

ANEXOS

LISTADO DE ANEXOS

Anexo N. 1: Anteproyecto

Anexo N. 2: Entrevistas

Anexo N. 3: Tabulación de resultados

Anexo N. 4: Análisis de variables

ANEXO N. 1
ANTEPROYECTO

Medellín, 30 de junio de 2011.

Señores

COMITÉ DE INVESTIGACIONES

Departamento de Ciencias Contables

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Antioquia.

Asunto: ***solicitud Asesor Temático para ejecución de proyecto de Trabajo de Grado.***

Cordial saludo.

Con esta comunicación estamos haciendo el trámite formal de solicitud de asesor temático para la ejecución de nuestro proyecto de trabajo de grado para el semestre 2011 – II titulado: LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS Y SUS BENEFICIOS EN EL SECTOR TEXTIL. Hemos pensado que la persona que nos puede acompañar en este proceso es la señora María Isabel Duque Roldan o el señor Wilmar Alexander Álzate Castro. Esperamos celeridad en esta gestión para evitar contratiempos al inicio del semestre.

Agradecemos su atención.

Atentamente:

John Cardona Arboleda

Víctor Rodríguez López

Diego Alexander Serna Ramírez

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
Facultad De Ciencias Económicas
Departamento de Contaduría



LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS Y SUS BENEFICIOS EN EL SECTOR
TEXTIL

Preparado por:

John Cardona Arboleda

Víctor Rodríguez López

Diego Alexander Serna Ramírez

Medellín, Colombia

2011-2012

0. TÍTULO

LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS Y SUS BENEFICIOS EN EL SECTOR
TEXTIL.

EJE PROBLÉMICO: Análisis Contable

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Costos y Contabilidad de Gestión

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN

El sector textil en Colombia representado por un 3% del PIB nacional, ha atravesado en los últimos años momentos de crisis que han puesto en desequilibrio su estabilidad y desarrollo productivo, lo que hace necesario desarrollar nuevas estrategias y habilidades para producir con bajos costos, mejor calidad y lograr una mayor competitividad tanto a nivel nacional, como en el mercado externo.

La crisis del sector no sólo obedece a problemas ajenos a las empresas pertenecientes a éste, ya que existen ciertos factores internos que determinan condiciones inadecuadas de los cuales se derivan diversos problemas de índole administrativos y contables, entre los cuales sobresale el uso inapropiado de costos donde no se realiza un cálculo acorde a los requerimientos de las empresas y a las metodologías de costeo, ocasionando una distorsión en la información necesaria para la toma de decisiones, y en algunos casos no se ha usado un sistema de costeo formal.

El contexto de la economía moderna sitúa a las empresas textiles en condiciones inadecuadas donde la competencia está presente en todo escenario de negocios, razón por la cual las organizaciones pertenecientes a este sector buscan desesperadamente medidas que le permitan competir y subsistir en un mercado tan competitivo que acepta pocos productores y bajo altas exigencias. En estas condiciones la gerencia estratégica de costos impone una nueva visión de la empresa, que incorpora analizar la empresa como un todo, desagregar sus partes, y examinar cada componente para determinar los costos y beneficios que éste trae para la compañía, tomando las medidas según sea el caso, dándole el mejor tratamiento y enfocándose totalmente en la consecución de los objetivos y metas trazadas.

La gerencia estratégica de costos constituye una herramienta que podría ayudar a desarrollar o fortalecer ventajas competitivas en las empresas del sector textil de Antioquia, donde actualmente algunas de estas empresas no tienen adecuados sistemas de costeo, contabilidad de gestión u otras herramientas contables y administrativas que teóricamente faciliten la adecuada toma de decisiones.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué beneficios económico-administrativos traería para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia el uso de la gerencia estratégica de costos?

1.3. SISTEMATIZACIÓN:

1.3.1. ¿Cómo se gestiona administrativamente una empresa pequeña textil de Antioquia?

1.3.2. ¿Cómo debería ser desarrollada la gerencia estratégica de costos en una empresa pequeña del sector textil de Antioquia?

1.3.3. ¿Qué valor agregado aporta la gerencia estratégica de costos para una empresa pequeña del sector textil?

1.4. DELIMITACIÓN:

Histórica: El trabajo abordará el presente de los procesos organizacionales llevados a cabo por las empresas pequeñas del sector textil.

Geográfica: La investigación se desarrollará en una empresa pequeña del sector textil ubicada en el área metropolitana del valle de aburrá de Antioquia.

