

LA GERENCIA ESTRATEGICA DE COSTOS COMO FACTOR DE CRECIMIENTO Y  
SOSTENIMIENTO DE UNA EMPRESA.

JENNY PILAR VILLAMIL CARRILLO  
CÓD: 6302544



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
EDUCACIÓN A DISTANCIA-FAEDIS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BOGOTÁ D.C.  
2017

LA GERENCIA ESTRATEGICA DE COSTOS COMO FACTOR DE CRECIMIENTO Y  
SOSTENIMIENTO DE UNA EMPRESA.

JENNY PILAR VILLAMIL CARRILLO  
CÓD: 6302544

ASESOR  
LILIANA RODRIGUEZ



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
EDUCACIÓN A DISTANCIA-FAEDIS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BOGOTÁ D.C.  
2017

## **Agradecimientos**

La elaboración de este ensayo ha sido posible gracias a la colaboración de la Universidad Militar Nueva Granada – UMNG, por poner a mi disposición tutores que brindan un apoyo incondicional.

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a la profesora Nancy Yadira Novoa y Liliana Rodríguez tutoras de este ensayo, por la ayuda y dedicación mostrada durante el desarrollo del mismo.

Agradezco también a todos mis familiares, amigos y compañeros de empresa, por el apoyo que me han dado durante la elaboración del presente trabajo.

Finalmente quiero agradecer a la persona que ha estado más cerca durante todos estos años, cuya paciencia y apoyo han sido de gran importancia. A victor que me ha incentivado en mi desarrollo profesional.

## Contenido

RESUMEN .....	2
PALABRAS CLAVES. ....	2
ABSTRACT .....	3
KEY WORDS .....	3
1. IMPORTANCIA DE LOS COSTOS EN EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS	4
2. GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS COMO FACTOR PREDETERMINANTE PARA EL CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA .....	7
2.1. CADENA DE VALOR .....	8
ACTIVIDADES PRIMARIAS: S .....	8
ACTIVIDADES DE APOYO O DE SOPORTE: .....	8
2.2 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.3. ANÁLISIS DE LAS CAUSALES DE COSTOS PARA LA EMPRESA.....	10
3. ¿QUÉ EFECTO TIENEN LOS COSTOS EN EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS PARA LLEGAR A RESULTADOS SOSTENIBLES EN EL TIEMPO?.....	13
4. CONCLUSIONES.....	16
BIBLIOGRAFÍA .....	17

## RESUMEN

En los últimos años ha crecido significativamente la creación de empresas, surgen ideas de negocio conocidas como emprendimiento que es un término muy común en la economía global ya que gran parte de ella es movida por este fenómeno, las empresas nacen a partir de ideas de negocio familiar, de innovación tecnológica para satisfacer una necesidad o facilitar la vida de las personas, pero el punto está en ¿cuántas de estas ideas llegan a ser empresas palpables?, muy pocas porque la dinámica del mercado y la globalización hacen que los requisitos para el crecimiento empresarial sea cambiante y exigente, es por ello que se hace necesario una estrategia de costos como factor determinante para el crecimiento y sostenimiento de una empresa.

La gerencia estratégica de los costos es una herramienta fundamental para el crecimiento y sostenimiento de las empresas impulsando la rentabilidad que es la motivación principal para quienes crean empresa e invierten capital, es indispensable conocer las variables que conllevan a la rentabilidad, por otra parte establecer estrategias para la reducción de costos y generación de valor para que la empresa incremente sus ventas y posicione la marca.

La rentabilidad no siempre se da con la reducción de los costos, sino aumentando las ventajas competitivas que se alcanzan por medio de un efecto diferenciador del producto o servicio ofrecido, para establecer la opción que debe tomar la empresa con el fin de aumentar la rentabilidad es aconsejable aplicar la cadena de valor ya que esta permite identificar las debilidades o fortalezas del proceso que se esté evaluando, descubriendo ventajas competitivas para capitalizarlas con el tiempo, por lo tanto es importante aplicar la gerencia estratégica de costos desde el inicio de la empresa planteando objetivos de crecimiento y fijando metas en los porcentajes de rentabilidad.

Destacar la importancia de los costos como un pilar para la construcción de empresas logrando que sean sostenibles en el tiempo, analizarlos como herramientas claves para creación de ventajas competitivas. Teniendo en cuenta que los costos son un tema relevante en la contabilidad general y marcan un trascendental apoyo a la administración, los cuales se deben implementar bajo una estrategia previamente definida.

Cuando las empresas tienen claro el efecto que los costos ejercen en su desempeño, el siguiente paso es generar estrategias enfocadas al aumento de la rentabilidad realizando un seguimiento y evaluación en cada corte de los estados financieros ajustando procesos que no ayuden al crecimiento del capital.

**PALABRAS CLAVES:** Costo, ventaja competitiva, cadena de valor, estrategia, posicionamiento, rendimiento, sostenibilidad.

