr con la investigación? Por lo que, a continuación se presentan los objetivos tanto general como específicos de la investigación.

### 1.2.1 Objetivo General

Analizar la implementación de la gestión de costos en las organizaciones.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores críticos internos y externos, cualitativos y cuantitativos relacionados con el tratamiento de la información de costos.
- Indagar sobre la aplicación del modelo del *balanced scorecard* en la gestión estratégica de costos.
- Examinar la puesta en práctica de estrategias de negocio para el desarrollo de ventajas competitivas de costos en las organizaciones.
- Conocer experiencias que evidencian la implementación de la gestión estratégica de costos en las organizaciones.

### 1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación se realiza por la necesidad que tienen las organizaciones, de tomar decisiones oportunas y acertadas derivadas de la

implementación de estrategias que les permitan establecerse en el mercado o segmento que han escogido, liderando permanentemente el sector en comparación a sus potenciales competidores.

Este trabajo de investigación documental, en su desarrollo, muestra de manera integral las estrategias que han revolucionado el concepto sobre la determinación convencional del costo. La gestión estratégica no solo considera la determinación del costo como la acumulación de valores al precio final del producto, adhiriendo un considerable margen de utilidad; sino más bien, considera factores determinantes como la calidad en sus procesos, no con el fin de disminuir costos, sino más bien agregar valor al producto, y su precio por más alto que parezca, no sea rechazado por el consumidor.

La contabilidad de costos es la base de información por medio del cual la gerencia puede tomar decisiones, es también una ciencia que se puede ir adaptando a las necesidades de los individuos en la actualidad, considerándose que los seres humanos ya sea por su naturaleza, la globalización o por los acelerados avances tecnológicos de los últimos tiempos, buscan distinguirse de los demás. Es por eso, que, hablando en el ámbito económico, la gestión estratégica de costos es una técnica innovadora que ayudará a las organizaciones a alcanzar la competitividad y excelencia.

Un modelo basado en la gestión estratégica de costos, constituye un verdadero reto, ya que, propone cambios sustanciales en cada actividad que se desarrolla en las organizaciones, desde el diseño del producto hasta su post-venta, es por eso que, se realizó esta investigación documental, como una base que ayude a las organizaciones a tomar decisiones y mejorar continuamente en las actividades que se consideren generadoras de valor.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es aquel que está compuesto por teorías y conceptos relacionados a la problemática o bien puede ser un respaldo de la investigación que describe el título (Ander-egg, 1992:144). Este aspecto se refiere al conjunto de aportes teóricos, existentes sobre el problema objeto de estudio; estos se encuentran contenidos en fuentes documentales.

Al respecto, Rojas (como se citó en Hernández y Baptista (1994), plantea que “El marco teórico implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las perspectivas teóricas, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio”. (p.22). Es así como, en este capítulo se incluyen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases legales, relacionadas con el tema de la gestión estratégica en las organizaciones.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Lawrence (como se citó en Hernández, 2014), señala que en toda investigación para desarrollar y realizar una problemática se necesita indagar y sustentarse en trabajos investigativos de otros autores; es decir, realizados previamente y que especifiquen la labor que se desarrolla. En tal sentido, se mencionan los siguientes antecedentes de la investigación:

- Castro y Ramírez (2017). Realizó una tesis de grado, cuyo propósito fue evaluar la gestión estratégica de costos y su impacto en la toma de decisiones financieras de la administración de residuos sólidos no peligrosos en el sector pesquero de El Callao. La gestión estratégica de costos es evaluada bajo sus elementos de cadena

de valor, en la cual después de hacer un análisis de las empresas top del sector pesquero, se identificó que ésta es considerada dentro del proceso de producción y sobre su elemento de posicionamiento estratégico. Esta investigación analiza el impacto de los residuos sólidos no peligrosos dentro del sector pesquero y su impacto que este tiene en la toma de decisiones financieras.

Después de la investigación realizada, se llegó a la conclusión que contar con una adecuada gestión estratégica de costos, permite a las altas gerencias poder realizar toma de decisiones financieras de la administración de los residuos sólidos no peligrosos oportuna y precisa para la innovación, y crecimiento de cada empresa del sector pesca.

Se sugirió reducir en un 10% sus residuos sólidos no peligrosos (el porcentaje será proporcional con el pasar de los años, comenzando con un escenario pesimista, posteriormente un escenario base y finalmente un escenario probable hasta de un 50% tomando como referencia a la empresa Pesquera 2, la cual dio como resultado la reducción de sus costos de ventas en un 5,27%, es decir US\$21,775,000, lo que sería un aumento para la utilidad de 176,34%, pasando de pérdida por US\$12,348,000 a Ganancia neta del ejercicio por US\$ 9,427,00, además, del aumento en sus activos en casi dos millones por año.

Con los resultados obtenidos se puede señalar que la gestión estratégica de costos, es una herramienta muy importante para una organización, mediante ésta se podría mejorar aquellos costos elevados, que se verían reflejados en los estados financieros y que ayudarían para la toma de decisiones financieras de la empresa. En el caso de la empresa Pesquera 1, seguirá manteniendo su posicionamiento frente al crecimiento de la competencia corporativa, con su propuesta de valor, creando un relleno sanitario que ayudará de alguna manera con el impacto de ambiental, muchas de las empresas recogedoras de residuos no podrán abastecerse de desechos a muy

pocos años, asimismo, y para estudio posterior la reutilización o aprovechamiento de residuos de la piscicultura con nuevas técnicas para el sector cosmético.

- Yarlequé y Escudero (2017). El principal objetivo de su tesis de grado, consistió en: Evaluar la gestión estratégica de costos y su impacto en la toma de decisiones financieras en las empresas privadas del sector salud ubicadas en Lima Metropolitana. Con este trabajo se busca que se conozca cuáles son los factores que deben tener en cuenta para obtener resultados que permitan tomar una decisión acertada que cambie el rumbo de la empresa. Para validar las hipótesis planteadas, se efectuaron entrevistas a dos gerentes, uno de operaciones y otro de finanzas de las principales empresas del sector en mención, así también se realizaron encuestas a los colaboradores involucrados en el negocio. Finalmente, se realizó el análisis de la gestión estratégica de costos y su aplicación en la situación actual de la empresa, que conlleva a tomar una decisión de inversión para presentar un caso práctico donde se aplica la gestión estratégica de costos y el desarrollo de sus factores claves en la empresa E&Y.

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas:

Según la prueba de Chi-Cuadrado, se obtuvo un resultado de 0,029 en la variable dependiente, lo cual llevó a la conclusión que realizando una correcta gestión estratégica de costos, la empresa obtendría un efecto positivo en la toma de decisiones financieras en las empresas privadas del sector salud ubicadas en Lima Metropolitana, ello dependerá del análisis minucioso de sus factores claves, tales como la cadena de valor que genera una ventaja competitiva, el posicionamiento estratégico con el que cuente la empresa y sus generadores de costos que deberán tener una asignación correcta de ingresos y costos, los cuales conllevarán a obtener Estados Financieros presentados, según lo establece la NIC 1 e indicadores financieros que permitan tomar una adecuada decisión financiera que genere mayores

utilidades a la empresa. Por ejemplo, una empresa que no logra un posicionamiento estratégico en el mercado sólo se limitará a generar sus ingresos en función de las ventas diarias sin que les permita analizar los factores que puedan ayudar a incrementarlas y generar un posicionamiento ya sea por liderazgo o diferenciación en costos.

Teniendo en cuenta que luego de revisar los Estados Financieros de la clínica E&Y, se plantea realizar una inversión para aumentar las ventas generado por los ingresos de los servicios brindados en los partos por cesárea, el mismo que proyecta incrementar el número de pacientes en 50% Es importante que los factores claves en la obtención de la gestión estratégica de costos se mantengan y fortalezcan sus estructura. Para el presente caso, la cadena de valor mantiene los procesos que la componen, pero fortalecen las actividades de apoyo y proceso productivo, en su posicionamiento estratégico conserva la diferenciación al ser una clínica que brinda una atención de calidad en los procedimientos de partos.

- Vaca (2015). Realizó un trabajo de investigación, donde el objetivo consistió en: Determinar cómo la gestión estratégica de costos influye en la toma de decisiones para lograr la mejora continua en las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa de calzado Sforzo.

En la actualidad, las empresas deben adaptarse a un mercado cada vez más exigente y limitado, ya que, por los acelerados avances tecnológicos y a la globalización el entorno cada día se vuelve más competitivo. Las exigencias del medio hacen que las empresas compitan cada vez más con otras a nivel nacional como internacional, por lo que hace que las organizaciones se interesen en conocer nuevas estrategias que les permita liderar un determinado sector productivo.

Es así entonces, que aparece la gestión estratégica de costos como una herramienta no totalmente distinta a la contabilidad de costos tradicional, sino más completa y estratégica; ya que, aplica procedimientos tomando en cuenta los tres elementos que la conforman, haciendo de este análisis un método eficiente en la toma de decisiones gerenciales. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Durante la investigación, se pudo constatar que las actividades que generan valor a la empresa de calzado Sforzo, no han sido identificadas adecuadamente, por lo que, al momento de determinar los costos no son consideradas en su totalidad y la cadena de valor en cierto modo es omitida para tomar decisiones.
  - Según la investigación, se muestra que las decisiones que se han tomado no han influido positivamente en posicionar la marca Sforzo en el mercado, ni mejorado su competitividad; ya que, el personal involucrado en la fabricación del calzado ha percibido que el volumen de producción ha disminuido, las ventas han bajado y el tiempo de ocio aumentado.
  - La indagación efectuada evidenció también que los costos que son determinados por la administración de manera elemental sin tomar en cuenta ningún método técnico de costeo, básicamente se usan para determinar el precio de los productos y tomar decisiones; las mismas que debido a la inexactitud y simplicidad de la ficha técnica, provoca que las decisiones en su mayoría sean no programadas, lo que aumenta el riesgo de cometer errores irremediables y limita que la gerencia tome decisiones para lograr una mejora continua en sus procesos y así aumentar su competitividad.
- Chávez (2013). En la tesis de grado que realizó, el objetivo a tratar consistió en: Determinar la incidencia de la gestión estratégica de costos en la generación de valor de las empresas comercializadoras de vehículos de la provincia de Trujillo.

Esta gestión se fundamenta en tres temas claves: la cadena de valor, los inductores de costos y análisis del posicionamiento estratégico. Estos tres temas, también se utilizan para estudiar y analizar los costos, porque permiten desarrollar estrategias de negocio excelentes, amplias y explícitas, incluyendo los problemas e intereses estratégicos con el propósito de ganar ventajas competitivas permanentes.

En conclusión, la gestión estratégica de costos diseñada e implementada en Autonort Trujillo S.A incidió positivamente en la generación de valor en cada una de las líneas de negocio de la empresa, lo cual favoreció al mejor control de los costos a través del análisis de la cadena de valor y los inductores de costos con lo cual se logró un mayor posicionamiento en el sector Automotriz.

La gestión estratégica de costos aportó información útil, lo cual genera aspectos positivos tales como: la obtención de un rendimiento mayor al de su inversión generando así de este modo un mayor valor para los accionistas.

- Saavedra (2003). Realizó una investigación, cuyo objetivo consistió en analizar la relación que existe entre la gerencia estratégica de costos y la generación de valor en las empresas, medido en términos del valor económico agregado.

La época de los ochenta fue la que trajo consigo un fuerte movimiento económico a nivel mundial. Es cuando aparece un nuevo y cambiante entorno competitivo en el ámbito industrial, apoyado en la revolución de las nuevas tecnologías de fabricación. Como consecuencia de ello, surgen manifestaciones de preocupación en cuanto a la búsqueda de estrategias que le permitan a la empresa competir con sus adversarios a fin de no ser desplazados. Centrándose en:

- Un análisis de costos en el cual se pueden identificar las actividades de valor y no valor para la empresa, permite que se incentive las primeras y se minimicen las segundas. Buscando de este modo incrementar el valor para los accionistas.

- Una toma de decisiones de costos basadas en la situación estratégica de la empresa, le permite responder de manera ágil y rápida ante los cambios en su entorno, determinando de esta manera una ventaja competitiva sostenible, la que a su vez generará mayores retornos sobre la inversión, generando de este modo más valor.

La principal conclusión de este trabajo es que la gerencia estratégica de costos, es un factor determinante en la generación de valor en las empresas, puesto que integra la estrategia de negocios desde el aspecto operativo de las empresas. La gerencia estratégica de costos aporta información empresarial útil para promover la ventaja competitiva en las empresas, de este modo las mismas serán capaces de obtener una tasa de rendimiento mayor a su costo generando así valor para los accionistas.

Asimismo, se concluye que la medición del valor a través del método de Valor Económico Agregado, es una técnica que cada vez se usa más en las organizaciones que buscan medir la eficiencia de su gestión, bajo este enfoque la empresa generará valor siempre y cuando el rendimiento sea mayor al costo de usar los recursos de la empresa. La interrelación de estos conceptos gerencia estratégica de costos y generación de valor, es muy estrecha puesto que se debe empalmar la visión estratégica a la parte operativa de la empresa, buscando la generación de valor desde este último aspecto.

## **2.2 Bases Teóricas**

Tamayo y Tamayo (1995), define las bases teóricas como:

La descripción del problema integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas, es la teoría del problema y tiene como fin

ayudarnos en el desarrollo del problema, de tal modo que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas. (p. 112)

Las bases teóricas son desarrolladas con la revisión exhaustiva de diferentes referencias bibliográficas y electrónicas, las cuales permitirán sustentar el estudio realizado y estas deben responder a los objetivos planteados.

El método desarrollado en el presente estudio investigativo hace referencia a la revisión documental de informes, estudios y análisis respecto a la gestión estratégica de costos.

### 2.2.1 Estrategias

La palabra estrategias proviene de los términos griegos *stratos*, que significa ejército, y *agein*, que significa guía. En conjunto, estrategia significa la guía del ejército. El origen de la palabra estrategia, es militar, la cual tiene que ver con el fin de la batalla, es decir, lograr la victoria. Llevando esta definición al campo empresarial la estrategia está relacionada con la competencia y la victoria en el campo de las preferencias de los clientes. Esto quiere decir que cuando se habla de estrategia se refiere a la estrategia competitiva que, a su vez, es algo muy distinto de los sistemas de planeación de objetivos de las organizaciones lo que comúnmente se denomina planeación estratégica.

Así, la estrategia puede ser considerada una perspectiva, una posición, un plan y un modelo, y todos son términos correctos al referirse a ella. Nichols (1957), experto en estrategia gerencial define la estrategia como una compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticias, memorias, percepciones y expectativas que dan una guía para tomar acciones y lograr el objetivo.

### 2.2.1.1 Definición de Estrategias

La estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que, empleadas de manera iterativa y transnacional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Mintzberg (1994), señala que el término estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro. Por su parte, Halten (1987), considera que es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos.

Morrisey (1993), define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

El concepto de estrategia se puede aplicaren muchas circunstancias, desde una conquista amorosa hasta en el *marketing*, siempre y cuando se trate de la puesta en práctica de un plan, diseñado para sacar la mayor ventaja posible de las condiciones y de los recursos dados. Una estrategia es una decisión que se toma y que se reconoce como estratégica porque, en primer lugar, consiste en establecer un camino y, en segundo lugar, porque configura la realidad de la empresa o de la vida personal en el largo plazo.

#### 2.2.2.2 Tipos de Estrategias.

Para Pearson (2013), existen varios tipos de estrategias, dentro de las cuales se mencionan los siguientes:

- Estrategias de liderazgo en costos: Una de las principales razones para implementar las estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr el liderazgo en costos, ya sea con base en bajos costos o en el mejor valor. Vale la pena puntualizar, sin embargo, que el liderazgo en costos suele aplicarse en conjunto con la diferenciación.

Varios elementos de costos afectan el atractivo relativo de cada una de las estratégicas genéricas, como las economías o deseconomías de escala logradas, los efectos en la curva de experiencia y aprendizaje, el porcentaje de utilización de capacidad alcanzado, y los vínculos con proveedores y distribuidores. Otros elementos de costos a considerar cuando se hace la elección entre estrategias alternativas son la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de investigación y desarrollo asociados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de mano de obra, las tarifas fiscales, los costos de energía y los costos de envío.

Esforzarse por ser un productor de bajo costo en una industria puede ser muy efectivo cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles al precio, cuando hay pocas formas de alcanzar la diferenciación de productos, cuando los compradores no están muy interesados en las diferencias entre marcas, o cuando existe un gran número de compradores con un poder de negociación significativo.