Temática: Las áreas temáticas en que se desarrolla la investigación son:

- Administración
- Costos
- Contabilidad de gestión
- Cadena de valor
- Direccionamiento estratégico
- Causales de costos

2. ANTECEDENTES

- *Artículo Gerencia estratégica de costos, utilizando la metodología TMA (Themodelapproach), escrito por Marco Tulio González:*

El artículo muestra como el ABC (Herramienta clave de la gerencia estratégica de costos) sobresale ante los sistemas de costeo tradicionales, ya que si se contextualiza en un entorno estratégico este se vuelve fundamental para el posicionamiento de la empresa en su sector industrial; lo que se alcanza mediante el manejo de costos bajos que se pueden lograr aprovechando las oportunidades ocultas en la empresa, para finalmente obtener una clara estrategia genérica que puede generar mayores retornos de la inversión dependiendo no sólo de los factores internos si no también externos de la empresa. Una de las puntualidades más importantes que se señalan de esta herramienta es la adaptación que tiene al mundo moderno y a la nueva visión de la empresa, lo cual permite relacionar términos, ya que desde la perspectiva de la gerencia estratégica de costos, el ABC es considerado una herramienta financiera muy útil.

A pesar de ello, la implementación o uso de este sistema, está marcado por algunas limitantes o problemas entre ellos su punto de vista estático frente a un punto de vista dinámico de costos, la adherencia a la distinción obsoleta entre costos del periodo y costos del producto y finalmente que el uso de los productos a través de la cadena actual de actividades supone el uso de la estrategia actual, estando este último estrechamente vinculado a la GEC. Es por eso a partir del ABC que surge la metodología TMA (Themodelapproach) la cual es de gran utilidad para el desarrollo de planes, y puesta en marcha de proyectos pilotos abarcando nuevos campos, no considerados anteriormente por el ABC.

- *Artículo La gerencia estratégica de costos debe ser la interacción de varias teorías administrativas, escrito por María Beatriz Valencia Bonilla y Alexander Monsalve Duque:*

La exposición muestra la gerencia estratégica como un proceso dinámico de mejora continua diseñado para que la empresa pueda enfrentar de una mejor forma los retos del día a día que trae el ambiente en que se desenvuelve y sepa tomar las decisiones que le permitan alcanzar los objetivos y metas trazadas. Por ende es necesario para la GEC tener conocimiento del objetivo clave, de cuál es el punto en el que se encuentra la empresa y cuál es el punto en que quiere estar para más

adelante planear cómo llegar a ese estado u objetivo que se persigue, enmarcando todo esto en la planeación estratégica.

Este proceso da forma a una planeación, una ejecución y una verificación, que son los elementos propios de la administración de resultados que una vez se pone en marcha hace necesario que exista una herramienta para diagnosticar la situación de la empresa y realizarle un seguimiento permanente, para lo cual se utiliza la administración por procesos. Un elemento clave que se señala en el artículo es el protagonismo y la importancia del costeo basado en actividades para la GEC, siendo ésta la parte contable en una área mucho más cercana de la administración, que mediante su diferenciación de recursos, gestión de procesos y análisis de actividades permite desagregar la organización para entenderla y facilitar la gestión estratégica empresarial.

- *Artículo Control Estratégico de Costos, escrito por Joaquín Cuervo Tafur:*

Debido a los cambios en el mercado y de apertura económica las empresas deben desarrollar competencias que logren que éstas sean más eficientes, además con miras a desarrollar ventajas competitivas sostenibles, donde las empresas que ofrezcan una mejor alternativa al cliente serán exitosas.

La gerencia estratégica de costos es una importante herramienta que permite administrar recursos escasos y está compuesta básicamente por:

Cadena de valor: Conjunto de actividades que la empresa realiza creando valor en cada una de ellas

Posicionamiento estratégico: A través de las ventajas competitivas las empresas logran posicionarse en los mercados, dicha diferenciación o posicionamiento se puede lograr a través de dos vías (costo o calidad)

Causales de costos: Determina el estudio de donde provienen los costos que tiene una organización.

En autor llega a la conclusión de que el afán de supervivencia de las empresas obligará a las empresas a adoptar una tecnología de punta en costos, que la gerencia estratégica de costos está diseñada como un control preventivo que permite asesorar la creación de empresas y modificar el rumbo.

- *Texto: Gerencia de Costos y Ventaja Competitiva. escrito por Luis Fernando Rico:*

El autor plantea que El costo del producto se explica en mejor forma en función de opciones estructurales y habilidades de ejecución configurando una posición

competitiva de la empresa frente al mercado, siendo un error plantear el costo de un producto a través del volumen, ya que contablemente hay costos que no se reflejan. La gerencia estratégica de costos permite a la empresa generar un valor agregado enfocado al cliente, siendo indispensable en el proceso, ya que este paga por dicho valor en los productos o servicios, además contribuye a una mayor satisfacción de acuerdo con las necesidades del mismo y del mercado.