## ABSTRACT

The creation of companies has grown significantly in recent years; they came up from business ideas known as entrepreneurship, which is a very common term in the global economy since much of this is driven by this phenomenon. Companies are born from ideas of family business, and technological innovation to meet needs or facilitate people's lives, but the point is; how many of these ideas become palpable companies? Very few because the dynamics of the market and globalization make the requirements for business growth changing and demanding it is for this reason that it is necessary a strategy of cost as determine factor for the growth and maintenance of a company.

The strategic cost management is a fundamental tool for growth and sustainability of the companies driving the profitability that is the main motivation for those who create company and invest capital. It is essential to know the variables that it lead to profitability, on the other hand to establish strategies for reducing costs and generating value so that the company increase its sales and position the brand.

Profitability is not always given by the reduction of the costs, but increasing the competitive benefits that are reached by means of a differential effect of product or service offered. To set the option that the company must take in order to increase the profitability is advisable to apply the value chain since this allows you to identify weaknesses or strengths of the process that are evaluated. Thus, facilitating the decision, which reduce costs and discover competitive advantages to capitalize on them with the time, so it is important to apply the strategic management of costs since the beginning of the company considering growth objectives and setting out goals in the percentages of profitability.

Highlight the importance of costs as a pillar for company making that they are sustainable in time, analyzing them as key tools for creation of competitive advantages. Taking into account that costs are a relevant topic in the general ledger and mark a crucial support to the Administration, which must be implement under a previously defined strategy.

When companies have clear the effect of costs on its performance, the next step is to generate strategies focused on increasing profitability monitoring and evaluation in each section of the financial statements by adjusting processes that do not help the growth of the capital.

**KEY WORDS:** Cost, competitive advantage, value chain, strategy, positioning, performance, sustainability.

## 1. IMPORTANCIA DE LOS COSTOS EN EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS

Este ensayo tiene como finalidad analizar los costos como herramienta para desarrollar ventajas competitivas frente a otras empresas logrando crecimiento, diferenciación y sostenimiento en el tiempo, lo cual reviste gran importancia en el desarrollo económico de una sociedad la contabilidad de costos siendo una rama de la contabilidad general se ha convertido en uno de los pilares de la planeación estratégica y en un soporte para la correcta toma de decisiones financieras de la gerencia.

La historia nos permite comprender que los costos al igual que otras áreas contables dentro de una empresa toman un factor determinante para su adecuado funcionamiento financiero, productivo y comercial, siempre es necesario conocer el valor del producto o servicio restando el costo que tuvo su realización o ejecución, obteniendo así, la rentabilidad que es el objetivo más importante para la empresa.

El objetivo de cualquier compañía pequeña o grande es incrementar la inversión de la rentabilidad inicial, por medio de estrategias de diferenciación en costos y gastos de producción de bienes o servicios, con el fin de crear ventajas competitivas y así lograr posicionarse en el mercado según su nicho, es importante aplicar una correcta gestión de los costos, ya que el fracaso de las empresas o deserción de las ideas de emprendimiento radica en la incapacidad de tener una gestión estratégica que logre calidad y velocidad ante un mercado dinámico; muchas empresas disminuyen su participación en el mercado reduciendo su rentabilidad, llegando al punto de impedir su crecimiento e incluso terminando por desaparecer.

Los objetivos de la empresa con relación a los costos tienen diferentes enfoques que marcan o caracterizan desde su inicio su perfil comercial y permiten fijar la visión de la empresa (su hoja de ruta, hacia donde quiere apuntar su negocio, y en qué mercado quiere incursionar o posicionarse), identificar estos enfoques permiten a la empresa alcanzar objetivos como: obtener dinero, sostenerse en el tiempo, alcanzar nuevos mercados, prestar servicios eficientes, tener productos y servicios de buena calidad logrando la fidelidad de los clientes.

Cuando la empresa da cuenta y razón de lo que lo vale producir un solo artículo o prestar un servicio, estará haciendo contabilidad de costos, de lo contrario estaría acumulando costo que no le proporcionan información útil para el negocio. Cuando un empresario conoce en forma detallada sus costos unitarios, clasificándolos correctamente, está en capacidad de saber hasta dónde puede bajar sus precios para no incurrir en una posible pérdida. Además esta es una ventaja competitiva en costos frente a las demás empresas que manejan la contabilidad de costos por totales, o que registran los costos como gastos, ya que estos no estarán en condiciones de saber hasta donde poder bajar sus precios para no incurrir en pérdidas. (Polo, 2013, pág. 15)

De acuerdo con lo anterior, es indispensable mencionar la contabilidad de costos la cual es una rama de la contabilidad general, esta contabilidad ha tomado gran relevancia en la gerencia de una organización ya que el tener información contable recolectada durante los procesos de la empresa en un periodo determinado, es clave para la toma de decisiones, la contabilidad de costos permite identificar la viabilidad de un negocio en primera instancia por ende desde el inicio se convierte en una herramienta esencial para la gerencia, para esto se requiere información clara, precisa y oportuna.