La idea básica es ofrecer mejores precios que los competidores y, por lo tanto, obtener una mayor participación de mercado y aumentar las ventas, con lo que algunos competidores quedarían fuera del mercado. Las empresas que emplean las estrategias de liderazgo en costos bajos o de mejor valor, deben lograr su ventaja competitiva de manera que los competidores no puedan imitar fácilmente. Si para los rivales resulta más o menos fácil o poco costoso imitar los métodos del líder de costos, la ventaja de éste no durará lo suficiente como para producir una ventaja valiosa en el mercado. Recuerde que para que un recurso sea valioso debe ser raro, difícil de imitar y no fácilmente sustituible.

Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo de costos, la empresa debe garantizar que los costos totales a lo largo de toda su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de sus competidores. Hay dos formas de lograrlo:

- Realizar actividades de la cadena de valor de forma más eficiente que los rivales, y controlar los factores que afectan los costos de dichas actividades. Éstas pueden consistir en alterar el diseño de la planta, dominar tecnologías recientemente introducidas, utilizar partes o componentes comunes en diferentes productos, simplificar el diseño del producto, encontrar maneras de operar a toda capacidad durante el año completo, etcétera.
- Modernizar toda la cadena de valor de la empresa para eliminar o evadir algunas actividades generadoras de costos, como asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos online, reubicar fábricas, evitar el uso de trabajadores sindicalizados, etcétera.

Cuando se emplea una estrategia de liderazgo, la empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precios tan radicales como para que sus utilidades se reduzcan o desaparezcan. Es preciso estar siempre al tanto de los adelantos

tecnológicos que ahorren dinero, o de cualquier otro avance en la cadena de valor que pudiera destruir o mermar la ventaja competitiva de la empresa. Las estrategias de liderazgo de costos pueden ser especialmente efectivas en estas condiciones:

- Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es muy fuerte.
- Cuando los productos de los vendedores rivales son idénticos y los suministros se pueden obtener fácilmente de cualquiera de varios proveedores ávidos de vender.
- Cuando existen pocas formas de lograr la diferenciación del producto que sean valiosas para los compradores.
- Cuando casi todos los compradores utilizan el producto de la misma forma.
- Cuando los compradores incurren en bajos costos al cambiar de un vendedor a otro.
- Cuando los compradores tienen un poder de negociación importante para lograr precios bajos.
- Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de introducción para atraer compradores y desarrollar una base de clientes.

Si la implementación de una estrategia de liderazgo de costos resulta exitosa, por lo general toda la empresa tendrá repercusiones positivas, como mayor eficiencia, menores costos operativos, necesidad de menos incentivos, intolerancia al desperdicio, intenso escrutinio de los requerimientos presupuestarios, mayor control, recompensas vinculadas al control de costos, y la amplia participación de los empleados en los esfuerzos de control de costos.

Algunos de los riesgos relacionados con la aplicación del liderazgo en costos son: que los competidores pueden imitar la estrategia, con lo que disminuyen las utilidades generales de la industria; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían perjudicar la efectividad de la estrategia, o la posibilidad de que los intereses del comprador cambien para enfocarse en otras características diferenciadoras,

además del precio. Ejemplos de empresas famosas por sus estrategias de liderazgos basadas en costos bajos son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black & Decker, Lincoln Electric y Briggs&Stratton.

- Estrategias de diferenciación: Las diversas estrategias ofrecen distintos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la obtención de una ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cubren las necesidades del cliente o si es posible que la competencia los imite rápidamente. Lo mejor es contar con productos duraderos protegidos por barreras que limiten la imitación de los competidores. La diferenciación exitosa debiera suponer una mayor flexibilidad del producto, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia, o más beneficios. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados. De tener éxito, la estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y obtenga la lealtad de los clientes, éstos sentirán un fuerte apego hacia esas características diferenciadoras.

Entre las características especiales que diferencian un producto figuran el servicio superior, la disponibilidad de refacciones, el diseño de ingeniería, el desempeño del producto, la vida útil del mismo, su consumo de combustible, o su facilidad de uso. El riesgo que conlleva la implementación de una estrategia de diferenciación radica en la posibilidad de que los clientes no valoren la singularidad

del producto lo suficiente como para justificar su precio más alto. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos vencerá fácilmente la estrategia de diferenciación. Otro riesgo es que los competidores logren desarrollar con rapidez formas de copiar las características diferenciadoras; para contrarrestarlo las empresas deben encontrar fuentes duraderas de singularidad, que no sean susceptibles de ser imitadas de manera rápida y barata por las empresas rivales.

Entre los requisitos que la organización debe cumplir para lograr buenos resultados a partir de su estrategia de diferenciación están una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo y *marketing*, y contar con un poder de atracción suficiente para allegarse científicos y personas creativas. Las empresas pueden aplicar una estrategia de diferenciación a partir de varios aspectos competitivos distintos. Por ejemplo, Mountain Dew y la cerveza de raíz tienen un sabor único; Lowe's, Home Depot y Wal-Mart ofrecen una amplia selección de productos y la comodidad de hacer todas las compras en un solo establecimiento; Dell Computer y FedEx ofrecen un servicio superior; BMW y Porsche ponen a disposición de sus clientes diseño de ingeniería y desempeño; IBM y Hewlett-Packard ofrecen una amplia variedad de productos, y E\*Trade y Ameritrade ofrecen la comodidad de Internet.

Las oportunidades de diferenciación existen o pueden desarrollarse en cualquier punto de la cadena de valor de la empresa, por ejemplo, en las actividades de la cadena de suministro, en las actividades de investigación y desarrollo de productos, en las de producción y tecnológicas, en las de manufactura, en las de administración de recursos humanos, en las de distribución o en las de *marketing*. Las bases más efectivas para la diferenciación son aquellas cuya duplicación resulta difícil o costosa para los competidores. Éstos tratarán en todo momento de imitar, duplicar o superar a los rivales en lo relativo a cualquier variable de diferenciación que les haya producido alguna ventaja competitiva.

Por ejemplo, cuando U.S. Airways reduce sus precios, de inmediato Delta hace lo mismo; cuando Caterpillar instituyó su política de rápida entrega de refacciones, John Deere no tardó en seguir su ejemplo. En la medida en que los atributos diferenciadores sean difíciles de imitar para los rivales, la estrategia de diferenciación será efectiva; la meta es que la imitación de las fuentes de singularidad exija mucho tiempo, implique costos prohibitivamente elevados y resulte demasiado onerosa como para que los rivales quieran ponerla en práctica.

La empresa debe tener cuidado al emplear la estrategia de diferenciación. Los compradores sólo estarán dispuestos a pagar un precio alto por la diferenciación si el valor percibido lo supera. Basado en factores tales como un empaque atractivo, publicidad abundante, calidad de las presentaciones de ventas, calidad del sitio web, lista de clientes, profesionalismo, tamaño y rentabilidad de la empresa, el valor percibido podría ser más importante para los clientes que el valor real.

- Estrategias de enfoque: El éxito de las estrategias de enfoque depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones suficientes, un buen potencial de crecimiento, y que no sea crucial para que los principales competidores logren buenos resultados. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen grandes ventajas para el enfoque. Las empresas medianas y grandes sólo pueden aplicar de manera efectivas las estrategias basadas en el enfoque si las combinan con estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos. En esencia todas las empresas aplican una estrategia de diferenciación. En vista de que sólo una empresa podrá ostentar como característica de diferenciación el costo más bajo, las demás que participen en la industria deberán encontrar otras formas de diferenciar sus productos. Las estrategias de enfoque resultan más efectivas cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos, y

cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta.

Johnson Controls, compañía con sede en Milwaukee, Wisconsin, se enfoca en el suministro de productos para el interior de los automóviles, y recientemente adquirió el negocio alemán de autopartes KeiperRecaroGroup, sumando a su nómina 4 750 empleados que producen dispositivos para reclinar y ajustar asientos de automóviles en siete países distintos. Johnson Controls ahora vende alrededor de 18 000 millones de dólares anuales en productos automotrices, aunque el negocio también cuenta con un segmento dedicado a los equipos de ventilación y calefacción.

Algunos de los riesgos implícitos en la implementación de una estrategia de enfoque son la posibilidad de que varios competidores reconozcan el éxito de esta estrategia y la copien, o que las preferencias de los consumidores cambien hacia los atributos del producto que todo el mercado desea. Lo recomendable es que las organizaciones que ponen en práctica una estrategia de enfoque se concentren en un grupo determinado de clientes, en ciertas áreas geográficas o en segmentos particulares de la línea de productos, porque de esa manera podrán atender un mercado reducido pero bien definido, en contraste con los competidores, que se ocupan de un mercado más amplio. Una estrategia de enfoque de bajo costo o de mejor valor puede ser muy atractiva, sobre todo cuando se presentan estas condiciones:

- Cuando el mercado es grande, rentable y está en crecimiento.
- Cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito.
- Cuando los líderes de la industria consideran que es demasiado costoso o difícil satisfacer las necesidades especializadas del nicho de mercado meta al mismo tiempo que atienden a los consumidores del mercado general.

- Cuando la industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, por lo que la empresa enfocada puede elegir un nicho atractivo en términos competitivos, y adecuado para sus propios recursos.
- Cuando pocos rivales, si los hubiera, intentan especializarse en el mismo segmento meta.
- Estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos: El mundo cambia cada vez con mayor rapidez y, en consecuencia, también las industrias y las empresas están transformándose con más velocidad que nunca. Algunas industrias están cambiando con tanta rapidez que los investigadores les han dado el nombre de mercados turbulentos y vertiginosos. Ejemplos de esta situación son las industrias de telecomunicaciones, médica, biotecnológica, farmacéutica, de hardware y software para computadoras, y casi todas las industrias relacionadas con Internet.

No hay duda de que el cambio vertiginoso se está volviendo la regla y no la excepción, incluso en industrias como la de los juguetes, la telefonía, la banca, la defensa, la editorial y la de comunicaciones. Para estar a la altura del desafío que implican estos vertiginosos cambios, la empresa tiene que decidir si debe reaccionar, anticiparse o liderar el mercado en términos de sus propias estrategias. Reaccionar a los cambios en la industria sería una estrategia defensiva para contrarrestar, por ejemplo, los cambios inesperados en los gustos del comprador o las innovaciones tecnológicas.

La estrategia de reacción al cambio no sería tan eficaz como la estrategia de anticiparse al cambio, la cual implicaría diseñar y seguir un plan para manejar los cambios esperados. No obstante, lo ideal es que las empresas se esfuercen por estar en condiciones de liderar los cambios en los mercados vertiginosos, en tanto que se

erigen como pioneros con la capacidad de fijar los estándares de la industria y poner en práctica nuevas y mejores tecnologías y productos.

Ser líder o pionero del cambio en un mercado vertiginoso, constituye una estrategia agresiva y ofensiva que supone acelerar la llegada de productos de siguiente generación al mercado contando con ellos antes que los rivales, y ser siempre proactivos en la conformación del mercado en beneficio propio. Aunque la estrategia de liderazgo del cambio es la mejor si la empresa tiene los recursos para hacerlo, en las industrias turbulentas a veces hasta las organizaciones más fuertes tienen que emplear las estrategias de reacción y de anticipación al mercado. Un ejemplo de mercado turbulento y vertiginoso es el de las computadoras tablet, en el que más de 100 empresas están tratando de imitar el iPad de Apple y sus tablets.

Las ventas de las tablets superaron los 20 millones de unidades en 2010 y los 60 millones de unidades en 2011. Ahora las tablets cuentan con un nuevo sistema operativo desarrollado por Google, el Android, que incluye el sistema Honeycomb, de la misma empresa. Apple utiliza una estrategia de liderazgo del cambio, al ser una de las empresas más fuertes en la turbulenta industria de las tablets, en donde también participan organizaciones como Samsung y Toshiba, las cuales aplican una agresiva estrategia de reacción al cambio. Las primeras computadoras laptop con el sistema operativo de Google, Chrome OS, fueron producidas por Acer Inc. y Samsung Electronics, y salieron a la venta a mediados de 2011. Google está trabajando con Verizon Wireless para garantizar la continua conectividad de las laptops Chrome. Una de las estrategias para competir en las industrias turbulentas consiste en adquirir a los rivales, con lo que se logran economías de escala y se mejoran las eficiencias. Por ejemplo, AT&T adquirió recientemente a su empresa rival, T-Mobile USA, por 39 000 millones de dólares, creando la organización de telefonía celular más grande de Estados Unidos; por su parte, Charles Schwab Corp. adquirió al proveedor de servicios de corretaje online OptionsXpress por mil millones de dólares.

### 2.2.2.3 Proceso Estratégico.

El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos. Como punto de partida de un proceso estratégico, se establecen las premisas necesarias para ubicar este proceso en el tiempo y el espacio, tal como lo indica Zemelman (1987).

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos? El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo (D'Alessio, 2008)

Para Waterman (como se citó en Tang, 2002), el éxito de una estrategia no está en solo desarrollar el plan de la empresa, este se puede desechar fácilmente, los ejecutivos aprenden a reconocer la importancia de este proceso gracias a su participación directa con el cumplimiento del plan que propone, es decir, participar y gestionar.

El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con

los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.

Durán (2013), presenta tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia. Considera el autor que la planificación de estrategia, permite a una organización ser más proactiva, dado que es reactiva al definir su propio futuro, ya que, la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Es así como los propietarios de organizaciones pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido el beneficio de la misma.

Desde siempre el principal beneficio de la planificación estratégica en opinión de Robbins y De Cenzo (2014), ha sido ayudar a las organizaciones a plantear mejores estrategias por medio del uso de abordaje sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la planificación estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más grande de la dirección estratégica.

La forma en que la planeación estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal de proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión sea quizás el beneficio más importante para ésta, seguida por el compromiso. Asimismo, Parra y Durán (2014), afirman que los líderes y los empleados entienden lo que la organización hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la organización y se compromete a apoyarla.

A continuación, se describen cada una de las etapas del proceso de planeación estratégica.

- **Formulación de la estrategia:** Para Durán (2013), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.
- **Ejecución de la estrategia:** Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), esta etapa es considerada como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más que un arte que una ciencia.
- **Evaluación de la estrategia.** La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información. En opinión de Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente.

#### 2.2.2.4 El *Balanced Scorecard*.

Kaplan y Norton (1992), revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros. Estos autores proponen el cuadro de mando integral como un sistema de gestión que va más allá de la óptica financiera con la que los directivos tradicionalmente evalúan sus empresas.

Su fundamento radica en que, atendiendo únicamente a los aspectos financieros, las empresas olvidan todos los activos intangibles que componen las mismas, como pueden ser las relaciones con clientes, las capacidades y habilidades de los empleados, productos y servicios innovadores, etc. lo que conduce a dejar de lado importantes oportunidades de creación de valor.

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (BSG), es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Establece las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir, traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización (Álvarez, Chávez y Moreno, 2003).

El modelo de cuadro de mando integral propone la posibilidad de llevar a cabo la misión y la visión de la organización, distribuyendo los objetivos estratégicos a partir de las cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: ¿Qué debe hacer la organización para satisfacer las expectativas de sus accionistas?
- Perspectiva del cliente: ¿Qué debe hacer la organización para satisfacer las necesidades de sus clientes?
- Perspectiva interna: ¿En qué procesos debe ser excelente para satisfacer dichas necesidades?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos resultan críticos para poder mantener esa excelencia?

Por último, el siguiente paso en la implantación del *Balanced Scorecard*, es la elección de indicadores, una de las fases más importantes del proceso. Los indicadores, son el medio con el que cuenta la organización para poder visualizar si se cumplen o no los objetivos estratégicos definidos previamente. Se trata de elementos cuantitativos y/o cualitativos que son utilizados para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

### 2.2.2 Contabilidad de Costos

Mediante la aplicación de la contabilidad de costos se clasifica, contabiliza, distribuye y recopila información sobre los costos que genera la compañía, además de ocuparse de la gestión de los costos futuros previstos. Este tipo de contabilidad engloba el diseño y la operación de procedimientos de costos; la determinación de costos por departamentos, funciones, responsabilidades, actividades, productos, territorios, periodos y otras unidades; la comparación de los costos de diferentes periodos; de los costos reales con los costos estimados, presupuestados o estándar, y de los costos alternativos, entre otros conceptos.

La contabilidad de costos constituye el complemento amplificado y necesario de la contabilidad financiera, que tiene por objeto brindar información de los hechos en el momento preciso para tomar decisiones respecto a maximizar beneficios o minimizar costos. Se aplica a las empresas industriales, pero sus procedimientos a todo tipo de empresa. Es esencialmente analítica (partidas que le suministra la contabilidad financiera), y hace síntesis (informa respecto al CT y unitario de cada producto).