- *Artículo La gerencia estratégica sustentada por el costeo basado en actividades, escrito por Guillermo Rodríguez Medina.*

Se plantea la importancia de obtener una eficiente gerencia estratégica de costos, para lo cual se debe tener en cuenta el óptimo desarrollo de unos elementos tales como: la cadena de valor, posicionamiento estratégico, causales de costos, costo de la calidad y medidas no financieras de rendimiento. Los cuales, junto con el costeo basado en actividades aportan a la determinación más exacta del costo del producto, permitiendo una toma de decisiones más acertada, que encamina a la organización al crecimiento y permanencia en el mercado, mediante la mejora del valor de sus productos, de su productividad y la reducción de los costos, contribuyendo a establecer una gerencia estratégica de costos exitosa.

Se promueve la utilización que se le puede dar a la información que arrojan los costos, invitando a cambiar esa mentalidad de que, dichos registros obtenidos por el área de costos son solamente para acumularlos en un rincón de la empresa. Dicha Información ayuda al desarrollo de ventajas competitivas empresariales, en un entorno tan fluctuante, a través de la buena gerencia de los costos, que surgió luego de desarrollarse el costeo basado en actividades, que fue una medida para dar respuesta a la difícil asignación de los costos a los productos.

- *Artículo la contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme, escrito por Domingo Pérez.*

Debido a que las pymes se enfrentan a una fuerte competencia, traída por la globalización y las nuevas tecnologías se les ha generado para ellas múltiples preocupaciones y para contrarrestar este efecto debieron mejorar desde su interior para así, poder conseguir un mejor control de su organización y lograr gerenciar con una mayor acertación en la toma de decisiones, tales medidas consisten en sistemas de control de gestión, que permite constituirse en una ventaja competitiva.

Se da alta relevancia a la contabilidad de costos, ya que la información que arroja es fundamental para la toma de decisiones, debido a que permite el aumento de la rentabilidad del producto, la disminución de costos y una información más oportuna y de mayor utilidad para la gestión. Decisiones que van sustentadas en la valoración de inventarios, el control de costos, la determinación de la relación ingresos-costos-beneficios y el análisis de la rentabilidad de los productos y el entorno.

- *Artículo Gestión Estratégica de Costos en la industria avícola zuliana, escrito por Melean Rosana, Moreno Rafael y Rodríguez Guillermo.*

El artículo hace un análisis de cómo la GEC revolucionó el ambiente organizacional, ya que permite asociar variables cuantitativas y cualitativas enmarcándolas en la relación insumo-producto. Para el caso expuesto en el documento se argumenta que las empresas avícolas manejan una cadena productiva integrada que está fundamentada en conocimiento y experiencia; esta cadena involucra agentes internos y externos de inicio a fin, sin embargo en el proceso se encuentran algunos eslabones que no se pueden pasar por alto ya constituyen y definen un aplanamiento jerárquico en las empresas de este sector.

De igual forma se abordan aspectos temáticos de gran importancia como lo es el gran avance en la gestión de la contabilidad encaminada al análisis gerencial de costos, lo cual deja al descubierto el alto nivel analítico de la contabilidad de costos, siendo esta característica la que le ha permitido lograr valiosos avances, sin hacer a un lado la realidad de que se tiene que ir más allá para poder ampliar la visión de la contaduría.

Los modelos estratégicos fundamentan lo que es hoy la gestión de costos, ya que su operacionalización está marcada por la participación en la toma de decisiones y el cálculo del beneficio que representa para la organización la puesta en marcha de medidas sobre los elementos más representativos del ciclo productivo, buscando así generar ventajas competitivas difíciles de superar en el largo plazo que posicionan a la empresa y sus productos en un nivel satisfactorio. Es importante rescatar que la GEC no está centrada exclusivamente en la minimización de costos, y que cuando esta estrategia es usada se debe anteponer la condición de no desmejorar las características del producto o servicio.

A partir del texto se puede rescatar que los tres elementos fundamentales de la gerencia estratégica de costos son: la cadena de valor: como determinante de los componentes y elementos intervinientes no solo en el ciclo productivo, sino también de toda la empresa, el posicionamiento estratégico: Elemento diferenciador de la empresa, expuesto a constante variación y medio de los fines organizacionales y

finalmente los causales de costos: diferenciar los elementos generadores de costos al interior de la organización, su comportamiento e introducción al ciclo productivo.