Los cambios y la dinámica del entorno económico global son reflejados en las empresas con ganancias o pérdidas, por lo tanto las empresas deben entender que el control y la reducción de costos es la mejor estrategia de enfrentar estos retos por eso deben ser proactivas e implementar medidas prácticas para el control de costos con el fin de reducir los riesgos futuros que la empresa pueda experimentar y así evitar una posible crisis.

Para aumentar la rentabilidad de las empresas solo existen dos caminos: Aumentar las ventas o reducir los costos.

Es importante definir de manera clara los lineamientos que conducen al mejoramiento de la rentabilidad y para esto es necesario resolver este interrogante: ¿Qué es lo más viable para la gerencia estratégica de la empresa reducir o controlar? Para responder esta pregunta hay que tener presente que se debe crear e implementar una estrategia de costos, el control de costos es diferente a la reducción de costos, el control nos indica una práctica de contención, cuando los gastos se controlan se evita que sigan creciendo, en el caso de la reducción de costos innecesarios es un proceso más difícil, pero si se cortan de raíz las causas que los originan se pueden reducir de manera significativa y prevenir que se presenten en el futuro.

Crear políticas para la reducción de costos sobre la revisión de estados financieros pueden llevar a cometer graves de errores, provocando la ineficiencia, generando grandes pérdidas, arruinado así la empresa; las cifras y ganancias son lo más importante pero no debemos buscar reducción de los costos en el estado de resultados, se debe enfocar la mirada a las causas y los costos, no son causas con efectos que generan consecuencias sobre la forma en la que se opera. Los costos disminuirán de manera proporcional si se logra administrar adecuadamente los recursos de la empresa, para esto es importante entender que todos los recursos están interrelacionados entre sí, por ejemplo la materia prima está conectada a la maquinaria y esta a su vez con el operario seguido de los vendedores, clientes, proveedores, tecnología y el entorno general.

Lo primero que genera la reducción de costos es una percepción al incremento de los ingresos porque se gasta menos dinero, pero esto genera cambios invisibles y daños irreversibles; el primer efecto es que al pasar el tiempo, puede ser días, semanas o meses dependiendo del mercado, se deteriora la calidad, esto es inevitable y provoca una fuerte reducción en las ventas, disminuyendo así directamente los ingresos esperados, al deteriorar la calidad viene el segundo efecto que es la ineficiencia, está repercute directamente al incremento de los costos generando un efecto domino, que ocurre generalmente en la ejecución operativa pero repercute en la comercial, si esto se revisara en el estado de resultados no se encontraría la falencia, lo que ocurrirá es que los costos se van a incrementar al suceder todo lo contrario, la gerencia intentara reducir de nuevo los costos repitiendo el ciclo bajando ventas perdiendo ingresos de nuevo hasta llegar al cierre de la empresa. Es decir “los costos no son la causa son la consecuencia de una forma de hacer”. (Deming, 1994)

Entonces la mejor manera de reducir los costos en la empresa es detectar, prever y anular la utilización de recursos en forma excesiva, no centrar sus actividades en encontrar precios bajos en sus proveedores ya que esto interrumpe el proceso de calidad, perdiendo clientes rápidamente ya que si se pierde la calidad el comprador desechara la opción de compra inmediatamente.



La reducción de costos no es bien vista porque generalmente se realizan despidos masivos, cambios negativos, reestructuraciones, etc. Sin embargo existen reducción de costos logísticos que bien delimitados ayudan a mejorar la calidad, como por ejemplo incrementar la productividad, reducir tiempos muertos y acortar líneas de producción.

Por otro lado hay medidas relacionadas con estados financieros puntualmente el estado de situación financiera:

- Reducir los activos fijos, por ejemplo arrendar un inmueble en vez de comprar uno nuevo evitando así la generación de nuevos activos fijos, también subcontratar esto ocurre después de evaluar la cadena de valor entregando fuera de la empresa procesos más económicos previamente cotizados.
- Reducir las existencias adoptando la técnica del Just in time que en pocas palabras es un ajuste de la producción bajo demanda, por ejemplo las empresas que venden carros nuevos cuando se acerca el comprador el tiempo de espera para la entrega del vehículo es en promedio un mes, esto significa que la empresa está reaccionando de acuerdo a la demanda.
- Reducir las carteras pendientes de cobro, seleccionando bien los clientes que se les presta y utilizando un adecuado proceso de cobro, crear incentivos en función del cobro y seguros de crédito.
- Reducción al costo del pasivo, bajando el endeudamiento renegociando o reestructurando las obligaciones financieras.
- Gestión eficiente por el departamento de tesorería, por ejemplo reduciendo el número de cuentas bancarias, cotizar las mejores condiciones con los bancos respecto a utilizar medios de pagos óptimos, disminución o anulación de comisiones manejos, retiros, valores de los cheques, etc.