La síntesis finaliza al informar la sección de costos, al cierre del período y al contabilizar en los libros de la contabilidad financiera, los costos totales de

producción en proceso y terminada. El sistema de la contabilidad de costos se desarrolla sobre la base de las cuentas colectivas o de control.

#### 2.2.2.1 Costos.

Gómez (2001), señala que el costo se define como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se **obtienen** los beneficios, el costo es el desembolso económico que realiza una empresa para la producción de un producto o para la oferta del mismo.

¿Qué son los costos en una empresa? Una definición basada en la estructura de materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de Fabricación. Al respecto, Menesby (2002), señala:

El costo se define como la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo, tal como un producto comercial ofrecido para la venta general o un proyecto de construcción. Los recursos emplean materia prima, materiales de empaque. Horas de mano de obra trabajada, prestaciones, personal salariado de apoyo, suministros y servicios comprados y capital atado en inventario, terrenos edificios y equipo. (p. 38)

Para Amat (2004), “El costo se define como el equivalente monetario de los bienes o servicios consumidos en el proceso de producción” (p. 35). Y para Begoña (2006), “El costo es el valor del consumo de entrada que se precisa para poder producir un bien o servicio” (p. 40). De acuerdo con estos autores, el costo es el valor que tiene un producto terminado, en el cual están incluidos el valor de la materia prima, la mano de obra, entre otros.

Para efectos de la investigación en curso se tomará como elemento de estudio lo planteado por Begoña (2006). Por lo tanto, se puede expresar que, el costo es la inversión que se genera al producir un bien o servicio la cual es recuperable. Es el valor en el cual se incurre para la elaboración de un producto o servicio, para concientizar y evaluar cómo será su recuperación, en este sentido, los costos se pueden clasificar dependiendo del tipo de medición o estudio que se requiera hacer con ellos, generalmente pueden representar los costos de un producto, de un servicio, de un proceso y entre otros, el de un proyecto en general.

Los costos se pueden clasificar según la función en la que se incurren, como lo establece García (2008), quien los secciona en:

- Costos de producción: Estos tipos de costos, son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados.
- Costos de distribución o venta: Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar los productos terminados, desde la empresa hasta el consumidor.
- Costos de administración: Son los que se originan en el área administrativa, relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa.
- Costos financieros: Son los que se originan por la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento.

En el caso de los costos de producción, éstos se encuentran subdivididos, según Ramírez (2005), en:

- Costos de materia prima: Es el costo de materiales integrados al producto.
- Costos de mano de obra: Es el costo que interviene directamente en la transformación del producto.
- Costos indirectos de fabricación: Son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directo.

Como ejemplos de costos de producción, se pueden indicar: la malta utilizada para producir cerveza y el tabaco para producir cigarros, los cuales quedarían subdivididos como costos de materia prima, el sueldo del mecánico o del soldador, pertenecientes al renglón de costos de mano de obra y el sueldo del supervisor y la depreciación, que a su vez se clasifican como gastos indirectos de fabricación.

Por su parte, Rojas (2007), señala que los costos, son un sistema contable y pueden clasificarse según sus componentes, en:

- Materiales directos: Son todos los materiales que pueden identificarse cuantitativamente dentro del producto y cuyo importe es considerable.
- Mano de obra: Es la remuneración en salario o en especie, que se ofrece al personal que interviene directamente para la transformación de la materia prima en un producto final.
- costos indirectos de fabricación: Denominados también carga fabril, gastos generales de fábrica o gastos de fabricación. Son aquellos costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y que son distintos a material directo y mano de obra directa.

Asimismo, señala Rojas (2007), que según la fecha de cálculo, se subdividen en:

- Históricos: Son los que se incurren en un determinado período, por ejemplo: los costos de productos vendidos, costo de la producción en proceso.
- Predeterminados: Que los determinados a su vez, se subdividen en: estimados y estándares: son los que se establecen antes del hecho físico de la producción y pueden ser: estimados o estándar.

Finalmente, señala el autor que según la forma de contabilizar, pueden ser:

- Costo real: Está constituido por el conjunto de gastos efectivamente incurridos por

la empresa o unidad organizativa en determinado período de tiempo.

- Costo normal: Es un método de asignación de costos, que determina costos a los productos en función de los materiales, la mano de obra y los gastos generales utilizados para producirlos.
- costo estándar: Indica lo que debe costar una unidad de producto o la operación de un proceso durante un periodo determinado, sobre la base de ciertas condiciones de eficiencia, condiciones económicas y otros factores propios de la empresa.

#### 2.2.2.2 Definición de Contabilidad de Costos

La contabilidad de costos es la técnica empleada para recoger, registrar y reportar la información relacionada con los costos y, con base en dicha información, decidir de manera óptima y adecuada la planeación y el control de los costos. La contabilidad de costos es un sistema de información empleado por la empresa para determinar, registrar, controlar, analizar e interpretar toda la información relacionada con los costos de producción, distribución, administración y financiamiento de la entidad. La contabilidad de costos tiene un enfoque gerencial, ya que, proporciona información básica a los gerentes de las empresas de cara a la adecuada planeación y el control de la misma, así como para el costeo de sus productos y servicios. Por lo tanto, esta contabilidad ayuda a los gerentes a tomar mejores decisiones dentro de las organizaciones (Gómez, 2018).

García y Jordà (2004), definen la contabilidad de costos “como un sistema de información que permite la valoración de los bienes y servicios derivados de la actividad productiva de la empresa, cumpliendo para ello los principios contables generalmente aceptados” (p.107). Es una de las principales herramientas para mejorar la administración, la gestión y eficiencia de cualquier empresa. La gerencia y el departamento administrativo, se enfrentan constantemente con diferentes situaciones

que afectan directamente el funcionamiento de la empresa, la información que obtengan acerca de los costos y los gastos en que incurre la organización para realizar su actividad y que rige su comportamiento, son de vital importancia para la toma de decisiones de una manera eficaz, esto hace que en la actualidad la contabilidad de costos tome gran relevancia frente a las necesidades de los usuarios de la información.

Toda información requerida en la contabilidad de costos sirve de herramienta a la empresa en un momento determinado para la toma de decisiones, por lo cual, la contabilidad de costos es una herramienta de gran ayuda y utilidad en cualquier empresa de giro que este sea, debido a que gracias a la contabilidad de costos se pueden determinar en cualquier momento que la empresa requiera saber cuánto te cuesta producir o vender un producto o servicio que ella realice en su empresa, el cual le servirá en muchas de sus actividades dentro de la organización, (Chang, Alba, González, Nora, López, Moreno, Myurna. 2008).

#### 2.2.2.2.1 Objetivos de la Contabilidad de Costos

La contabilidad de costos, es una rama de la contabilidad cuyo objetivo principal es la determinación del costo unitario de los productos que se elaboran en una empresa manufacturera (en las últimas cuatro décadas también incluye la determinación del costo de actividades comerciales y/o de servicios). Los textos especializados en esta área, refieren que otros importantes objetivos son: a) proporcionar información sobre aspectos del costo de producción, b) control de operaciones y gastos y c) medir la eficiencia de las operaciones (Castellanos, 2022).

El propósito final de la contabilidad de costos, es la determinación del Estado de Costo de Producción y Costo de lo Vendido a partir de registros contables. La gran mayoría de los autores de libros de costos (contabilidad de costos o contabilidad

administrativa), están de acuerdo en que en las empresas manufactureras, el costo total es el resultado de sumar el costo de producción y el costo de distribución. A su vez, el costo de producción está integrado por el costo de los materiales, el costo de la mano de obra (salarios) y el costo de los gastos de producción (cargos indirectos de fabricación). El consenso de los autores de la historia de la contabilidad de costos coinciden, en que los dos primeros elementos: materiales y salarios llamado desde el Siglo XIX costo primo, con la industrialización, disminuye su importancia que cobra de manera creciente los gastos de producción. Por supuesto, no en todos los casos, pero sí en un creciente porcentaje de las empresas Manufactureras (Castellanos (2022).

Es así como la contabilidad de costos, busca (Polimeri, 2005):

- Suministrar información para la valuación de los inventarios y la determinación de los resultados.
- Suministrar información para el planeamiento y control de las operaciones de la empresa.
- Suministrar información para la obtención de costos destinados a la dirección para la toma de decisiones.

#### 2.2.2.2.2 Función de la Contabilidad de Costos

La contabilidad de costos es un híbrido de la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa. Ofrece información sobre la forma en que se pueden usar los costos de una compañía con fines internos y externos. Cuando se emplea con fines de contabilidad financiera, mide los costos de producción y ventas de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). Cuando se aplica internamente, brinda las bases para la planeación, control y toma de decisiones. (Hansen y Mowen, 1996).

Se debe recalcar que los sistemas de información de contabilidad de costos, administrativa y financiera son parte de todo el sistema de información contable. A menudo el contenido de los sistemas de contabilidad administrativa y de costos se guía por las necesidades del sistema de contabilidad financiera. Los reportes de ambas contabilidades (financiera y administrativa), se derivan con suma frecuencia de la misma base de datos, que se estableció en un principio con objeto de apoyar los requerimientos de informes de la contabilidad financiera.

Muchas organizaciones requieren ampliar esta base de datos o crear otras, con el fin de satisfacer cabalmente las necesidades de los usuarios internos, por ejemplo, la rentabilidad de una empresa es de interés para los inversionistas, aunque los gerentes deben conocer la rentabilidad de los productos individuales.

El sistema de contabilidad está diseñado, para informar tanto utilidades totales como utilidades de los productos en forma individual. El punto clave aquí es la flexibilidad (el sistema contable debe ser capaz de suministrar diferentes datos para diversos fines). La contabilidad de costos puede desarrollar un sistema de contabilidad que une las necesidades de los usuarios externos e internos.

### 2.2.3 Gestión Estratégica de Costos

Actualmente, se está enfrentado una situación económica cambiante en la cual las organizaciones buscan la mejor forma posible de salir adelante, tomando en cuenta los costos que mejor les sean favorables para así poder ser competitivas, que no es más que alcanzar la excelencia en calidad y precio, de esta manera conseguir posicionamiento en el mercado, no solo nacional sino también internacional. Para ello, empresas a nivel mundial buscan la manera de costear sus productos estratégicamente, a fin de tomar las mejores decisiones que generarán liderazgo

competitivo de sus entidades, entendiendo que la estrategia es de vital importancia dado que es responsable de colocar a la organización en una posición competitiva.

La gestión estratégica de costos está orientada hacia el análisis de los costos en las organizaciones, sobre la base de elementos estratégicos que permitan tomar decisiones estratégicas en las acciones que se tomarán en el futuro, ya sea cercano o lejano, enfocadas a mantener ventajas competitivas y generar valor a las organizaciones. Es una forma de medir cuál de las actividades de la firma generan ingresos superiores a los costos y, como consecuencia, proporciona una aguda comprensión de lo que realmente es proporcionar valor para los clientes. Con el uso de la gestión estratégica de costos, las empresas obtienen una amplia perspectiva de las actividades rentables y de las que no lo son basándose en el punto de vista del cliente o del producto (Gómez, 2018).

#### 2.2.3.1 Definición de Gestión Estratégica de Costos

El tema de la gestión estratégica de costos es un tema muy importante de acuerdo a los diversos autores que sustentan el presente trabajo de investigación, y para describirlo con mejor comprensión se mencionan conceptos importantes como gestión, que según Calpe (2008), refiere “que es un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial” (p.1). Y Restrepo (2008), lo define “Como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (p. 2). La gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control.

Ahora bien, Shank y Govindarajan (1995), definen la gestión estratégica de

costos, como el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener. Siendo la conjunción de tres análisis básicos: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Mallo (2000), indica que la gestión estratégica de costos, consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales.

Paredes (2010), señala que la gestión estratégica de costos incluye algunas ideas que guardan coherencia total con el paradigma de la contabilidad gerencial, pero que no están bien implementadas en la actualidad (costeo basado en las actividades), otras están fuera del alcance del paradigma tradicional (costeo de la calidad) y algunas otras no son congruentes con el paradigma tradicional (se refiere al costo total, al costo variable).

Según Prieto, Emonet, García y González (2015), no existe dirección que seguir, ningún mapa que consultar, ni plan de acción coherente que produzca los resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante. La mejor estrategia para cualquier organización es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, no sólo en lo económico sino también en lo social, tecnológico y político.

Molina (2002), indica que la gestión estratégica de costos es el manejo con una visión más amplia acerca de cómo organizar la información para que un ente o una organización mantengan su competitividad, obteniendo la mejora continua de

productos y servicios de alta calidad, y que estos satisfagan a los clientes y a los consumidores a un menor precio, ya que, debido a los cambios que últimamente se presenta a nivel mundial, ya sea, por el avance de la tecnología así como la globalización, lo que resulta que las empresas estén en constante competencia, lo que lleva a buscar, nuevas herramientas y estrategias para poder afrontarlos.

#### 2.2.3.2 Objetivos de la Gestión Estratégica de Costos

El primer objetivo de la gestión estratégica de costos es “organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio” (Mallo, 2000, p. 25). Tal objetivo se consigue a través del diseño y la aplicación constante de una combinación productiva o cadena de valor de todas las funciones que añaden valor a los productos y servicios de una empresa.

La expresión estrategia empresarial se vincula de alguna manera con otras muy utilizadas actualmente, como las de calidad total, competitividad, justo a tiempo, reingeniería, subcontrataciones (*outsourcing*), alianzas de empresas (*jointventure*), etcétera. Conceptos muy relacionados a su vez con productividad, rentabilidad, reestructuración, reorganización, entre otros (Mallo, 2000).

#### 2.2.3.3 Importancia de la Gestión Estratégica de Costos

La gestión estratégica de costos, aporta información empresarial útil para promover la ventaja competitiva en las empresas, de este modo las mismas serán capaces de obtener una tasa de rendimiento mayor a su costo generando valor para los accionistas (García, 2002). Por lo tanto, tiene más importancia de lo que muchas compañías creen, ya que, es responsable de colocar a la organización en una posición estratégica competitiva, sin considerar los costos solo como números, sino como una

cadena de recursos financieros. Después de todo, con los cambios en el mercado y los hábitos de consumo de la población, el precio ya no es el único factor relevante para las empresas que desean tener autoridad y competitividad en el mercado.

Además, es de suma importancia revisar y evaluar continuamente los resultados de la gestión de costos, porque es común que las cosas se planifiquen de una manera, pero que funcionen es otra. Por lo tanto, es necesario monitorear el progreso de la estrategia y, cuando sea posible, mejorarla.

En momentos de crisis, por ejemplo, una empresa que tiene una buena gestión de costos estratégicos, tiene suficientes recursos para superar una situación y no resulta muy frágil. Principalmente debido al control de desechos y fallas, en tal sentido, la gestión estratégica de costos busca agilizar la información financiera desde el punto de vista contable para así poder llegar a las causantes de las diversas situaciones económicas que pudieran presentarse de una forma eficaz y oportuna (MyABCM, 2019).

La gestión estratégica de costos, consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales (Mallo, 2000). Se utiliza para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos, de ahí que los costos se hayan convertido en un instrumento de decisión estratégica.

#### 2.2.3.4 Temas Relacionados con la Gestión Estratégica de Costos

De acuerdo con Shank y Govindarajan (1995), los temas relacionados con la gestión estratégica de costos, se indican a continuación.

#### 2.2.3.4.1 Análisis de la Cadena de Valor.

Cada empresa tiene su cadena de valor. Esta cadena de valor muestra su posición de mercado, sus opciones estratégicas y las fuerzas competitivas que existen en el mercado que atiende. “Una cadena de valor es un conjunto vinculado de las actividades que crean valor y que conducen desde las fuentes de los materiales directos hasta el uso final de los productos o servicios producidos” (Gayle, 1999, p.152). Se usa para desarrollar estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible, para lo cual es necesario establecer un conjunto de impulsores de costos que permitan comprender la compleja interrelación de las actividades que componen esta cadena de valor.

Una empresa puede competir y ser exitosa, llevando una administración basada en reportes de cada una de las actividades que integran la cadena de valor, desde el diseño del producto hasta el servicio postventa de su producto, de tal manera que teniendo muy clara esta actividad, se proceda a costear cada una de ellas y determinar el valor que le asigna el cliente a cada una de las actividades.

Los administradores usan la cadena de valor como una forma de analizar y detallar las actividades estratégicas para entender el comportamiento de los costos. El análisis de la cadena de valor de una empresa es sólo una parte de la cadena general de las actividades que crean valor.

El punto de partida para el análisis de costos es definir la cadena de valor de la empresa y asignar los costos y activos a la actividad de valor. Estas actividades son los bloques de construcción con los cuales una empresa crea un producto que tiene valor para los compradores.

El modelo de cadena de valor divide a la empresa en dos categorías fundamentales: primaria y soporte.