- *Artículo La Contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial, escrito por Galia Chacón*

El artículo plantea que las empresas deben contar con un sistema de información contable integral, donde la contabilidad financiera y la de costos permitan proveer a la gerencia de información relevante para su gestión empresarial, donde este sistema les ayude a controlar y planificar las operaciones en vía a lograr mayor rentabilidad.

La contabilidad de costos ayuda a que la organización logre sus objetivos estratégicos y por ende obtenga mayores resultados económicos, el estudio se desarrolla en empresas venezolanas donde por regla general y por la composición empresarial de micro Pyme tienen grandes limitaciones para implementar sistemas de contabilidad de costos y de gestión que debería tener cualquier empresa sin importar su tamaño para tomar decisiones gerenciales acertadas. Además con el artículo la autora pretende mostrar y recomendar a las organizaciones evidencias positivas de la implantación de sistemas de contabilidad de costos para el control de su gestión.

¿Cómo surgió la idea?

A través de los diferentes proyectos de aula enfocados hacia el manejo eficiente de los recursos, en especial a las metodologías y el manejo de los costos se ha reiterado que estos presentan grandes beneficios para las empresas, pero que existen grandes falencias en los diferentes sectores, donde por lo general dichas falencias resultaban de altos costos en la implementación de metodologías de costeo y de costosos procedimientos administrativos de alta gerencia, por lo cual al momento de elegir un tema para trabajo de grado se dio la tarea de consultar y leer que había en el medio y en investigaciones sobre esto.

Al observar que dichas falencias eran ciertas, pero que también existen grandes beneficios surge la idea y la inquietud de explorar más el tema de la gerencia estratégica de costos en el sector textil de Antioquia y como estas técnicas y procedimientos benefician las empresas y contribuyen a que logren con mayor eficacia sus metas y objetivos.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL:

Determinar los beneficios económico-administrativos que traería para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia el uso de la gerencia estratégica de costos.

3.2. ESPECÍFICOS:

- 3.2.1. Reconocer las características de la gestión administrativa y de costos utilizadas en las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia.
- 3.2.2. Identificar el desarrollo de la gerencia estratégica de costos en las pequeñas empresas del sector textil de Antioquia.
- 3.2.3. Identificar el valor agregado que aporta la gerencia estratégica de costos para las empresas pequeñas del sector textil.

4. JUSTIFICACIÓN

La Gerencia Estrategia de Costos constituye una herramienta fundamental para la administración y gestión, por esta razón en las empresas del sector textil se hace imperativa su aplicación al momento de buscar estrategias o herramientas que contribuyan a desarrollar ventajas competitivas que le permitan subsistir en un entorno fluctuante y lograr un posicionamiento estratégico en un medio donde aquellos que apliquen las mejores prácticas empresariales serán quienes obtengan mejores y mayores beneficios; por lo cual la GEC representa una de las técnicas más importantes, a través de la cual se podrían obtener resultados positivos en el sector textil, logrando un mayor valor agregado en los procesos administrativos y en la toma de decisiones.

Los costos han sido estigmatizados como un proceso tedioso y agotador que pocas veces genera beneficios reales en los procesos de la organización, y es ahí donde a nivel empresarial surge la apatía por estas prácticas de gestión y mucho más en Colombia donde son pocas las empresas que la desarrollan, además en el ámbito académico son pocas las investigaciones realizadas hacia los procesos de Gerencia Estratégica de Costos en el sector textil, lo que genera una necesidad que debe ser suplida.

Con la investigación se pretende mostrar a los grandes y en especial a los pequeños empresarios, que con el uso de la Gerencia Estratégica de Costos se podrían generar mejores resultados en un sector tan competitivo como lo es el textil en Antioquia.

5. FACTIBILIDAD

5.1. RECURSOS

La investigación requiere de personal comprometido con la misma y asesores metodológicos, recursos económicos, computadores e impresoras personales, asesoría de profesores e investigadores, documentación bibliográfica, y empresas identificadas con el tema.

5.2. LIMITACIONES

- ✓ La apatía de las empresas del sector textil con el tema.
- ✓ El tiempo disponible para llevar a cabo la investigación.
- ✓ Los recursos económicos disponibles para este fin.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1. ASPECTOS LEGALES

La investigación cuenta en su marco legal con un reducido número de leyes, debido a la naturaleza de la misma, es decir, en Colombia los costos aún no se encuentran reglamentados y menos aún su aplicación al ámbito empresarial, por tal razón se trae a consideración los aspectos normativos aplicados en cuanto a la clasificación de las empresas, que es una de las delimitación de la investigación y los aspectos generales la contabilidad usada en las empresas comerciales colombianas.