En algún momento la gerencia estratégica de la empresa estará en la imperiosa necesidad de controlar y reducir sus costos, el mejor de los escenarios es hacerlo de manera preventiva con una política permanente de reducción y control de costos, pues si no se toman decisiones a tiempo referentes al manejo de los costos, se corre el riesgo de reducir su capital siendo perjudicial para la empresa.

Es de gran importancia conocer, calcular y analizar los costos que son indispensables para la gestión de la empresa y su práctica, si estos se desconocen la empresa puede estar en riesgo, quien no conozca y entienda de primera mano esta información tendría en cuenta únicamente el volumen de ventas, ignorando los sobrecostos de cada producto, estando así por debajo del punto de equilibrio de la compañía, llevándola a la quiebra.

Si bien es cierto que los costos son la herramienta más importante en la gestión de las empresas y que soportan las tareas de la dirección, es importante tener en cuenta que los costos sufren transformaciones a medida que la empresa crece, por ejemplo en la automatización de la producción, el incremento de sus ventas y la transformación de los procesos, estos factores de crecimiento hacen que los sistemas de costos se vuelvan obsoletos o que no abarquen en su totalidad todos los parámetros de la información financiera para su control, por ello se debe evaluar y analizar constantemente el sistema de costos, con el objetivo de contrarrestar los efectos del crecimiento de los costos directos o indirectos.

Llevar una contabilidad de costos de manera organizada y actualizada es la clave para lograr el crecimiento y el sostenimiento a través del tiempo, si se define y estudia de manera correcta la estrategia de costos que se va a ejecutar, todas las empresas tendrían un alto índice de rentabilidad y posicionamiento en el mercado, permitiendo así impulsar la economía de un país que es directamente proporcional para el bienestar de su población.

## **2. Gerencia estratégica de costos como factor predeterminante para el crecimiento de una empresa**

Las empresas naturalmente buscan aumentar su rentabilidad, para esto se establecen estándares en cuanto a calidad, precio y publicidad, buscando un efecto diferenciador, por lo cual la gerencia estratégica de costos es la técnica más importante para lograr posicionamiento y rentabilidad en su nicho de mercado.

Como es normal las empresas deben preocuparse por los productos y servicios que colocan en el mercado, buscando así posicionar su marca, convirtiéndose esto en un reto, teniendo en cuenta la constante evolución económica, el análisis de los costos es un tema netamente gerencial, ya que a través de ellos, se generan estrategias con el fin de alcanzar importantes niveles de competitividad.

Estos niveles de competitividad se logran con la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan al mercado objetivo con un menor precio, por esta razón la gerencia estratégica de costos es la combinación de 3 temas claves: cadena de valor, posicionamiento estratégico y análisis de las causales de costos, facilitando así el análisis de los costos de manera organizada, permitiendo competir eficientemente a nivel global.

Según (Govindarajan & Shank, 1995 p.15)” la aparición de la gerencia estratégica de costos está dada por la combinación de 3 elementos fundamentales”:

## 2.1. Cadena de Valor

Presentada al mundo por Michael Porter, en su libro ventaja competitiva, el profesor Porter es reconocido como la principal autoridad mundial en materia de competitividad y estrategia empresarial, ahora bien, para entender que es la cadena de valor debemos imaginar una cadena real, donde cada eslabón corresponde a una de las actividades realizadas por una empresa, por ejemplo diseño, producción, distribución y venta o todas las actividades necesarias hasta vender un producto o servicio. A medida que avanzamos por la cadena de actividades, así mismo, aumenta el valor del producto para el consumidor, de esto deriva el término cadena de valor a más eslabones en la cadena será mayor el valor del producto final.

De acuerdo con lo anterior, estas actividades son indispensables para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio y se dividen en dos tipos:

**Actividades primarias:** Son las que tienen que ver directamente con la producción y comercialización del producto.

**Actividades de apoyo o de soporte:** Son actividades que no están relacionadas directamente con la producción y comercialización del producto, pero que son imprescindibles ya que son las actividades necesarias para que se puedan dar las principales aportando valor al producto, tales como la infraestructura de la empresa, gestión del recurso humano, avances tecnológicos, abastecimiento de materias primas, entre otros.

Ilustración 1 Cadena de valor



Fuente: tomado de porter (1987)

Después de entender todos estos eslabones convertidos en actividades de cada departamento de la empresa nos preguntamos, ¿para qué sirve analizar la cadena de valor?

La cadena de valor es la manera más útil de analizar el funcionamiento de una empresa ya que se puede apreciar al detalle las fallas o aciertos de cada eslabón, uno de los objetivos de este análisis puede ser reducir costos de alguna actividad en la cadena, teniendo claro el límite tecnológico para recortar costos sin afectar la calidad del producto o el servicio, un claro ejemplo de esto son los outsourcing que permiten tercerizar ciertas actividades para que las realicen otras empresas a un menor costo. También encontraremos aciertos, a los que llamaremos ventajas competitivas de los productos o servicios, esto en la práctica definido como ¿Que ofrece nuestro producto que no ofrecen los demás?, la respuesta es detectar una ventaja competitiva en alguna de las actividades y el objetivo principal es trabajar en mantenerla, ya que esto genera un valor agregado o efecto diferenciador, que en la mayoría de las ocasiones permite obtener mayor rentabilidad aumentando el valor del producto o el servicio en lugar de reducir sus costos.