- Actividades primarias:
  - Logística entrante: movimientos de mercaderías, materia prima y partes.
  - Operaciones: las operaciones que convierten los inputs en productos terminados.
  - Logística saliente: los procesos relacionados con el almacenamiento y flujos de productos hasta el consumidor final.
  - *Marketing* y ventas: creación y comunicación de la oferta de la empresa. Gestión de la marca y de la imagen de la empresa.
  - Servicios: todas las actividades por venta requeridas para que el producto siga teniendo valor luego de su compra.

Las actividades primarias son fundamentales para agregar valor al producto de la empresa.

- Actividades de soporte:
  - Obtención de materiales: compra de materias primas, servicios y bienes terminados de fuentes externas.
  - Desarrollo tecnológico: desarrollo de métodos, software, procedimiento y conocimiento que la empresa usa para sus operaciones.
  - Gestión de recursos humanos: todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, entrenamiento, motivación y compensación al personal.
  - Infraestructura: planeación, finanzas, contabilidad y control de calidad.

Las actividades de soporte hacen que las actividades primarias sean más eficientes. Cada una de las actividades de soporte favorece al menos una actividad primaria.

Cada uno de los eslabones de la cadena de valor, no es una actividad independiente, sino, que la cadena de valor forma un conjunto de actividades interdependientes.

La cadena de valor propone los siguientes pasos para lograr maximizar la ventaja competitiva:

- Identificar sub-actividades por cada actividad primaria. La cadena de valor define tres tipos de actividades:
  - Directas.
  - Indirectas.
  - De aseguramiento de calidad.
  
- Identificar sub-actividades por cada actividad de soporte. Nuevamente, cada sub-actividad de soporte puede tener sub-actividad directas, indirectas y de aseguramiento de calidad. En este caso, las sub-actividades pueden afectar más de una actividad primaria.
  
- Identificar los vínculos de la cadena. Sobre los vínculos del Modelo de Cadena de Valor, se indica lo siguiente: Cada uno de los eslabones se relaciona con los otros mediante vínculos que hacen que los eslabones sean interdependientes entre sí. Cambios en un eslabón afectará a otros. La empresa debe optimizar los vínculos entre los eslabones para maximizar el valor agregado y lograr mayor ventaja competitiva. En algunos casos, los vínculos causa-efecto pueden estar ocultos y ser difíciles de reconocer a primera vista. El modelo de cadena de valor pone énfasis

en el análisis detallado de estos vínculos, que de otro modo pueden pasar desapercibidos para los gerentes.

- Buscar oportunidades de optimización. La clave de la cadena de valor es optimizar todos los eslabones y vínculos posibles. Luego de haber analizado los eslabones y vínculos, los gerentes deben buscar oportunidades de cambio o mejoras que puedan maximizar el margen.
- Resumen y conclusiones. La cadena de valor permite analizar a la empresa como una forma de generar valor agregado que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí. Dividiendo y categorizando estas actividades, los gerentes pueden tener una visión de la cadena de valor y buscar oportunidades de optimización en cada actividad y sus vínculos.

El modelo de cadena de valor es uno de los modelos de planeación estratégica más importantes.

#### 2.2.3.4.2 Análisis de los Causales o Generadores de Costos

Los causales de costos, son los factores que provocan la incurrencia de un costo, y “deben elegirse entre los coeficientes que conduzcan la relación causal del consumo de recursos para obtener los productos y servicios, permitiendo además la explicación integrada y acumulativa de creación de valor de la empresa” (Mallo, 2000, p. 26). Los causales de costos se usan en el análisis de los costos para explicar las variaciones en los costos de cada actividad de valor.

Un adecuado análisis de los causales de costos posibilita la adopción de cursos de acción que permiten reducir los costos que van desde el diseño hasta la distribución de los productos. Algunos de los factores que impulsan o causan costos, son: la cuantía de la inversión que se va a realizar, el comportamiento de los costos, la

experiencia acumulada, la extensión (grado de integración), tecnología, es decir, los métodos a ser utilizados en la cadena de valor, y la complejidad, o sea la amplitud de las líneas de productos ofrecidos a los clientes (Gómez, 2018).

#### 2.2.3.4.3 Análisis del Posicionamiento Estratégico

El posicionamiento estratégico se refiere a la ubicación que tiene la empresa dentro de su sector industrial, lo cual se logra cuando su producto tiene características distintas a las de sus competidores (Shank y Govindarajan, 1995). Este posicionamiento es una ventaja competitiva para la empresa. Una ventaja competitiva es relevante cuando los clientes le atribuyen una diferencia consistente al producto o a las características de distribución. Por ejemplo, los clientes deben creer que el producto de una empresa le presta mejor servicio que los de la competencia (Gómez, 2018).

“Las decisiones relacionadas con la manufactura que afectan al análisis de las ventajas competitivas incluyen el diseño de productos, del proceso, la investigación y desarrollo, y las relaciones con los proveedores” (Gayle, 1999).

Las ventajas competitivas sostenibles son desarrolladas por la gestión estratégica de costos, pero para lograr esto se requiere de un conjunto de causales de costos que reflejan la compleja relación entre las múltiples actividades que conforman la cadena de valor. Por tanto, si la empresa quiere competir debe seleccionar las estrategias básicas requeridas: la estrategia de liderazgo en costos, o el enfoque de la diferenciación de productos respecto de la competencia. Esta diferenciación se da cuando los consumidores consideran que los productos o servicios de una empresa son únicos ya sea por su diseño, por la prestación de un servicio, por la calidad, Etc. (Wegmann, 2019).

Una vez que la empresa ha identificado su cadena de valores y diagnosticado los impulsores de costos de cada actividad de valor, puede ganar una ventaja competitiva sostenible, ya sea controlando a los impulsores mejor que sus competidores o reconfigurando la cadena de valores para realizar efectivamente un análisis de los costos.

La planeación estratégica incluye el análisis estratégico de los costos el cual se refiere al posicionamiento y a la penetración potencial de los productos y de los servicios en el mercado. Los administradores que comprenden la estructura de costos de su empresa tienen una ventaja significativa sobre la competencia. El análisis estratégico de costos usa los datos de costos para desarrollar estrategias superiores contemplando las posiciones probables de un nuevo producto en el lugar de mercado y su penetración potencial. (Gayle, 1999, p. 151)

#### 2.2.3.5 Modelo de Gestión Estratégica de Costos

Un modelo de gestión de costos, aplica una metodología inductiva para el cálculo y control de los costos, lo que da lugar a que el costo se muestre como una magnitud de valor relativo, ya que, existe incertidumbre en la valoración de los consumos y en la distribución de éstos sobre la producción obtenida.

Las empresas que implementan una gestión estratégica de costos organizacionales son capaces de (Gómez, 2018):

- Identificar los clientes, productos y canales más y menos rentables; determinar los verdaderos contribuyentes y detractores del rendimiento financiero.
- Predecir con exactitud los costos, los beneficios, y las necesidades de recursos asociados con los cambios en los volúmenes de producción, la estructura organizativa y de costos de los recursos.
- Identificar más fácilmente las causas del bajo rendimiento financiero.
- Mejorar los costos de seguimiento de las actividades y procesos de trabajo.

- Proporcionar a los gerentes de primera línea una inteligencia de costos para conducir mejoras.

## **CAPÍTULO III**

### **BASES METODOLÓGICAS**

Según Arias (2006:110), la metodología de la investigación “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Para Buendía, Colás y Hernández (1997), el marco metodológico “es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlos, su método”.

El marco metodológico es la guía o manera para llevar a cabo el trabajo de investigación, de tal manera que en este capítulo se incluyen aspectos como: nivel de investigación; tipo de investigación; población y muestra y las técnicas para la recolección, organización e interpelación de la información, y la presentación del informe final.

#### **3.1 Nivel de Investigación.**

Arias (2006), señala que en el nivel de investigación “se indica el tipo de investigación según el nivel o grado de profundidad con el que se realizará el estudio” (p. 110). Del mismo modo, Arias (2006), manifiesta que la investigación podrá ser:

- Exploratoria: la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.
- Descriptiva: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o

comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubica en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

- Explicativa: la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como los de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y sus conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la investigación realizada es descriptiva, ya que, se usa como base el conocimiento y se emplean instrumentos para recolectar información como revistas, encuestas y análisis documentarios, de manera que se describa y analice la gestión estrategia de costos en las organizaciones.

### **3.2 Tipo de Investigación.**

De acuerdo con los propósitos que persigue la investigación, es de tipo documental, por confrontar la teoría con la realidad; en cuanto al nivel de conocimiento es una investigación descriptiva. Para Arias (2006), la investigación documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2000, p. 130) “la investigación documental es la que se realiza con base en revisión de documentos, manuales, revistas, periódicos, actas científicas, conclusiones y seminarios y /o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información.”

### **3.3 Población y Muestra.**

La población según Arias (2006:81), se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio. En cambio, la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población. Es así como, para Arias (2006, p. 83), la muestra es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

En el caso de la presente investigación, no se tiene población definida, ni se determina muestra, por ser carácter documental, y está dirigida a la obtención de información no cuantificable para procesamiento y análisis.

### **3.4 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de la Información.**

Según Arias (2006), las técnicas, estrategias y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información, se refiere a la manera en cómo se obtienen los datos (observación directa, las encuestas, la entrevista, el análisis documental y de contenido), y los instrumentos para recolectarlos u obtenerlos, recogerlos, registrarlos y almacenarlos, como ejemplos de estos instrumentos se tienen: las fichas, los formatos de cuestionarios, la guía de entrevistas, lista de cotejo entre otras. Además, cómo se procesarán los datos obtenidos, y las técnicas de análisis que se emplearán para su interpretación.

La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento, que es definido por Arias (2006) como “cualquier recurso,

dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

La técnica para la recolección, fue el análisis documental a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros, que guardan relación con el problema de investigación. Una vez obtenida y sea recopilada la información, los resultados se ordenaron y se presentaron de la forma más lógica, lo que permitió el análisis e interpretación de los mismos, y la posterior preparación del informe final.

## **CAPÍTULO IV**

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

La gestión estratégica de costos, se da debido a los cambios económicos suscitados a nivel mundial, como la globalización y el acelerado avance de la tecnología, que exigen a las empresas competir cada vez más con otras a nivel nacional o internacional, por lo que, éstas han tenido que buscar nuevas estrategias para lograr ser competitivas. Aparece entonces, la gestión estratégica de costos, con una visión amplia acerca de cómo organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio. De allí que, a continuación se desarrollan los temas de interés para atender el objetivo de la presente investigación, en torno al análisis de la gestión estratégica de costos en las organizaciones.

#### **4.1 Factores Críticos Internos y Externos, Cualitativos y Cuantitativos Relacionados con el Tratamiento de la Información de Costos.**

##### **4.1.1 Factores Críticos Internos.**

Son todos los factores que forman parte de la estructura interna de una empresa y que pueden incidir sobre el resultado de un proyecto. Son factores importantes que influyen de forma determinante en el logro de los objetivos propuestos. Son internos porque son parte inherente de la configuración de una organización. Por lo general, entre ellos se encuentran: la cultura organizacional, los recursos, los canales de comunicación y la infraestructura de la empresa (Quiroa, 2021).

En un escenario crítico interno, donde los gastos fijos se mantienen y las ventas caen abruptamente, la gestión estratégica de costos, es un factor crítico para determinar la viabilidad de las operaciones internas dentro de la empresa, para luego desarrollar mejores niveles de competitividad.

Revisar periódicamente los factores que afectan a la empresa es la mejor manera de protegerse contra una catástrofe. Una revisión formal de los factores internos ayudará a comprender mejor ciertas tendencias y problemas sutiles que se deben abordar. Como el rendimiento de algún producto, el aumento de la materia prima entre otros.

Dada la criticidad de esta información para el negocio, más aún en escenarios como los que se atraviesan hoy, es necesario adquirir conocimientos y herramientas para realizar una adecuada gestión estrategia de costos en las organizaciones, para así tener una adecuada interpretación de los mismos, y de esta manera garantizar la continuidad del negocio y generar ventajas competitivas.

Para Quiroa (2021), en la gestión estratégica de costos se consideran factores críticos como:

- Los incentivos: enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados.
- Materia prima: es todo material que se extrae de la naturaleza y que, después de pasar por un proceso de transformación, se emplea para producir bienes de consumo, productos o energía.
- Costos de producción: Un término utilizado para referir el total de costo de materiales, fabricación, y/o otros procesos empleados en la producción de una

mercancía vendida en un mercado local u otro país junto con la asignación apropiada de gastos administrativos y generales.

- El clima organizacional: es la expresión personal de la apreciación que los empleados y directivos se establecen de la organización y que incurre inmediatamente en el desarrollo de la organización. Cuando se habla de clima, se refiere a las características que tiene el ambiente de trabajo.
- El liderazgo: se conoce como la capacidad de influir en las decisiones de una organización o empresa, con el fin de que esta alcance todos sus objetivos. Esto se lleva a cabo gracias a una visión conjunta, el análisis de información y un continuo aprendizaje para ampliar conocimientos.
- El cumplimiento de normas y valores: es una función de las empresas para garantizar que se respeten las normas y se cumplan las leyes vigentes. Esta función se encarga de asesorar, vigilar y monitorizar los riesgos de posibles incumplimientos legales en la empresa.
- Recursos humano: es el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa.
- Estructura organizativa: es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa.
- Los accionistas: es una persona física o jurídica que posee acciones en una sociedad, por lo que, es propietaria de la misma en un porcentaje proporcional a su participación.

#### 4.1.1 Factores Críticos Externos.

Los factores externos de una empresa, como la economía global, la política, la competencia, los clientes e incluso el clima pueden influir enormemente en el rendimiento de una organización, incluso más que factores internos como el personal, la cultura de la empresa, los procesos, las finanzas, etc. (Herrera, 2022).

Al contrario de los factores internos de una empresa, los factores externos son los que afectan al exterior y que no están bajo el control de la organización. Existen numerosos criterios considerados como elementos externos que pueden afectar la gestión estratégica de costos en las organizaciones. Entre los factores externos que debes de considerar están (Herrera, 2022):

- Los clientes: Un cliente es quien adquiere los productos o servicios de un negocio. Por tanto, es un consumidor, desde la perspectiva de la empresa. Puede tratarse de un cliente recurrente cuando realiza compras regulares, o un cliente de única vez.
- Insumos o proveedores: es el que provee de elementos necesarios para la producción: el que vende las materias primas con que se va a producir o las mercancías a revender, fundamentalmente.
- Competidores: Los competidores son aquel grupo de empresas que ofrecen un servicio o producto similar al nuestro o que dirigen sus acciones a un mismo segmento del mercado.
- *Marketing* y medios de comunicación: Se refiere al conjunto de acciones que la empresa puede utilizar para promocionar su marca o producto en el mercado. Está compuesta por lo que se conoce como “Las 4Ps” (precio, producto, promoción y lugar o plaza). Una de ellas, la promoción, incluye el área de comunicación.
- La economía organizacional: Es aquella que estudia el desempeño económico de las organizaciones como resultado de la motivación del personal, radicación de los poderes de decisión, decisiones de inversión, gobernabilidad corporativa y como las organizaciones funcionan en el mercado.
- Políticas y cuestiones legales: son todos los trámites, procesos y documentos de orden legal necesarios para operar en el mercado sin impedimentos. En las empresas pequeñas se suele pagar este servicio por honorarios profesionales, mientras que en las grandes se dispone un departamento de asuntos jurídicos.

- Tecnología: es el diseño de la estructura de una organización desde la perspectiva del sistema técnico, es decir, basado en el estudio de los instrumentos que utilizan los trabajadores para desarrollar su trabajo.
- Aspectos sociales y naturales: Una empresa también tiene su propio ambiente social, al que se puede llamar, ambiente social interno, que son simplemente las costumbres, creencias, prácticas y comportamientos dentro de los límites de la empresa. Mientras que los aspectos naturales, son aquellos bienes materiales y servicios que proporciona la naturaleza sin alteración por parte del ser humano; y que son valiosos para las sociedades humanas por contribuir a su bienestar y desarrollo de manera directa (materias primas, minerales, alimentos) o indirecta (servicios ecológicos).

#### 4.1.2 Factores Cualitativos y Cuantitativos.

Aun cuando los factores cualitativos de una empresa, son los aspectos importantes en el análisis de cualquier compañía, cuando se realiza un análisis fundamental y exhaustivo hay dos partes bien diferenciadas: la parte cuantitativa, que sirve para tratar de llegar a su precio intrínseco utilizando diferentes herramientas de evaluación como puede ser, el flujo de fondos descontados (DFC), y su parte más cualitativa, aquellos factores que tiene una empresa pero no está representado por números (Mata, 2022).

Entre los factores cualitativos, se encuentra (Mata, 2022):

- Gestión. El segundo factor es la gestión de la empresa. Se debe saber si el equipo directivo está lo suficientemente motivado para llevar la empresa a la cumbre empresarial. Saber sus ambiciones.

Esto es importante, ya que, la empresa tendría una fuerza enorme para superar todos los obstáculos que se presenten en el proceso, por lo tanto, antes de visualizar la gestión de costos en cualquier empresa, se debe saber la motivación, ambiciones del equipo directivo para así saber si la gestión estratégica de costos que estén implementando o manejando, es o no la indicada para así poder ver si están alineados con los objetivos de los accionistas. No sería prudente un modelo de negocio inadecuado, ya que, estos aspectos dejan mucho que desear sobre el equipo directivo, a largo plazo la empresa acabará mal.

- Clientes y su exposición geográfica. Se deben tener dos cosas en cuenta en este apartado:

En primer lugar, hay que informarse sobre los clientes de la empresa.

Ejemplos:

- ¿Tiene la empresa pocos clientes grandes o muchos clientes pequeños?
- ¿Vende a particulares o a empresas, o a los dos?
- ¿Se centra en un nicho de mercado o cubre todos los segmentos de clientes?
- ¿Maneja o no una adecuada gestión estratégica de costos?

Es fundamental hacerse estas preguntas a la hora de analizar la empresa y obtener respuestas. Una vez que tengas las respuestas, se entenderá mejor el modelo de negocio de la empresa.

En segundo lugar, hay que saber la exposición geográfica de la empresa.

Preguntas interesantes:

- ¿Cuál es el desglose de las ventas en cada territorio?
- ¿Dónde venden más y por qué?
- ¿La empresa sólo opera en determinados territorios?
- ¿Cubre las zonas urbanas y rurales?

- ¿Tiene un modelo de costos adecuado?

Hacerse estas preguntas y buscar las respuestas te ayudará a conocer bien la empresa y a tomar decisiones más acertadas.

- Ventajas competitivas. Antes de evaluar una empresa en términos cualitativos y juzgarla en función de las cifras, hay que averiguar cuál es la ventaja competitiva de la empresa. Hay unos cuantos factores que son importantes para que una empresa tenga una ventaja competitiva.

Entre las ventajas competitivas se encuentran:

- Capacidad única que no puede ser emulada por otras empresas fácilmente.
- Ayuda a la empresa a producir más beneficios, más ingresos, sistemas y procesos eficientes.
- Ayuda a que todas las actividades de la empresa se alineen con la estrategia organizativa.
- Ayuda a una empresa a recibir beneficios, normalmente durante cinco o diez años.

Por ejemplo, si una empresa vende en línea, su logística puede ser su ventaja competitiva, lo que puede ayudarles a llegar a sus clientes súper rápido y a entregar bienes y productos más rápido que sus competidores. Hay que pensar en la ventaja competitiva o en la falta de ella antes de tratar con ella, porque la ventaja competitiva o la falta de ella es su único ingrediente para producir resultados asombrosos o mediocres.

- Crecimiento de la industria. Es importante, más allá de los números de la empresa en cuestión, mirar los números de la industria en la que se encuentra en base a la gestión estratégica de costos que maneje o estén usando.

No sirve de nada tener unos números excelentes y que la tendencia de la industria tienda a desaparecer al cabo de unos años. Un ejemplo claro fue el de Nokia, cuando dominaba el mundo de la telefonía móvil y por no cambiar su modelo de negocio ni actualizar su gestión estratégica de costos para así poder invertir en las nuevas tendencias que estaban apareciendo en ese momento, que fue el Smartphone, ocasionando que casi desapareciera.

- Tecnología disruptiva. La tecnología avanza muy rápidamente. O te adaptas o mueres. Busque tecnologías disruptivas que hayan dado forma al sector en su conjunto. Y luego vea si la empresa que está evaluando utiliza esas tecnologías o no.

En esta época de continuo avance de las tecnologías, sólo las disruptivas hacen furor en el sector. Y antes de visualizar una adecuada gestión estratégica de costos en cualquier empresa, busque primero el estado tecnológico de la misma.

- Análisis de la competencia. Muchas empresas se saltan este paso y es un grave error. Hacer un análisis de la competencia no sólo le ayudará a conocer la posición de una empresa, sino que también le ayudará a descubrir empresas similares en las que se pudiera comparar la manera de cómo gestionan los costos para así mantenerse estable en el mercado en un futuro próximo.

A la hora de comparar la empresa con su competencia, esta debe ser comparable. Debe ser igual:

- Geográficamente.
- Tamaño de la empresa.
- Etapa de crecimiento.
- Industria.
- Sector.
- Costos.
- Gestión Estratégica

Una vez que se tengan varias empresas que cumplan con esas características, se pueden comparar tanto cualitativamente como cuantitativamente.

- Cualitativamente:
  - Modelo de negocio.
  - Modelo de costos.
  - Equipo directivo.
  - Fortalezas y puntos débiles.
  - Drives de crecimiento y riesgos.
- Cuantitativamente:
  - Crecimiento pasado.
  - Estimaciones futuras.
  - Margen bruto y neto.
  - Ratios de valoración.
- Equipo directivo. En términos sencillos, el equipo directivo es “el capitán del barco” de una empresa sostenible. Si el equipo directivo de una empresa no está en orden, todo el negocio se desmoronará tarde o temprano. Por lo tanto, comprobar el equipo directivo de una empresa es de suma importancia de acuerdo a la gestión

estratégica que estén implementando lo cual nos dirá si el modelo de costos de dicha empresa está siendo utilizado o no y si es el adecuado o no. En este caso hay que atender cuatro interrogantes:

- ¿Están las normas de la empresa alineadas con la misión y la visión de la empresa?
- ¿Sirve la empresa a todas las partes interesadas?
- ¿Cumplen legalmente con las políticas del gobierno?
- ¿Cumplen con una adecuada gestión estratégica de costos?

Si la respuesta a las cuatro preguntas anteriores es afirmativa, por lo general, la empresa es bastante buena en materia organizacional.

- Regulaciones. El tema de las regulaciones es bastante importante a la hora de evaluar una empresa. Ninguna empresa está libre de regulaciones. Actualmente la regulación se realiza mediante las diversas leyes, decretos y acuerdos del Ejecutivo, así como las escrituras constitutivas, estatutos sociales y reglamentos que rigen, en lo particular, a cada una de las empresas.

Un ejemplo claro de esto son las diversas regulaciones de muchos países sobre sus respectivas empresas tanto públicas como privadas, afectando en gran medida los costos operacionales y obligando a muchas a que sus respectivas gestión estratégica de costos se adapten a las diversas regulaciones para así mantenerse en el mercado el cual es cada día más competitivo dada la diversa demanda que existe por los consumidores.

Entre los factores cuantitativos, se encuentran (Bolsa Mexicana de Valores, 2022):

- Información financiera:
  - Estado de situación y estado de resultados auditados del último año y comparativos con el año anterior.
  - Comentarios de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la empresa.
  - Proyecciones de resultados y flujos para los próximos dos años con el sustento de crecimiento en los principales rubros.
  
- Descripción de los principales activos:
  - Evolución y trayectoria desde hace 3 años de los principales activos.
  - Políticas para el otorgamiento y monitoreo de créditos.
  - Relación analítica de la cartera total, montos, plazos, tasas, tipo de garantía y estatus.
  - Relación de cartera vencida: montos, antigüedad de saldos, cartera total otorgada y situación jurídica.
  
- Liquidez y recursos de capital:
  - Origen y aplicación de los recursos.
  - Políticas para el otorgamiento y monitoreo de créditos a clientes / proveedores.
  - Relación de clientes cartera vencida. Antigüedad de saldos. Créditos reestructurados, castigados o en litigio.
  
- Necesidades de financiamiento actuales y descripción de los proyectos a aplicar:
  - ¿Qué fuentes de financiamiento están pensando utilizar?
  
- Estructura financiera y de pasivos:
  - Principales préstamos y acreedores relevantes.
  - Bancos o fuentes de financiamiento.
  - Porcentaje de apalancamiento de la compañía y subsidiarias en su caso.

- Plazo y tasas aproximadas de contratación de los créditos. Situación, evolución y trayectoria de ellos. • Relación analítica de cartera total (montos, plazo, tipo de crédito, tipo de garantía, estatus, vigente o vencida).
- Situación fiscal:
  - Situación fiscal actual.
  - Beneficios y contingencias.

Cuadro N° 1. Factores críticos en la gestión estratégica de costos

<b>FACTORES CRÍTICOS</b>			
<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>	<b>CUALITATIVOS</b>	<b>CUANTITATIVOS</b>
Incentivos	Clientes	Modelo de negocio	Información financiera
Materia prima	Insumos o proveedores	Gestión	Descripción de los Principales Activos
Costos de producción	Competidores	Clientes y su exposición geográfica	Liquidez y recursos de Capital
Clima organizacional	Marketing y medios de comunicación	Ventajas competitivas	Necesidades de financiamiento actuales y descripción de los proyectos a aplicar
Liderazgo	Economía organizacional	Crecimiento de la industria	Estructura financiera y de pasivos
Cumplimiento de normas y valores	Políticas y cuestiones legales	Tecnología disruptiva	Situación fiscal
Recursos humanos	Tecnología	Análisis de la competencia	
Estructura organizativa	Aspectos sociales y naturales	Equipo directivo	
Accionistas		Regulaciones	

Fuente: Autores. 2022.

Los factores críticos en la gestión estratégica de costos, pueden influir en una variación representativa de los costos y de los beneficios identificados, y de esta forma determinar su efecto en los indicadores de rentabilidad, encontrando que aún

con las variaciones expuestas, el sistema continúa siendo viable en materia económica para la organización.

#### **4.2 Aplicación del Modelo del *Balanced Scorecard* en la Gestión Estratégica de Costos.**

El *balanced scorecard*, es una herramienta para el seguimiento de las decisiones estratégicas tomadas por la organización, basadas en indicadores previamente establecidos y que deben estar presente al menos en cuatro aspectos: financieros, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Kaplan y Norton (1992), plantean 7 pasos a seguir para la aplicación del *balanced scorecard*, los cuales se describen a continuación:

- Paso 1: Definir la estrategia empresarial. Consiste en sentar las bases de lo que será la planificación estratégica, en definir hacia dónde vamos y donde se quiere llegar con la organización. Para ello se debe precisar con absoluta claridad la misión, visión, valores y estrella polar de la organización, elementos que servirán de guía durante todo el proceso posterior. Para definirlos, se recurre a un gran conjunto de metodologías y, si se quiere y es de utilidad, se suman algunas de las estrategias genéricas que propone Porter:
  - Estrategia de diferenciación: Esta estrategia, consigue que una empresa destaque de forma significativa a través de sus acciones, sus servicios y sus productos. Consiguen que todo cliente ubique e identifique a una empresa de inmediato, gracias a un elemento diferenciador que la hace única.
  - Estrategia de liderazgo en costes: Son un conjunto de medidas que una empresa lleva a cabo con el objetivo de contar con unos costes de producción más bajos que los de la competencia.

- Estrategia de enfoque o nicho: es aquella que se enfoca en brindar mensajes de *marketing* a un grupo reducido con necesidades similares. Responden a una demanda de mercado poco o nada atendida.
- Paso 2: Establecer objetivos a largo, medio y corto plazo. Una vez determinado el camino a seguir para llegar a conseguir la visión definida y siendo conscientes de la realidad del mercado respecto a demanda y competencia, es necesario establecer objetivos consecuentes con estas definiciones previas. Los objetivos deberán estar alineados con el posicionamiento que se desea en el mercado, las posibilidades financieras, el valor que se necesita transmitir al cliente y las capacidades y recursos necesarios para conseguirlos.

Con esta orientación será de utilidad que estén balanceados los objetivos para las que serán las cuatro perspectivas del *balanced scorecard*:

- Objetivos de la perspectiva financiera: Serán objetivos numéricos, obviamente, expresados en términos relativos o absolutos en función de las necesidades de la organización. Sean cuales sean, deben ser coherentes con la estrategia, realistas y aportar al resto de perspectivas.
- Objetivos de la perspectiva de cliente: Serán los que se enfoquen en la demanda, la competencia y la propuesta de valor que determinada como clave para competir en el mercado con posibilidades de cumplir la misión y visión. En este sentido, podrán ser objetivos cualitativos o cuantitativos, pero siempre deberán existir de ambos tipos para obtener una visión completa de la perspectiva de cliente que, además, sirva para comprobar que efectivamente se está cumpliendo con la propuesta de valor definida en el modelo de negocio.
- Objetivos de la perspectiva de procesos o iniciativas: En esta perspectiva se hace más complejo el definir unos estándares para los objetivos necesarios, ya que, dependerá en exclusiva de las iniciativas y procesos identificados como

clave para alcanzar los objetivos financieros y de cliente. Es la finalidad de estos objetivos lo que debe guiar en su definición. Deben ser un reflejo fiel del grado de eficiencia y eficacia respecto a la posición que este ocupa en la cadena de valor.

- Objetivos de la perspectiva de aprendizaje: Los objetivos estarán definidos en la línea de la mejora y desarrollo de los colaboradores, sus capacidades, los recursos productivos, innovación y desarrollo o incluso componentes sociales y orientados a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).
  
- Paso 3: Dibujar el *balanced scorecard*. Es el primero en el que se comienza a ver gráficamente el camino al éxito y lo que será la hoja de ruta de la organización para el cumplimiento de sus ambiciones. Un modelo gráfico clásico de *balanced scorecard* puede parecer sencillo, únicamente hay que ir rellenando huecos, pero es necesario ir varios pasos más allá para que la utilidad sea completa. Será necesario reflejar:
  - Objetivos definidos: Tanto los generales como los correspondientes a cada perspectiva, cada uno en dependencia de los demás y todos ellos apuntando hacia la visión de la organización. En este punto las organizaciones se dan cuenta de que ciertos objetivos definidos no son del todo congruentes o el aporte a los objetivos superiores no queda del todo definido. No pasa nada, simplemente se debe replantear el objetivo, reubicarlo o transformarlo en un indicador.
  - Peso específico de cada objetivo: No todos aportarán igual a la consecución de la meta final de la organización y será necesario definir en qué medida aporta de forma que la representación gráfica sea la adecuada.
  - Representación gráfica del cumplimiento de objetivos: Se utilizan sistemas semafóricos basados en porcentajes de consecución.

- Iniciativas concretas e indicadores: Será lo que llevará al éxito a la organización, por lo que, es importante que se debe ser ambiciosos a la par que realistas y se establezcan hitos y metas volantes que indiquen que va en el camino correcto o, en caso de no ser así, donde actuar para volver al camino del éxito.
  
- Paso 4: Asignar responsabilidades y propietarios de objetivo. En la definición de la estrategia pueden participar solo unos pocos, pero su consecución es labor para toda la organización, de modo que el siguiente paso es permear este plan estratégico a los distintos responsables de cada área y equipo según corresponda. Ser partidarios de que en cada paso anteriormente mencionado participen cuantos más responsables mejor, ya que, si no han participado hasta ahora es muy posible que en el momento de asignar y contar con su opinión se tenga que redefinir indicadores u objetivos más adaptados a la realidad de cada área. A su vez cada responsable deberá establecer iniciativas, indicadores y metas para los equipos y colaboradores concretos que tenga a su cargo, de forma que todos aporten a la consecución de los objetivos finales.
  
- Paso 5: Establecer los sistemas de medición e indicadores. Es el grado de cumplimiento de objetivos anuales, mensuales, indicadores, metas volantes, hitos, indicadores de iniciativas, objetivos y resultados clave, etc.
  
- Paso 6: Revisar periódicamente y comprobar el grado de consecución. Para que todo se mantenga alineado, será fundamental que se revise el avance hacia la consecución de los objetivos de forma periódica y que cada responsable de objetivo y perspectiva rinda cuentas. No solo se deberá revisar el grado de avance global, si no también se deberá prestar atención a las metas volantes que estén definidas para la consecución, ya que, aportará más control en el medio plazo y permitirá asignar recursos donde sean más necesarios teniendo en cuenta el peso específico de cada objetivo.

- Paso 7: Aplicar procesos sistemáticos de mejora continua. Los entornos cambian y no son los únicos actores del mercado, por lo que, será imprescindible contar con la agilidad necesaria para adaptar la operativa y la estrategia si es necesario para seguir acercándose, de forma cada vez más eficaz, a los objetivos finales. Para ello, es importante implementar un sistema *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), a la propia planificación estratégica, que será de gran utilidad y aportará un efecto acumulativo en la mejora de los beneficios que *balanced scorecard* puede aportar a la organización.