Podemos decir que analizando la cadena de valor de la empresa, se detectan dos cosas, lo que se hace bien y lo que se hace mal en las diferentes actividades de cada departamento, midiendo eficiencia o falta de esta a lo largo de un proceso compuesto por diferentes eslabones, la cadena de valor permite estudiar con lupa cada una de las actividades calculando la inversión y así determinar si se reducen los costos o se aumentan las ventajas competitivas, ya que el objetivo final de la empresa no es reducir los costos si no aumentar su rentabilidad, la cual podría desencadenarse de ofrecer un producto a bajo costo pero también podría venir de ofrecer un producto bueno y competitivo.

## **2.2 Posicionamiento Estratégico**

El posicionamiento es uno de los elementos fundamentales de la formulación estratégica que se complementa con la definición de los objetivos, el segmento y la definición de estrategias, es importante tener claro con qué imagen la empresa quiere ser percibida, pero es más importante que los clientes del segmento hacia donde se dirige la empresa tengan claro la diferencia o valor agregado que la empresa tiene y crea para fidelizarlos, este elemento del posicionamiento es el que toda empresa debe comprender y ejecutar para así mejorarlo si se presentan falencias ó capitalizarlo como un tesoro a través del tiempo.

El posicionamiento tiene cuatro elementos, el primero es detectar el mercado objetivo al que se dirige la empresa, el segundo tener clara la categoría a la que pertenece, el tercero es el punto de diferenciación y como se pretende destacar a la empresa de sus competidores, el cuarto es la razón estratégica por el que el cliente se convence que la empresa tiene algo que las demás no poseen.

Esto permite duplicar las ventas y que el crecimiento de la empresa sea más grande, ya que se tendrían clientes fijos que quieren adquirir los productos o servicios porque son diferentes a la competencia, así mismo se genera el voz a voz que posiciona más que la misma publicidad, para esto es clave un estudio de mercado constante para innovar a medida que se identifica cual es la necesidad del cliente.

### 2.3. Análisis de las Causales de Costos para la Empresa

En el campo de la gerencia estratégica de costos se acepta el hecho de que los costos son causados o impulsados por muchos factores, los cuales se interrelacionan en forma compleja. Entender el comportamiento de los costos significa comprender la compleja reciprocidad del conjunto de causales de costos que funcionan en una situación determinada. (Govindarajan & Shank, 1995, p.24)

Esto puede sonar obvio pero si lo llevamos a la práctica no todas las empresas lo implementan de la mejor manera y se podría decir que es indispensable para el control, la reducción de costos y la correcta toma de decisiones, es determinante para las empresas que se encuentran en gestación o en proceso de evolución, que la gerencia de una mirada hacia el manejo adecuado de los costos mediante los sistemas predominados por los diversos estudios en la materia, ya que son fundamentales para establecer como primera medida los objetivos o lineamientos a los cuales la empresa pretende apuntar, estos lineamientos, objetivos y metas establecidas para el crecimiento y sostenimiento de la inversión son basados en el estudio de los costos los cuales facilitan y soportan la eficiente toma de decisiones por parte de la gerencia para conducirla al desarrollo.

En la industria de los mercados globales para generar rendimiento financiero y competitividad, las empresas buscan generar dentro de sus procesos productivos que se desarrollen de forma eficiente, es decir optimizar los recursos a través de procedimientos que involucren, cuantifiquen y midan la forma como se establece el negocio, involucrando sistemas tecnológicos que le den valor, soporte y apoyo a la compañía, de tal manera que se logre persuadir y conquistar el mercado con productos fabricados bajo unos estándares de calidad sofisticados.

Las organizaciones hoy en día deben trabajar en enfocar su modelo de negocio estableciendo una línea donde identifiquen que problemáticas, pérdidas o procesos ineficientes u obsoletos se están realizando o ejecutando, que no le permiten crecimiento o generación de valor. Para ello, debe buscar las formas de ser más rentable, no solo financieramente si no también propender bajo un esquema donde se impulse hacia un mercado más objetivo, más fácil, con mejor rendimiento e innovación, mejor operatividad con mano de obra calificada buscando así su mejora continua a los procesos productivos.

Las organizaciones deben trabajar en crear ventajas competitivas, un esquema que dentro de su modelo de negocio fije unos precios que puedan ser atractivos al consumidor, para esto hay que generar estrategias donde la compañía pueda apalancarse con diferentes proveedores o terceros que aporten a que su negocio sea sostenible, siempre y cuando pueda mantener sus productos de forma constante para tener una posición favorable en el mercado.