De esta manera, el *balanced scorecard*, permite medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia permitiendo a los gerentes conocer el desempeño global del negocio, a través de indicadores generados con información proveniente directamente de la operación. Una vez implementado el *balanced scorecard* Cuadro de Mando Integral, se muestra continuamente cuando la compañía y su equipo de trabajo alcanzan los resultados establecidos, desde el corto plazo en el plan estratégico, programas, proyectos o iniciativas de largo plazo.

El *balanced scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), proporciona a los gerentes una visión global de sus principales actividades, a través de la verificación constante de un conjunto de medidas, que capturan el pulso de la empresa a través de unos indicadores clave.

El BSC utiliza indicadores para la medición del desempeño, avances en la reducción de costos, tiempos de proceso o calidad, mismos que se obtienen de la operación, ejemplos, razones de eficiencia y productividad de cada operación, proceso o actividad. Estas razones no se basan en un resultado financiero, pero sí lo impactan. En tal sentido que, el BSC, puede ser utilizado de dos formas distintas: como un sistema de control tradicional, o bien, como sistema de gestión estratégica,

es decir, como una herramienta de aprendizaje organizacional. Si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el BSC puede utilizarse como un sistema de control tradicional (Santos y Fidalgo, 2004).

Un ejemplo evidente de la integración del *balanced scorecard* para el desarrollo de actividades en el área de costos de las organizaciones, es cuando se utiliza de manera conjunta con el Costeo Basado en Actividades (*ActivityBasedCosting*, ABC), el cual mide los recursos que son usados por las distintas actividades desarrolladas por la empresa para, posteriormente, mediante dichas actividades, lograr producir los resultados que la empresa debe conseguir, esto es: bienes, servicios, entregas a clientes, etc.(Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico [FONDEF], 2006).

El Costeo Basado en Actividades, se puede aplicar a los principales procesos y actividades de una organización, así como también a toda la cadena de suministros. Uno de los sectores donde se ha utilizado ABC es en el de la manufactura, donde se reconoció, primeramente, la poca utilidad de los sistemas tradicionales de costos.

El ABC proporciona información valiosa, para definir inductores sobre los cuales centrar la gestión en las empresas y encontrar los indicadores, para determinados objetivos en particular. Así, mientras el ABC entrega datos importantes para el desarrollo de los procesos internos clave, el *balanced scorecard* ayuda a monitorear y gestionar la empresa, según lo establecido en la estrategia que se definió para esos procesos clave (FONDEF, 2006).

De esta manera, se integran estas dos metodologías, las cuales se establecen de la siguiente manera: Primero se deben conocer bien la misión; una segunda etapa consiste en que la empresa debe evaluar su posición interna y externa. Hecha esta

definición, la empresa ya se encuentra en condiciones de cumplir con los mandatos establecidos en su misión. Finalmente, se desarrollarán las estrategias, estableciendo aquellos objetivos que resultaron de la segunda etapa. Son estos objetivos los que el ABC complementa adecuadamente al *balanced scorecard*(FONDEF, 2006).

Así lo muestra la Figura N° 1, en la que se relaciona el ABC con *Balanced Scorecard*, siendo este último quien establece los desempeños requeridos, los cuales son monitoreados permanentemente para saber cómo se está cumpliendo la misión de la empresa. Todo esto se logra a través de medidas o indicadores de desempeño, los que fueron suministradas desde la estrategia mediante los inductores de desempeño esperado y la información más adecuada y real de los costos que es entregada directamente por ABC. El sistema de costeo ABC entrega antecedentes analíticos y de soporte, para la generación de estrategias acordes a los procesos y realidad de la empresa, para así hacerlos más efectivos (FONDEF, 2006).

Figura N°1. Complementariedades entre los modelos de gestión en fases iniciales.

	Planteamiento de la estrategia y selección de objetivos	Planificación de tareas	Medición	Comunicación de directrices y políticas y ejercicio del liderazgo
BSC	Misión, Visión y objetivos	Priorización de objetivos y asignación de la responsabilidad	Evaluación del desempeño de años anteriores	Comunicación de los cambios de estrategia
ABC	Cuantificación de los resultados esperados	Información sobre los resultados comparativos de periodos anteriores	Evaluación de costos de años anteriores	Comunicación de las desviaciones de costos
BPM	Eficiencia en los procesos		Evaluación de errores de años anteriores	Comunicación de los cambios en los procesos

Fuente: Nadia Ugalde Binda1-Ciencias Económicas (2011).

El ABC y el BSC, son herramientas de gestión gerencial. Son métodos que ayudan a ganar productividad en el desempeño gerencial financiero, procesos de negocio interno, aprendizaje y crecimiento, cliente, visión y estrategia. Con el ABC los responsables del área obtienen de manera detallada y precisa información de costos y otros datos sobre elementos claves de los negocios, incluyendo recursos, actividades, productos, servicios y clientes. A su vez estos permiten que los gerentes tomen decisiones que mejoran el costo y la ganancia. Por su parte el BSC traduce objetivos estratégicos en términos de medidas de desempeño equilibradas de acuerdo a la importante magnitud del desempeño. Ayuda a comunicar y ejecutar el plan estratégico, definiendo en cada nivel de la organización el éxito en términos cuantitativos (Consulting Group Sixtina, 2005).

El ABC y BSC, son considerados generalmente métodos independientes, cada uno con objetivos propios. Ambas herramientas son complementarias, y muy valiosas al unirse. Los beneficios de esta unión incluyen medidas de desempeño adicionales; medidas para las cuales ABC es la única fuente confiable y mayor apoyo en la toma de decisiones.

BSC se beneficia de las medidas de desempeño de ABC. Estas incluyen costo y resultados de las actividades, las cuales son utilizadas en la dimensión del proceso de negocio interno de BSC de organizaciones públicas y privadas. Para organizaciones privadas, se emplean en la dimensión de clientes de BSC medidas de ganancia de ABC de clientes, segmento de mercado, área de mercado y canal de distribución. El ABC puede brindar tanto como 20-30% de las medidas de desempeño en el BSC. Por ejemplo, el modelo ABC del Departamento de Transporte de Dakota del Sur brindó 22% de las medidas en el BSC (Consulting Group Sixtina, 2005).

Los usuarios de BSC obtienen beneficios de las capacidades analíticas disponibles en ABC. Por ejemplo, el gerente de un departamento de transportes puede considerar que el costo de mantenimiento de una milla de autopista excede el target en el BSC. ABC permite a este gerente que tenga acceso a información detallada sobre actividades y recursos relacionados con el mantenimiento de autopistas. Un detallado «*drill-down*» y análisis de esta información en ABC puede revelar el origen del problema y permitir realizar una acción correctiva al respecto. El apoyo de decisión es particularmente efectivo si se puede acceder a la información ABC desde adentro del BSC (Consulting Group Sixtina, 2005).

La unión exitosa de ABC y BSC requiere un tipo diferente de modelo ABC. El BSC confía en una base de datos actualizada mensual o trimestralmente y en que esta información se suministre a la *scorecard* del BSC.

El sistema de información de ABC es diferente de los modelos típicos aplicados anteriormente. Las fuentes de datos únicas de ABC son automatizados para reducir costos y mejorar la actualización de captura de información. Esta base de datos que se realiza desde sistemas de herencia o sistemas de planeamientos de recursos de una empresa es automatizada utilizando herramientas de extracción, transformación y carga.

El rol de ABC como herramienta de apoyo de la decisión analítica cambia el diseño del modelo ABC y del sistema de información. El objetivo del modelo ABC debe ser no sólo apoyar los esfuerzos de planeamiento sino también ser una fuente precisa de información histórica de desempeño. Un buen sistema de información- una moderna página web por ejemplo- permite un fácil acceso, manejo y exhibición de la información ABC. Esta disponibilidad debería permitir al gerente tener un seguimiento desde la medida de desempeño fijada como objetivo en el *balanced*

*scorecard* hasta los detalles subyacentes en el modelo ABC (Consulting Group Sixtina, 2005).

En resumen, la unión de ABC y BSC incrementa el valor de dos métodos gerenciales puestos en práctica. El BSC se beneficia con el acceso a las medidas de desempeño para el proceso de negocio y las dimensiones de clientes. También obtiene beneficios de la capacidad analítica de ABC para apoyar los análisis de desempeño. ABC oscila entre herramienta de costo y método analítico, brindando inteligencia de negocio actualizada para apoyar las iniciativas que apuntan a mejorar el desempeño (Consulting Group Sixtina, 2005).

#### **4.3 Puesta en Práctica de Estrategias de Negocio para el Desarrollo de Ventajas Competitivas de Costos en las Organizaciones.**

La estrategia de negocio es la fórmula que pone en desarrollo los objetivos y proyectos que conducen al crecimiento de la empresa, utilizando los recursos que tienen a su disposición, tanto en el ambiente interno y externo de la misma (Pacheco, 2022). Ésta va más allá del giro que transforma en un eje central, lo que puede lograr alcanzar la empresa en el futuro, debido a esto es muy importante que las decisiones se tomen plenamente a la empresa para que puedan crecer y lograr la estabilidad.

Pacheco (2022), llama estrategia a:

- La planificación que tiene la empresa en cuanto a la práctica de los objetivos que se establece en el funcionamiento empresarial.
- El conjunto de actividades que le facilitan a la empresa obtener beneficios de competencia.

En general, las empresas usan estas estrategias para proporcionar lineamientos como los siguientes (Pacheco, 2022):

- Coordinar actividades de unidad: Esta estrategia coordina las actividades individuales de cada unidad de departamento y por cargos individuales de trabajo, los cuales son coordinados por gerentes que hacen cumplir las actividades y de ese modo lograr los objetivos.
- Usar recursos humanos: La mayoría de las empresas usan los recursos humanos para llevar a cabo las estrategias, que aseguran producciones específicas de bienes o servicios, que logren los objetivos de las operaciones comerciales.
- Desarrollar ventajas distintivas: El desarrollo de las ventajas distintivas, es fundamental para el éxito de una empresa, ya que, representan las actividades competitivas que se usan para que se produzcan mejores productos que los de otras empresas.
- Identificar el mercado: Generalmente este tipo de identificación señala la ejecución de un análisis financiero e indica una demanda de consumo específica que no tenga disponibilidad de suministros suficientes para poder cubrir la demanda del mercado actual.
- Controlar estrategias de productos: Las empresas deben buscar la forma de implementar sus estrategias de negocios en el proceso operativo de bienes o servicios, y los costos administrativos que aseguren la inversión de capitales y a su vez satisfacer la demanda de consumidores.

Es importante recalcar que una de las bases para la estructuración y desarrollo de una estrategia de las ventajas competitivas. La ventaja competitiva es un concepto, el cual se refiere a una característica única y sostenible en el transcurso del tiempo que no posea cualquier otra empresa que compita en el mismo mercado. Esta ventaja al ser única le brinda un posicionamiento favorable (Porter, 1980). Se refiere a una característica única y sostenible en el transcurso del tiempo que no posea cualquier otra empresa que compita en el mismo mercado. Esta ventaja al ser única le brinda un posicionamiento favorable.

En todo el mundo, uno de los elementos de mayor significación en la competitividad de una empresa son sus precios. Antiguamente se pensaba que bajos precios eran sinónimo de mala calidad, pero la apertura de las economías condujo a tener productos en el mercado con bajos precios, excelente calidad y muy buenas especificaciones, lo cual los ha conducido a posiciones de gran reconocimiento en el mercado. En este caso se habla de la ventaja por costos. Para vender consistentemente con bajos precios es necesario tener bajos costos (Mejías, 1999).

Por ejemplo, el objetivo de un productor que elige una estrategia de ventaja por costos es entregarle al mercado un artículo (bien o servicio) con características suficientes para llenar las necesidades generales y fundamentales (no las particulares) de los clientes, con buena calidad, a un precio altamente competitivo (Mejías, 1999).

Para diferenciarse de los competidores el objetivo principal es desarrollar una ventaja competitiva. Para que esto se logre fácilmente es importante conocer los tipos de ventajas competitivas que existen, estos son (Mejías, 2014):

- Por liderazgo en costos: Esta ventaja consiste en buscar el mayor ahorro posible en los costos de producción de los productos o servicios sin mermar su calidad.
- Por diferenciación: Este tipo de ventaja competitiva se refiere a que el producto o servicio es innovador y de alta calidad. Por lo tanto, representa valor para los consumidores de un amplio sector del mercado.
- Por enfoque: Al contrario de la diferenciación, la estrategia del enfoque se basa en ofrecer un producto o servicio a un segmento concreto del mercado y no al mercado en general.

La globalización, los avances en tecnología y la liberalización de los mercados han hecho que la competencia entre comercios se dispare. Creando una competencia

que es mucho más capaz de copiar los productos en poco tiempo y ofrecerlo a mejores precios. Esta situación ha hecho que la estrategia de liderazgo en costos se convierta en una forma muy difícil de competencia, pero al mismo tiempo necesaria para la supervivencia de muchos tipos de empresas (Trenza, 2021)

Cada una de las tres estrategias competitivas de Porter (Trenza, 2021), cuenta con unas características muy diferenciadas. En el caso de la estrategia de liderazgo en costos, estas son las características más importantes a tener en cuenta:

- La marca: No importa. Toda la comunicación se debe centrar en transmitir que se tiene el precio más económico. Los valores que represente la marca no importa, ya que, lo importante es que el consumidor considere que se tiene el precio más económico.
- Precio: Lo más importante. Todas las acciones deben ir enfocadas a reducir costos para ofrecer siempre el mejor precio posible.
- Cliente: Sensible al precio. Las personas a las que se dirige son generalmente perfiles con bajo poder adquisitivo y, por lo tanto, con alta sensibilidad al precio. Es por esto que es importante trabajar constantemente en la reducción de costos, ya que, los clientes valoran la empresa por el precio y en cuanto la competencia saque precios inferiores, se va a ir con el comercio que consideramos competencia y se va a perder posicionamiento en el mercado.
- Productos: Homogéneos. Ya existen otros productos como el que se ofrece que satisfacen las mismas necesidades, pero aplicando la estrategia hace que se ofrezca a un precio menor para que el comprador elija a la empresa en vez de la competencia.

De acuerdo con Porter (1990), la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. En este caso, el concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y su crecimiento se

debe esencialmente a la capacidad de la empresa de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes u ofrecer beneficios únicos en el mercado que puedan suplir los altos precios.

Por ejemplo, existen varias formas de implementar la estrategia de liderazgo en costos y dependerá, fundamentalmente, de dos factores. En primer lugar, del tamaño de la compañía que permitirá implementar determinadas medidas por tamaño. En segundo lugar, el ramo de actividad es fundamental para saber cuál es la estrategia a tomar.

Una empresa puede reducir sus costos si aplica alguna de las diferentes opciones de las que se dispone para conseguir un liderazgo en costes frente a la competencia (Quiroa, 2020):

- Economías de escala: Si la empresa logra producir en grandes volúmenes el costo por unidad de producto es más bajo, porque el costo fijo se diluye entre una mayor cantidad de unidades producidas. Esta es la estrategia más habitual en las grandes empresas porque, para ser competitivo en costes, es imprescindible un volumen considerable de compras. En este caso, la empresa vende más barato porque compra más barato y puede permitirse mantener los mismos márgenes de beneficio.
- Aprovechar en forma óptima los insumos, las materias primas y la tecnología: En este apartado la empresa busca darles el uso óptimo a los insumos, las materias primas y la tecnología, debido a que son escasos y tienen precio, de manera que si maximiza su utilización se logra producir más gastando menos.
- Producir productos estandarizados: Al elaborar productos estandarizados, se logra simplificar el diseño del producto de forma que sale más barato su proceso productivo. Un caso habitual es el de las compañías que sacrifican una parte de la calidad para ofrecer el precio más bajo. Esta lógica se puede aplicar en grandes

cadena o en comercios de barrio, aunque la experiencia indica que no vale para todos los productos ni en todos los sectores de actividad.

- Aplicar una cultura de reducción de costos: La empresa debe involucrar a todos sus miembros para que busquen una permanente reducción de costos en todas las etapas del proceso productivo; así mismo en los procesos de comercialización, *marketing* y distribución.
- Gestión de proveedores: Para conseguir un liderazgo en costes efectivo será imprescindible que las condiciones con los proveedores sean las mejores que se pudiera llegar a conseguir y para ello, la gestión que se haga respecto a cobros, pagos, pedidos y, por supuesto, las negociaciones, debe ser excelente.