Actualmente estamos rodeados de consumidores que se informan más sobre un producto o un servicio antes de adquirirlo, esto debido al fácil acceso de internet que permite una conexión con cualquier lugar del mundo, que le permite tener acceso a una gran variedad de productos que compiten directa o indirectamente, por ende debemos tener en cuenta lo siguiente.

El mejoramiento de la calidad puede en realidad ser la clave para la supervivencia de muchas empresas; el mejoramiento de la calidad de los procesos y de los productos y servicios es un objetivo estratégico fundamental que es parte de cualquier Balanced Scorecard bien diseñado. Si la calidad se mejora, entonces la satisfacción del cliente aumenta; si esto sucede, entonces la participación de mercado crecerá y si esta es mayor, entonces los ingresos serán más altos; además, si la calidad mejora, entonces los costos operativos también disminuirán. Por lo tanto, el mejoramiento de la calidad puede incrementar la participación de mercado y las ventas, a la vez que disminuye de manera simultánea los costos. El efecto general mejora la posición financiera y competitiva de una empresa. (Hansen & Mowen , 2006, págs. 621,622)

La calidad va más allá de los costos aunque se establezca un objetivo de ventas y de utilidad, también está de por medio la marca que se representa ya que la reputación de esta permite el posicionamiento en el mercado.

El posicionamiento de la marca es la manera como el consumidor ve el producto, la gerencia estratégica de costos permite atacar algunos factores que impiden el posicionamiento, como por ejemplo la sobre valoración del producto o servicio, calidad baja, publicidad con un manejo poco agresivo. También permite establecer qué estrategia de distribución es la más eficiente para la empresa.

El impacto de ingresar a un mercado en el cual hay una marca posicionada, es en gran medida determinada por la estrategia de costos escogida por la gerencia, puede ser ofreciendo un precio más bajo ó un mejor servicio del producto al mismo valor, también una mejor calidad del producto, estas estrategias no son fijas ya que dependen de los objetivos que la empresa tenga, los cuales son ajustados a medida que se analiza el crecimiento de la empresa y la dinámica del mercado.

Una vez que la empresa alcanza los objetivos y las metas pactadas se hace necesario reajustar las estrategias de costos debido a que durante el proceso de crecimiento pudieron surgir nuevos costos o un aumento de estos, también se debe identificar si se crearon ventajas competitivas para mantenerlas en el tiempo.

Al diseñar su estrategia, una compañía debe igualar las oportunidades y amenazas que observa en el mercado con sus recursos y capacidades. En ocasiones, es probable que advierta oportunidades y amenazas que requieran de la creación de capacidades. Por ejemplo, después del éxito de Amazon.com en la venta de libros en línea, Barnes and Noble también desarrollo capacidades para la venta en línea mediante la creación de su infraestructura de tecnología e información. Toyota ha construido plantas de fabricación flexibles integrada por computadora que le permiten utilizar el mismo equipo para producir toda una variedad de autos, en respuesta a los gustos cambiantes de los clientes. Las compañías también pueden utilizar sus capacidades existentes para crear nuevas oportunidades. Por ejemplo, Kellogg Company utiliza la reputación de su marca para introducir nuevos tipos de cereal. No obstante, las estrategias mejor diseñadas y las capacidades mejor desarrolladas no sirven de nada si no se ejecutan con eficiencia. (Horngren, Datar , & Foster, 2007, pág. 4)

Es indispensable tener un plan estratégico de costos y de aplicar un modelo o esquema de negocios que permita controlar el rumbo de la compañía que por pequeña que esta sea, es fundamental contar con un objetivo, meta o dirección, esto se conoce como el plan estratégico creado por la gerencia que no es más que definir a donde se quiere llegar tanto en cifras como en imagen, si esto no se tiene claro la empresa sería un barco a la deriva.

### 3. ¿Qué efecto tienen los costos en el crecimiento de las empresas para llegar a resultados sostenibles en el tiempo?

La toma de decisiones que afecta a la posición competitiva de una empresa a largo plazo debe considerar en forma explícita los elementos estratégicos de una decisión. Los elementos estratégicos más importantes para una empresa son su crecimiento a largo plazo y su supervivencia. De este modo, la toma de decisiones estratégicas consiste en elegir entre estrategias alternativas con el objeto de seleccionar una o varias que le proporcionen a una empresa una certeza razonable del crecimiento a largo plazo y de la supervivencia. La clave para el logro de esta meta es obtener una ventaja competitiva. La administración estratégica de costos es el uso de datos de costos para desarrollar e identificar estrategias superiores que produzcan una ventaja competitiva sostenible. (Hansen & Mowen , 2006, pág. 487)

Las empresas cumplen con un rol significativo dentro de la economía ya que son generadoras de valor mediante la formación de empleos y la producción de bienes y servicios, así como los costos cumplen un papel determinante e importante en el crecimiento y sostenimiento de las empresas, como primera medida se debe tener en cuenta la importancia que reviste la implementación de un sistema de costos como factor indispensable para su desarrollo.

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”, (Porter, 2008 p.96) por lo cual las empresas deben inventar estrategias que generen un valor agregado a sus productos o servicios con el fin de generar un efecto diferenciador con relación a la competencia, una de las estrategias que pueden adoptar las empresas son las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter, las cuales se detallan a continuación:

- **Liderazgo en costos:** Busca enfatizar la producción de bienes a un costo por unidad, al precio más bajo para atraer a los consumidores sensibles al precio, se definen dos tipos de liderazgo en costos, el primero es la estrategia de bajo costo y el segundo es el de mejor valor, un claro ejemplo de esta estrategia de bajo costo se ve reflejada en el día a día de un consumidor cuando se acerca a un supermercado para adquirir un producto de la canasta familiar como un litro de aceite, generalmente el consumidor se inclina por la marca de su preferencia, que a su vez puede ser la más reconocida del mercado, pero al tener en cuenta su presupuesto busca otras opciones más económicas que cumplan la misma función. La estrategia de mejor valor se refiere a comprar un producto bueno, bonito y barato con las mismas características de calidad y que preste el mismo servicio pero con un precio más bajo.
- **Diferenciación:** Su finalidad es producir bienes y servicios exclusivos, considerados únicos en el mercado, dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles al precio, la diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, en especial si hay productos estándar que cubren la necesidad del cliente o si la competencia los imita rápidamente, pero características como: Vida útil, diseño de ingeniería, facilidad de uso, consumo de combustible o servicio superior, hacen que un mercado de clientes lo prefieran, un ejemplo claro de esto es si dos estudiantes escogen la plataforma Uber por encima del taxi gracias a la estrategia de diferenciación que aplico esta compañía como mejor calidad del servicio,



mayor comodidad, garantía de seguridad y lo mejor, a un precio razonable, teniendo el valor agregado de aplicar los avances tecnológicos (funcionar por aplicación que localiza al conductor más cercano) y también permite conocer el valor del servicio antes de abordarlo, de esta manera se demuestra la aplicación de la estrategia de diferenciación.

- La estrategia de enfoque resulta más efectiva cuando los clientes tienen preferencias definidas o cuando la competencia no trata de especializarse en el mismo mercado, un ejemplo claro puede ser un consumidor comprando un computador para video juegos, que requiere una buena tarjeta Ram y una excelente tarjeta de video, no importa el precio a pagar siempre y cuando cumpla con sus expectativas. Pero también existe un enfoque de bajo costo que ofrece productos o servicios a un pequeño rango de clientes en su nicho, al precio más bajo en el mercado, un ejemplo donde se puede evidenciar la aplicación de esta estrategia de enfoque son las góndolas de belleza en los almacenes de cadena, porque están enfocadas en atender un nicho de mercado, todas las mujeres quieren verse bien para alguna ocasión y para esto requieren productos como la base del maquillaje con ciertas indicaciones que el mercado ofrece con un menor valor atrayendo así al consumidor a decidirse por su producto.

La diferencia de estas estrategias anteriormente mencionadas es que las de bajo costo ofrecen sus productos o servicios al nicho de mercado con un precio más bajo, mientras que las de mejor valor ofrecen productos y servicios a un nicho con precios más altos pero con más beneficios, de acuerdo a esto se puede decir que las ofertas de la estrategia de mejor valor tienen mayor valor.

Es importante en la estrategia de liderazgo de costo, que la empresa tenga la capacidad de reducir costos en cada eslabón de su cadena de valor, generando así reducción de gastos operativos, incremento en las ventas por precios más bajos y una mayor participación en el mercado, esta estrategia es perfecta para empresas grandes. En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir servicios o productos exclusivos para los consumidores quienes pueden y están de acuerdo en pagar más ya que son diferentes y les generan un valor agregado y se puede aplicar a empresas pequeñas o grandes y con una estrategia de enfoque o concentración donde el consumidor está segmentando la empresa, pues debe satisfacer esos mercados ya definidos y en este caso se recomienda para empresas pequeñas.

La gerencia estratégica de costos es indispensable para el manejo, control, crecimiento y éxito de una empresa, lo primero al comenzar es analizar todo alrededor de los productos y servicios para asegurar que realmente está enfocado en una necesidad real de los consumidores, este análisis se divide en tres puntos esenciales: Tendencia del mercado, competencia y consumidor.

El seguimiento puntual del cálculo de costos nos da una base de datos por llamarlo así, esta información cualitativa y cuantitativa consolidada nos permite tener una gestión eficiente de la empresa en todos los frentes, esta información es clave para tomar decisiones futuras, fijar una hoja de ruta o conocer el rumbo que lleva la empresa, ya que si no se tiene conocimiento o se da un mal manejo de esta información puede traer riesgos que son imposibles de mitigar, siendo esta una causa frecuente de deserción o fracaso de la mayoría de las empresas.