Cada estrategia ofrece ventajas que las empresas pueden aprovechar para aumentar su éxito y, de la misma forma, todas cuentan también con inconvenientes que pueden llegar a frenar su expansión. Lo mismo sucede con la estrategia de liderazgo en costes. Su principal ventaja es que el énfasis que se pone sobre la eficiencia coloca en una buena posición a los negocios que optan por seguir esta estrategia y eso les permite resistir la competencia de precios de los rivales. Además, si se cuenta con una alta participación en el mercado, se pueden llegar a generar ganancias aún mayores. Y no sólo eso, la fuerza de este tipo de jugadores en el mercado actúa como barrera de entrada a nuevas firmas (Ponds, 2018).

Pero no todo son beneficios. Para optar por una estrategia de liderazgo en costes hay que tener en cuenta también los contras (Ponds, 2018):

- La caída de las ventas que puede producirse si la percepción de calidad se vuelve demasiado baja.
- La necesidad de asegurar elevados volúmenes de ventas para poder continuar a pesar de los escasos márgenes.

- El retraso que esta política puede producir, que alejaría a los negocios con una estrategia de liderazgo en costos en marcha de una adopción temprana de las últimas tendencias de mercado.
- La rigidez de un sistema que no está preparado para adaptarse a los cambios con agilidad si quiere mantener su eficiencia. Por lo tanto, implementar una estrategia de liderazgo de costes debería ser el resultado de una reflexión previa y de un estudio, nunca una improvisación.

Existen muchas empresas que han logrado tener éxito por usar estrategias de negocios principalmente la de liderazgo en costos para desarrollar una ventaja competitiva, como:

- *McDonald's*: la industria de restaurantes es conocida por la obtención de los más bajos márgenes, pueden hacer que sea difícil competir con una estrategia de costo de comercialización de liderazgo. McDonald ha tenido un gran éxito con esta estrategia al ofrecer básicos de comida rápida a precios bajos. Son capaces de mantener los precios bajos a través de una división del trabajo que le permiten contratar y capacitar a los empleados sin experiencia en vez de cocineros entrenados (Scilly, 2008).
- *Ikea*: El minorista sueco de muebles Ikea revolucionó la industria del mueble ofreciendo muebles baratos, pero con estilo. Ikea es capaz de mantener sus precios bajos a través de la subcontratación de sus productos en países de salarios bajos y ofreciendo un nivel muy básico de servicio. Ikea no montan o entregan los muebles, los clientes deben recoger los muebles en el almacén y montarlos en casa ellos mismos. Si bien esto es menos conveniente que los minoristas tradicionales, permite a Ikea ofrecer precios más bajos que atraen a los clientes.
- *Southwest Airlines*: la industria aérea ha sido tradicionalmente una industria donde los beneficios son difíciles de conseguir sin la carga de los altos precios de venta de billetes. *Southwest Airlines* ha desafiado este concepto mediante la

comercialización de sí mismo como un líder en costes. Trata de ofrecer los precios más bajos posibles, siendo más eficientes que las aerolíneas tradicionales.

#### **4.4 Experiencias que Evidencian la Implementación de la Gestión Estratégica de Costos en las Organizaciones.**

En un mundo cada día más competitivo como el de hoy, buscar y aplicar métodos y vías que den solución a los problemas habituales, además de facilitar el desarrollo exitoso del trabajo diario, es un reto para cualquier organización. El éxito y/o el fracaso de las organizaciones dependen en gran medida de una correcta gestión empresarial (Hernández y Pérez, 2017). Es así como existen evidencias de organizaciones que aplican la gestión estratégica de costos y en las cuales se han obtenido los resultados deseados. Estas experiencias se mencionan a continuación.

- Empresa “La pesquera 1”, ubicada en el sector pesquero del callao, año 2017(Lima, Perú) (Castro y Ramírez, 2019).La pesquera 1, además de contar con un posicionamiento estratégico dentro de su sector, necesitó mantener esa ventaja competitiva, utilizando la herramienta de la gestión estratégica de costos, mediante la cual demostró que en sus procesos de producción se generaron residuos sólidos no peligrosos lo que ocasionaba un aumento en sus costos de ventas y por tanto una disminución de su utilidad.

Se pudo reducir en un 10% los residuos sólidos no peligrosos, el porcentaje será proporcional con el pasar de los años, comenzando con un escenario pesimista, posteriormente un escenario base y finalmente, un escenario probable hasta de un 50%, lo cual dio como resultado la reducción de sus costos de ventas en un 5,27%, lo que sería un aumento para la utilidad de 176,34%.

Con estos resultados se puede señalar que la gestión estratégica de costos es una herramienta muy importante para una organización, porque mediante ésta se pueden mejorar aquellos costos elevados, que se verían reflejados en los estados financieros y que ayudarían para la buena toma de decisiones financieras de la empresa. En el caso de la empresa Pesquera 1, seguirá manteniendo su posicionamiento frente al crecimiento de la competencia corporativa, con su propuesta de valor, creando un relleno sanitario que ayudará de alguna manera con el impacto ambiental, muchas de las empresas recogedoras de residuos no podrán abastecerse de desechos a muy pocos años, asimismo, y para estudio posterior la reutilización o aprovechamiento de residuos de la pesca, son nuevas técnicas para el sector cosmético.

- Empresa Automotriz Autonort Trujillo S.A (Trujillo - Perú) (Chávez, 2013).La gestión estratégica de costos diseñada e implementada en Autonort Trujillo S.A., incidió positivamente en la generación de valor en cada una de las líneas de negocio de la empresa, lo cual favoreció en un mejor control de sus costos a través del análisis de la cadena de valor y los inductores de costos con lo cual se logró un mayor posicionamiento en el sector Automotriz.

La gestión estratégica de costos en las organizaciones aportó información útil, lo cual generó aspectos positivos tales como: la obtención de un rendimiento mayor al de su inversión, generando así de este modo un mayor valor para los accionistas. La implementación de una gestión estratégica de costos en cuanto a Autonort Trujillo S.A., ayudó positivamente en la racionalización y reducción de costos, en la búsqueda de la maximización de utilidad en la empresa.

En esta época del mundo, se encuentra en una etapa de internacionalización de la economía, de un ambiente competitivo, de la escasez de recursos, las políticas de

autoridad, la venta de productos o servicios, el deseo de medir la eficiencia, nos obliga a construir modelos para la gestión de costos.

Para esto no solo basta con conocer los costos, también es necesario gestionarlos, administrarlos, llevarlos a su mayor potencial, es decir, a su mejor uso para cumplir con un gran nivel de eficiencia, e incrementar el valor de los accionistas. En este sentido la Empresa Automotriz Autonort Trujillo S. A., desde 2013 empezó a implementar la gestión estratégica de costos, la cual hoy por hoy ha arrojado resultados positivos y satisfactorios tanto a nivel administrativo como a nivel económico.

- Empresas privadas del sector salud ubicadas en Lima metropolitana, (Perú) (Yarlequé y Escudero, 2017), en las cuales se implementó un estudio sobre como La gestión estratégica de costos impacta en la toma de decisiones financieras en la cual muchas de esas empresas privadas del sector salud ubicadas en lima metropolitana (Perú) optaron por implementar la Gestión estratégica de costos en las organizaciones dado su impacto positivo tanto en la toma de decisiones como en la reducción de sus costos y un aumento positivo en la utilidad de sus servicios.

La diferenciación de costos influye en el posicionamiento estratégico para la toma de decisiones financieras generado por la gestión estratégica de costos en las empresas privadas del sector salud ubicadas en Lima Metropolitana. Los resultados que se pudieron obtener en la implementación de La Gestión Estratégica de Costos en las organizaciones, en la cual se puso notar que la diferenciación de costos influye de manera positiva en el posicionamiento estratégico, este último es un factor clave de la gestión estratégica de costos el mismo que influye positivamente en la toma de decisiones financieras en las empresas privadas del sector salud ubicadas en Lima

Metropolitana, para ello la empresa debe lograr mantener su posicionamiento frente a sus competidores directos.

Por ejemplo, una empresa que no logra un posicionamiento estratégico en el mercado sólo se limitará a generar sus ingresos en función de las ventas diarias sin que les permita analizar los factores que puedan ayudar a incrementarlas y generar un posicionamiento ya sea por liderazgo o diferenciación en costos.

Un análisis correcto de los generados de costos influirán positivamente en la gestión estratégica de costos, los mismos que al ser distribuidos adecuadamente en su estructura permitirá conocer la verdadera rentabilidad de la empresa con lo cual se logrará una influencia directa en la toma de decisiones financieras en las empresas privadas del sector salud ubicadas en Lima Metropolitana, por ello, es necesario conocer todas las partidas que forman parte de los costos para analizarlas y efectuar una correcta asignación. Así pues, si una empresa no logra identificar sus causales de costos podrá obtener sus Estados Financieros pero no garantiza que la rentabilidad obtenida sea la correcta para poder precipitarse a tomar una decisión financiera que cambie completamente la situación de la entidad.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

En las empresas existen muchos factores que afectan su productividad, entre ellos se encuentran los internos, los externos, los cualitativos y los cuantitativos. Los internos abarcan el enfoque de recursos y capacidades que destacan en la organización para la competitividad, y de esto depende que la empresa sea capaz de configurar el conjunto de recursos que sean difícilmente copiables por la competencia. Los factores externos son los que afectan al exterior y que no están bajo el control de la organización, como: la economía global, la política, la competencia, los clientes e incluso el clima pueden influir en el rendimiento de una organización. Los factores cualitativos son aquellos factores que tiene una empresa, pero no está representado por números, entre ellos tenemos: los clientes, la gestión administrativa de la empresa, entre otros. Los factores cuantitativos se incluyen todas las cosas útiles de la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de situación y otra información específica como las unidades producidas, su coste y precio, la capacidad de producción, son los que están representados por números.

La empresa debe saber identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar una ventaja competitiva sustentable para tener una mayor participación en el mercado y así lograr una rentabilidad que se mantenga a largo plazo, para así destacarse a la hora de caracterizar y definir el concepto de cultura organizativa, la importancia que ésta tiene como elemento diferenciador.

Los cambios económicos a nivel mundial, como la globalización y el desarrollo constante de la tecnología, exigen a las empresas competir con otras y actualizarse, por lo que, éstas han tenido que buscar nuevas estrategias para lograr ser competitivas y permanecer dentro del mercado. Es así como aparece la gestión estratégica de costos, con una visión amplia acerca de cómo organizar la información

para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio. Por ello, la gestión estratégica de costos es la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, análisis de los causales de costos y análisis del posicionamiento estratégico, los cuales facilitan el estudio y el análisis de los costos de manera más organizada, es decir, que se usan para desarrollar estrategias de negocio excelentes, amplias y explícitas.

El ABC y el BSC, son herramientas de gestión gerencial de costos. Son métodos o procedimientos que ayudan a ganar productividad en el desempeño gerencial financiero, procesos de negocio interno, aprendizaje y crecimiento, cliente, visión y estrategia. Con el Costeo Basado en Actividades (ABC), los responsables del área obtienen de manera detallada y precisa información de costos y otros datos sobre elementos claves de los negocios, incluyendo recursos, actividades, productos, servicios y clientes. Por su parte, el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* (BSC) se trata de un sistema de gestión diseñado específicamente para evaluar más allá de los aspectos financieros dentro de las empresas con el propósito de tomar decisiones con base en otros elementos de valor. El *Balanced Scorecard* (BSC) es una metodología de gestión que se recomienda ser implementada para llevar a la empresa de la estrategia a la ejecución de la misma con base en objetivos e indicadores concretos y medibles, monitoreando el desempeño en relación a las metas trazadas.

La estrategia de negocios es muy importante para el desarrollo de los objetivos, metas y proyectos de la organización, ya que, estos son los que conducen al crecimiento de la organización, así manteniéndose dentro el mercado. Las organizaciones para poder diferenciarse de los competidores o sencillamente de las otras empresas deben desarrollar una estrategia de negocios que los ayude a tener una ventaja competitiva. Existen tres maneras que conseguir una ventaja competitiva: por

liderazgo en costos, por diferenciación y por enfoque. El liderazgo en costos se refiere a tener el mejor precio. Por diferenciación es tener un producto con características auténticas. Por enfoque se basa en ofrecer un producto o servicio a una población definida.

El mundo cambia constantemente, la tecnología avanza diariamente y las necesidades de los consumidores también cambian. Debido a esto las organizaciones compiten entre sí cada día, tratando de siempre satisfacer las necesidades de los consumidores. Comúnmente las empresas compiten por tener el mejor precio, en otros tiempos tener el precio más económico daba a entender que el producto era de mala calidad, pero hoy en día las organizaciones ofrecen bajos precios y garantizan la calidad del producto.

Para lograr vender a bajos precios implica tener bajos costos es por eso que el liderazgo en costos es uno de los tipos de estrategia que comúnmente utilizan las empresas. Para implementar este tipo de estrategia se debe tener en cuenta dos factores fundamentales que son: el tamaño de la compañía para poder desarrollar correctamente la estrategia y el ramo de actividad para saber que decisiones tomar. Luego de tener en cuenta lo antes mencionado, la empresa puede reducir sus costos para conseguir un liderazgo de la siguiente manera: enfocándose en la economía de escalas, aprovechando totalmente y de buena manera los insumos, la materia prima y la tecnología, produciendo productos estandarizados, aplicando una cultura de reducción de costos y con una buena gestión de proveedores.

Todas las estrategias ofrecen ventajas a la empresa que pueden aprovechar para aumentar su éxito, pero igualmente cuentan con desventajas si no se desarrolla correctamente la estrategia y si no se hace un estudio previo antes de implementarla. Una mala gestión puede ocasionar una caída de ventas si la calidad se vuelve

demasiado baja, una rigidez de un sistema donde no pueden estar preparados para adaptarse a cambios oportunos, bajos márgenes de ganancias, entre otros.

Antes de implementar cualquier estrategia se debe realizar estudios previos, como un estudio de mercado, un estudio interno de la empresa, para saber qué estrategia se debe considerar a implementar y así poder tomar las mejores decisiones para lograr el éxito de la organización y que esta se mantenga en el tiempo.

Muchas empresas sin importar su tamaño y a la actividad que se dedique ha desarrollado la gestión estratégica de costos, dando como resultado el éxito. Cuando la gestión estratégica de costos se implementa correctamente, realizando los estudios, esta da los resultados esperados en cualquier organización, claro está que para esto no solo basta con saber los costos, también es necesario gestionarlos, administrarlos, llevarlos a su mayor potencial, es decir, a su mejor uso para cumplir con un gran nivel de eficiencia, e incrementar el valor de los accionistas. Un análisis correcto de los generados de costos influye positivamente en la gestión estratégica de costos, los mismos que al ser distribuidos adecuadamente en su estructura permitirá conocer la verdadera rentabilidad de la empresa con lo cual se logrará una influencia directa en la toma de decisiones financieras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. Chávez, M. y Moreno, S. (2003). El balanced scorecard, una herramienta para la Planeación estratégica. Recuperado de: [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)
- Amat, J. (2004). Contabilidad de costos. Recuperado de: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0095582/cap02.pdf>
- Ander-egg (1992). El marco teórico. Recuperado de: <https://avdiaz.files.wordpress.com/2010/09/marco-tec3b3rico.pdf>
- Arias, F. (2006). Análisis de la planificación de la producción y el costo relacionada con la empresa pescalba, s.a., cumana Edo sucre, durante el periodo. Recuperado de: <https://docplayer.es/8299943-Analisis-de-la-planificacion-de-la-produccion-y-elcosto-relacionada-con-la-empresa-pescalba-s-a-cumana-edo-sucre-durante-el-periodo-2010-2011.html>
- AICPA, (2012). Concepto de Contabilidad. Recuperado de: <https://www.aulafacil.com/cursos/contabilidad/fundamentos-de-contabilidad-basica/concepto-de-contabilidad-135606#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20generales%2C%20seg%C3%BAn%20el,el%20de%20interpretar%20sus%20resultados>
- Arias, F. (1998). Mitos y errores en la elaboración de Tesis y proyectos de investigación. Editorial Episteme, pág. 37. Caracas.
- Banco Interamericano de Desarrollo, (2015). La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26580/1/413%20o.e..pdf>
- Bolsa Mexicana de Valores, (2022). Guía de información Cualitativa y Cuantitativa de las Empresas. Recuperado de: [https://www.bmv.com.mx/work/models/Grupo\\_BMV/Resource/882/1/images/folleto\\_gobierno\\_corporativo.pdf](https://www.bmv.com.mx/work/models/Grupo_BMV/Resource/882/1/images/folleto_gobierno_corporativo.pdf)