Por lo tanto es importante conocer el origen de los costos en las organizaciones las cuales son cada día más complejas, exigiendo estructuras más dinámicas que se acoplen al entorno económico y estén basadas en la comprensión de la empresa, para lograrlo se hace necesario aplicar y gestionar estrategias eficientes alrededor de los costos logrando aumentar la rentabilidad de los accionistas o ser atractivos a posibles inversionistas.

La contabilidad de costos permite y aporta en un alto porcentaje al éxito de las compañías mediante tres procesos: El primero es la planeación que se logra a través de los presupuestos, pronosticando hacia el futuro como, cuanto y donde, obteniendo así la orientación cuantitativa, en segundo lugar valorizar los productos en proceso, terminados o vendidos (costo de ventas) ya que de esta manera se sabe de manera exacta cuanto se le gana a ese producto y por último el control de gestión, que como su nombre lo indica se refiere a toda la gestión y control de la compañía comprobando por medio del análisis y comparación que lo que se presupuestó al inicio respecto al desempeño y rentabilidad este acorde con los objetivos alcanzados.

#### 4. CONCLUSIONES

Es claro que el estudio de los costos ha venido surgiendo de forma significativa debido a la modernización productiva y la globalización económica, la apertura de mercados obliga a las empresas a ser más dinámicas en cuanto a la innovación tecnológica, la creación de estrategias de producción y comercialización con el propósito de obtener una posición privilegiada o dominio del mercado en el cual se encuentra, dentro de estos factores de competencia comercial. Los costos juegan un papel indispensable y determinante para el desarrollo y crecimiento de las empresas por ende encontramos autores destacados que han realizado estudios minuciosos de los costos creando diferentes estrategias y métodos de análisis.

La importancia de la información financiera suministrada a través de los estados financieros en los cuales se encuentran los costos, así como los medios que se utilizaron para identificarla, medirla, clasificarla y reportarla, son el elemento clave para que una empresa sea competitiva por lo que es importante tener presente que esta información debe ser completa, oportuna, clara y confiable ya que de ella depende en gran medida la gerencia estratégica de la empresa, que estaría en la capacidad de tomar decisiones soportadas y coherentes de acuerdo con los objetivos trazados.

La gerencia estratégica de los costos es un factor primordial para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas que surgen diariamente en cualquier parte del mundo, estas nacen de una idea de negocio o innovación tecnológica entendiendo esto como el emprendimiento, muchas de ellas no son sostenibles en el tiempo o simplemente nunca crecen porque son tomadas como negocios familiares de sostenimiento personal, por ende es importante estimular el manejo de la información financiera y la implantación de un método de costeo de acuerdo a las normas contables generalmente aceptadas. Si una empresa reconoce la importancia de conocer y obtener su información financiera, fácilmente podrá determinar un análisis de sus costos, garantizando su crecimiento.

Las empresas en la actualidad de acuerdo con su criterio de organización y algunas veces por políticas gubernamentales, implementan sistemas de gestión integral que se basan en normas técnicas internacionales de calidad, estos sistemas permiten estructurar una empresa fijando objetivos de crecimiento, creando departamentos mediante la estandarización de sus procesos y generando un sin número de beneficios en la administración y producción. Pero en el caso concreto de costos, estos sistemas benefician a la empresa, por ejemplo una empresa de producción permite estatizar sus procesos de producción o elaboración de productos de manera que no existan pérdidas de materia prima y se optimice significativamente el tiempo, estos sistemas de gestión facilitan el estudio de los costos ya que permite conocer con exactitud los costos directos e indirectos y realizar proyecciones a través de un análisis cuantitativo, controlando de esta manera los presupuestos fijados por la gerencia para cada departamento, con el fin de lograr eficientemente las metas de rentabilidad y crecimiento establecidas.

## BIBLIOGRAFIA

- Arango, h. (2003). *los costos como herramienta en los procesos de toma de decisiones gerenciales*. cali: sello editorial javeriano.
- Deming, E. (1994). reduccion de costos. *the new economics* , 22.
- Foster, G., Srikant , D., & Horngren, C. (2007). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. Mexico : Pearson.
- Govindarajan, v., & Shank, j. (1995). *Gerencia estrategica de costos*. America latina : Norma.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2006). *Administracion de costos*. meico D.F: cengage learning editores s.a.
- MICHEL, P. (1980). Ventaja competitiva creacion y sostenimiento de un desempeño superior. 556.
- Mowen, R. H. (2007). administracion de costos, contabilidad y control. *Cengage Learning Editores, S.A*, 487.
- polo, b. (2013). *contabilidad de costos en la alta gerencia* . Bogota : nueva legislacion ltda .
- Porter, M. (2008). *Direccion Estrategica*. España: Vertice.
- Ramirez , D. (2013). *contabilidad administrativa un enfoque estratégico para competir*. Bogota: MacGraw-Hill Interamericana.