- Begoña, A. (2006). Contabilidad de costos. Recuperado de: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0095582/cap02.pdf>
- Calpe, E. (2008). La Gestión en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>
- Castellnou (2021). Tipos de contabilidad de una empresa. Recuperado de: <https://www.captio.net/blog/tipos-de-contabilidad-de-una-empresa-ii>
- Castellanos, E. (2022). En busca del padre de la contabilidad de costos. Recuperado de: <https://intercostos.org/wp-content/uploads/2018/01/CASTELLANOS-ELIAS.pdf>
- Castro, M. y Ramírez, W. (2019). La gestión estratégica de costos y su impacto en la toma de decisiones financieras de la administración de residuos sólidos no peligrosos en el sector pesquero del Callao, año 2017. Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625488/Due%20C3%B1as\\_CM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625488/Due%20C3%B1as_CM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castro, M. y Ramírez, W. (2017). La gestión estratégica de costos y su impacto en la toma de decisiones financieras de la administración de residuos sólidos no peligrosos en el sector pesquero del Callao, año 2017. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625488>
- Chávez, M. (2013). Incidencia de la gestión estratégica de costos en la generación de valor en las empresas comercializadoras de vehículos de la Provincia de Trujillo. Recuperado de: <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2354>
- Chang, L. Alba, M. González, N. Nora, López, P. Moreno, E. Myurna, M (2008). La importancia de la contabilidad de costos. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no60/costos.pdf>
- Chiavenato, (2002). Formulación de estrategia organizacional. Recuperado de: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0068027/fase01.pdf>
- Consulting Group Sixtina (2005). Implementación conjunta de ABC y Balanced Scorecard BSC. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/implementacion-conjunta-abc-balanced-scorecard-bsc/>
- Saavedra, M. (2003). La Gerencia estratégica de costos y la generación de valor en las empresas. Presentado en el VII Congreso Internacional de Costa Punta del este, Uruguay. Recuperado de:

[http://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/210/Costos\\_y\\_valor.pdf](http://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/210/Costos_y_valor.pdf)

D'Alessio, (2008). El proceso estratégico. Recuperado de: [https://issuu.com/ivanss\\_3/docs/el\\_proceso\\_estrat\\_gico\\_-\\_fernando.\\_](https://issuu.com/ivanss_3/docs/el_proceso_estrat_gico_-_fernando._)

Dueñas C., Manuel A. y Ramírez R., Wendy X. (2019). La gestión estratégica de costos y su impacto en la toma de decisiones financieras de la administración de residuos sólidos no peligrosos en el sector pesquero del Callao, año 2017. Para optar al Título profesional de Licenciado en Contabilidad. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625488>

Durán, S. (2013). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico, (2006). Integrando balanced scorecard y ABC. Recuperado de: <https://www.conicyt.cl/fondef/2006/11/29/integrando-balanced-scorecard-y-abc/>

García, M. (2002). La gerencia estratégica de costos y la generación de valor en las empresas. Recuperado de: <https://intercostos.org/documentos/congreso-08/174.pdf>

García, M y Jordà, J. (2004). ¿Qué es contabilidad de costos? Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-contabilidad-de-costos/>

García, M. (2008). La contabilidad de costos: Recuperado de: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0100900/cap02.pdf>

Gayle, L. (1999). Contabilidad y Administración de Costos. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Gómez, E. J. (2018). Gestión estratégica de costos como una herramienta de competitividad.

Gómez, G. (2001). Contabilidad de costos: conceptos, importancia y clasificación. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/contabilidad-de-costos/>

González, M. (2002). El mercado y la comercialización. Recuperado de: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf>

- González, G. (2020). Investigación documental: características, estructura, etapas, tipos, ejemplos. Lifeder. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-documental/>.
- Halten (1987). Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Hansen y Mowen, (2003). Gestión estratégica de costos en la industria avícola zuliana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212937004.pdf>
- Hansen y Mowen, (1996). Función de la contabilidad de costos. Recuperado de: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0037171/cap01.pdf>
- Hansen y Mowen (2007). Gestión estratégica de costos en la industria avícola zuliana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212937004.pdf>
- Hax y Majluf (1991). Modelo de hax y majluf: en qué consiste, ventajas, desventajas. Recuperado de: <http://www.marianoramosmejia.com.ar/modelo-de-hax-y-majluf-en-que-consiste-ventajas-desventajas/>
- Hernández, Fernández y Baptista (1997). El planteamiento del problema. Recuperado de: <http://metodologiasdeinvestigacion.blogspot.com/2012/07/2-el-planteamiento-del-problema.html>
- Hernández, Y. (2004). ABC Sistema de costos basado en las actividades. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/abc-sistema-de-costos-basado-en-las-actividades/>
- Hernández y Baptista (1994). Marco referencial. Recuperado de: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/06/capitulo-ii-marco-referencial-como.html>
- Hernández, S. (2011). La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26580/1/413%20o.e..pdf>
- Hernández, M. y Pérez, I. (2017). Procedimiento para la gestión estratégica de los costos. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/10/gestion-estrategica-costos.html>

- Horngrén, CH. (1996). Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial. Editorial Prentice-Hall. México.
- Herrera, R. (2022). Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662985006/html/>
- Herrera, R. (2022). Factores externos de una empresa que pueden afectar tu negocio. Recuperado de: <https://tudashboard.com/factores-externos-de-una-empresa/>
- Herrera, Y. (2021). Tipos de contabilidad. Recuperado de: <https://blog.nubox.com/contadores/tipos-de-contabilidad>
- Kaplan y Norton, (1992). “Como utilizar el cuadro de mando integral” (Thestrategy-focusedorganization). Harvard Business School Pres.
- Kaplan y Norton, (2009). Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del *Balanced Scorecard*. Recuperado de: <file:///C:/Users/CAJA/Downloads/emgil,+Articulo+-+Balanced+Scorecard.pdf>
- Kaplan y Norton, (2009). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión Administrativa. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). El problema de investigación. Recuperado de: [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa8/problema\\_investigacion/x6.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa8/problema_investigacion/x6.htm)
- Kreps (1990). Competencia perfecta. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_perfecta](https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_perfecta)
- Lüque de Lázaro (2005), fundamentos de contabilidad I. recuperado de: <https://fundamentoscontabilidad1.wordpress.com/2011/10/27/definiciones-de-contabilidad/>
- Mallo, C., Kaplan R., Meljem, S. y Giménez, C. (2000). Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión. Prentice Hall, España.
- Mallo, C. (2000). Análisis y gestión estratégica de costos. Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/17228/analisis.pdf;jsessionid=77AFCC9614FFAFB076D5DAB911A3B197?sequence=1>

- Mallo, C. (2000). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf>
- Martínez, A. (2011). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/6099/609964241005/html/>
- Mata, C. (2022). Factores cualitativos más importantes de una empresa. Recuperado de: <https://www.carlosmatag.com/los-9-factores-cualitativos-mas-importantes/>
- Meigs, R. (2011). La contabilidad y el sistema contable. Recuperado de: <https://aeca.es/old/buscador/infoaeca/articulospecializados/pdf/auditoria/pdf/contabilidad/2.pdf>
- Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/17385216.html>
- Mintzberg (1994). La formación de la estrategia en mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052009000200003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000200003)
- Mejías, A. (2014). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las Pymes logísticas del departamento del Atlántico – Colombia. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p20.pdf>
- Mejías, A (1999), La ventaja competitiva por costos. Medellín – Colombia.
- Mejía, Soto, Gaméz, & Moreno (2015). La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26580/1/413%20o.e..pdf>
- Menesby, E. (2002). Marco teórico de los de costos. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/7438/Fundamentos%20de%20Costos%207-46.pdf;jsessionid=7913209348F929FE5075E07EE8B2CCF1.jvm1?sequence=1>

- Molina, O. (2002). Análisis y gestión estratégica de costos. Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/17228/analisis.pdf?sequence=1>
- Morrisey (1993). Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/#:~:text=Morrisey%20define%20la%20estrategia%20como,plazo%20y%20la%20planeaci%C3%B3n%20%20C3%A1ctica.>
- Nichols, F. (1957). La estrategia empresarial. Recuperado de: <http://www.solucionaempresarial.com/interes-general/la-estrategia-empresarial/>
- Ugalde, N. (2011). Calidad en la gestión: administración por procesos, Costeo por actividades y el cuadro de mando integral. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7030/6715/>
- Quiroa, M. (2020). Proceso estratégico. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-estrategico.html>
- Quiroa, M. (2021). Factores internos de una empresa. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/factores-internos-de-una-empresa.html#:~:text=Los%20factores%20internos%20son%20todos,logro%20de%20los%20objetivos%20propuestos.>
- Pacheco, J. (2022), Diccionario de economía, administración y negocios. Título: estrategia de negocio.
- Paredes, O (2010). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. Recuperado: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf>
- Pearson (2013). El enfoque de la planificación estratégica en empresas constructoras. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/download/1697/3816?inline=1>
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., & González, D. (2015). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Pyle, W. (2011). Introducción a la Contabilidad: <http://madelosangesg.blogspot.com/2017/10/introduccion-la-contabilidad.html>

- Polimeri, C. (2005). La Contabilidad de Costos. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos82/la-contabilidad-de-costos/la-contabilidad-de-costos2>
- Ponds, D. (2018). Estrategia de liderazgo en costes: ventajas e inconvenientes. Recuperado de: <https://blog.edenred.es/estrategia-de-liderazgo-en-costes-ventajas-e-inconvenientes/>
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva. Recuperado de: [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)
- Porter, M. (1993). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf>
- Porter, M. (1980). ¿Qué es una ventaja competitiva, qué tipos existen y cómo cultivarla? Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/ventaja-competitiva/#:~:text=La%20ventaja%20competitiva%20es%20un,le%20brinda%20un%20posicionamiento%20favorable.>
- Ramírez, D. (1997). Contabilidad Administrativa. 5ª edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Ramírez, D. (2005). Contabilidad de costos. Recuperado de: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0101451/cap02.pdf>
- Restrepo (2008). Teoría y Gestión de las Organizaciones. Recuperado de: <https://jkteoriagestionorganizacional.blogspot.com/2019/10/unidad-1-conceptos-teoria-organizacion.html>
- Robbins y De Cenzo (2014). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Rodríguez y Col (2007). Gestión estratégica de costos en la industria avícola zuliana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212937004.pdf>
- Rodríguez, G. (2007). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/html/>

- Rojas, R.A. (2007). Sistema de costos. Un proceso para su implementación. Universidad Nacional de Colombia Sede Matizales. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/9803/97895882800907.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ronda, G. (2021). Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos. [versión electrónica]. Chicago, EEUU. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Ruschanoff, F. (2007). Gestión de costos de producción en ganadería bovina del Municipio Valmore Rodríguez, Zulia-Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/280/28062322020/html/>
- Scilly, M. (2008). Periodo la Voz de Houston. Título: ejemplos de liderazgo en costos y estrategia de mercadotecnia. Estados Unidos.
- Shank, J. y Govindarajan V. (1995). Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Shank, J. (1995). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf>
- Sztulwark y Juncal (2014). Innovación y producción en la industria manufacturera: estudio comparativo de cadenas globales. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/270294440\\_Innovacion\\_y\\_Produccion\\_en\\_la\\_Industria\\_Manufacturera\\_Estudio\\_Comparativo\\_de\\_Cadenas\\_Globales](https://www.researchgate.net/publication/270294440_Innovacion_y_Produccion_en_la_Industria_Manufacturera_Estudio_Comparativo_de_Cadenas_Globales)
- Tamayo, M. (1993). Nociones Preliminares para el Análisis del Problema y Toma de Decisiones. Recuperado de: <http://tomadedecisiones01.blogspot.com/2018/04/toma-de-desiciones-rrhh.html>
- Tamayo, M. (1994). Objetivos de la investigación. Recuperado de: <http://pasos-pesquisa-cientifica.blogspot.com/2014/10/objetivos-de-la-investigacion.html>
- Tamayo y Tamayo, M. (1995) El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa, pág. 112. México.
- Tamayo y Tamayo, M (2000). Marco metodológico. Recuperado de: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0093219/cap03.pdf>

- Tamayo y Tamayo, M. (2012) El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa, pág. 14. México.
- Tang, J. (2002). Modelo de gestión estratégica para la empresa lap especialistas villavicenciometa. Recuperado de: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19981/1/2020\\_modelo\\_gestion\\_estragica.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19981/1/2020_modelo_gestion_estragica.pdf)
- Tejada y Romero (2016). La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26580/1/413%20o.e..pdf>
- Trenza, A. (2021). Estrategia de liderazgo en costos. Recuperado de: <https://anatrenga.com/liderazgo-en-costes/>
- Vaca C., Daniela E. (2015). La gestión estratégica de costos y la toma de decisiones en la empresa de calzado sforzo de la ciudad de Ambato. Proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Universidad Técnica De Ambato. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17058/1/T2956i.pdf>
- Yarlequé F., Roy T. y Escudero A., Melisa M. (2018). La gestión estratégica de costos y su impacto en la toma de decisiones financieras en las empresas privadas del sector salud ubicadas en lima metropolitana, año 2017. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626116/YarlequeF\\_R.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626116/YarlequeF_R.pdf?sequence=3)
- Wegmann, G. (2019). Costos basados en las actividades (ABC): aplicación de una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios. Recuperado de: <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/3448/3137>
- Zemelman, H. (1987). La construcción del objeto de estudio en la obra de Hugo Zemelman: apuntes introductorios. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n38/n38a02.pdf>

## HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LAS ORGANIZACIONES</b>
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Evaristo Ramos Antonio José</b>	<b>CVLAC</b>	<b>19.893.277</b>
	<b>e-mail</b>	<b>warantonio@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Guerra Suárez José Miguel</b>	<b>CVLAC</b>	<b>26.204.093</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Joseguerra1012@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Ramírez Gutiérrez Samyra De Los Ángeles</b>	<b>CVLAC</b>	<b>26.397.046</b>
	<b>e-mail</b>	<b>samyradeloangelesramirez@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

**Estrategias, gestión estratégica de costos, cadena de valor, posicionamiento estratégico, inductores de costos, organizaciones.**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela de Administración	Departamento de Contaduría

Resumen (abstract):

La gestión estratégica de costos está orientada hacia el análisis de los costos, sobre la base de elementos estratégicos bien fundados que permitan tomar decisiones estratégicas enfocadas a mantener ventajas competitivas y generar valor en las empresas, fundamentada en tres temas claves: la cadena de valor, los inductores de costos y análisis del posicionamiento estratégico, que permiten desarrollar estrategias de negocios excelentes, amplias y explícitas, incluyendo los problemas e intereses estratégicos con el propósito de ganar ventajas competitivas permanentes, de allí que el presente trabajo tiene como principal objetivo determinar la gestión estratégica de costos en las organizaciones. Se realizó una investigación documental, descriptiva, mediante el análisis de documentos. Encontrándose, factores críticos internos y externos, cualitativos y cuantitativos relacionados con la información de costos; complementariedades en la aplicación del modelo del balanced scorecard conjuntamente con el sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC), para la gestión estratégica de costos; asimismo, la puesta en práctica de estrategias de negocio para el desarrollo de ventajas competitivas, en este caso mediante la estrategia de liderazgo en costos, mostrando evidencias de la implementación de la gestión estratégica de costos en las organizaciones.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
<b>Dra. Damaris Zerpa de Márquez</b>	<b>ROL</b>	C <input type="checkbox"/>	A <input checked="" type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/>	J <input type="checkbox"/>
		A <input type="checkbox"/>	S <input type="checkbox"/>	U <input type="checkbox"/>	U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>5.706.787</b>			
	<b>e-mail</b>	<b>dzerpa2@gmail.com</b>			
	<b>e-mail</b>				

Fecha de discusión y aprobación:

**Año Mes Día**

<b>2022</b>	<b>08</b>	<b>03</b>
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6**

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>CursoEspecialdeGrado_Josesamiraantonio 1.doc</b>	<b>Application/word</b>

**Alcance:**

**Espacial:** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Temporal:** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciado en Contaduría Publica

**Nivel Asociado con el Trabajo:** Licenciatura

**Área de Estudio:** Contaduría Pública

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

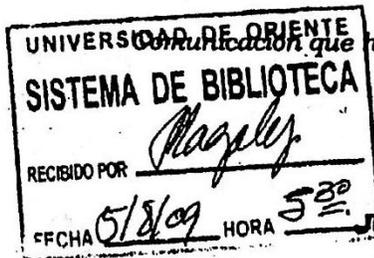
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUAPELO  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.**



**Br. Evaristo Ramos Antonio José**

**C.I. 19.893.277**

**Autor**



**Br. Guerra Suárez José Miguel**

**C.I. 26.204.093**

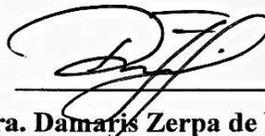
**Autor**



**Br. Ramírez Gutiérrez Samyra De Los Ángeles**

**C.I. 26.397.046**

**Autor**



**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**

**C.I. 5.706.787**

**Asesora**