6.1.1. Ley 905 de 2004

Esta ley modificó la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña, mediana empresa colombiana, además de dictar otras disposiciones.

Fundamentalmente define la empresa como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos.

Adicionalmente realiza la clasificación de las empresas en el orden nacional y comercial de Colombia así:

- Microempresa: Aquella que cuenta con una planta de personal no superior a diez trabajadores y sus activos totales tienen un valor inferior a los quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña empresa: Su planta de personal está compuesta entre once y cincuenta trabajadores, y sus activos se encuentran entre los quinientos uno y los cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana empresa: La planta de personal se encuentra entre el rango de cincuenta y uno y doscientos trabajadores, y el total de sus activos son superiores a los cinco mil uno e inferiores a los treinta mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Es importante señalar que tiene prelación al momento de clasificar una empresa el valor total de los activos sobre el número de trabajadores.

6.1.2. Decreto 2649 de 1993

Este decreto reglamenta la contabilidad en general y expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Se encuentra dividido en dos títulos:

Título primero: Establece el marco conceptual de la contabilidad en Colombia y los principios que deben ser atendidos en el desarrollo de la profesión.

Capítulo 1: Establece los parámetros bases de la normatividad, es decir, la definición formal de los mismos y su ámbito de aplicación.

Capítulo 2: Instituye los objetivos y cualidades básicas de la información contable, además establece los postulados básico de definición, ente económico, continuidad y unidad de medida.

Capítulo 3: Establece las normas básicas que serán los límites bajo los cuales estará adscrita la contabilidad en Colombia, tales como el periodo de tiempo, la valuación o medida bajo los cuales se llevarán a cabo los registros, la esencia sobre forma, la realización, la asociación, el mantenimiento del patrimonio, la revelación plena, la importancia relativa o materialidad, la prudencia, y las características y prácticas de cada actividad.

Capítulo 4: Establece todo lo relacionado con los estados financieros producto de la contabilidad, se encuentra dividido en dos secciones, la primera contiene su importancia, clases, los estados financieros básicos, los estados financieros de propósito general, los estados financieros consolidados, los estados financieros comparativos y los estados financieros certificados y dictaminados; además de realizar una descripción de algunos estados financieros de propósito especial, mientras que la segunda sección define los elementos incorporados en los estados financieros, estableciendo su relación, describiendo sus componentes y haciendo mención especial a las cuentas de orden.

Título segundo: Establece los parámetros técnicos bajo los cuales opera la contabilidad en Colombia, y que deben ser tenidos en cuenta para la elaboración de registros, organización y presentación de informes aplicados en el país.

Capítulo 1: Define el propósito de los estados financieros, precisa sobre el reconocimiento de los hechos económicos, la medición, la valoración de los hechos, los ajustes, las provisiones y contingencias, la clasificación, su asignación, los diferidos, los asientos, la verificación de afirmaciones, el tratamiento de la información y el cierre contable.

6.2. ASPECTOS HISTÓRICOS

El mundo moderno se caracteriza por la globalización en todos los sectores de la sociedad, y no existe una sola nación que no sea cobijada por la misma, es gracias a esto que actualmente los canales de comunicación se han fortalecido, las economías nacionales se encuentran entrelazadas en una red de causa y efecto inmediato, y las personas ven como sus vidas transcurren en un entorno de cambio constante que asociado a los factores anteriores, revoluciona la forma de ver la vida y el mundo, creando así un nuevo orden en la sociedad que otorga herramientas y oportunidades de desarrollo para sus agentes, pero que de igual forma crea necesidades que deben ser satisfechas.

La economía define un país y en gran medida su nivel desarrollo, razón por la cual este fue uno de los elementos en los cuales la globalización tuvo mayores repercusiones tanto a nivel nacional como internacional; pasando de una etapa de economías nacionales cerradas y pequeños mercados a una economía globalizada, en la cual las exigencias son mayores y la subsistencia de las empresas dependerá de su fortaleza y adaptación al cambio. La dinámica de la economía y la relación productor - consumidor ha cambiado, ahora las exigencias para las empresas son permanentes ya que debe ofrecer al mercado productos de calidad, en los cuales el cliente encuentre el mayor grado de satisfacción posible, sin hacer a un lado la gran cantidad de competidores a los cuales debe enfrentarse al momento de ofrecer sus productos. Todas estas variables hacen que las empresas requieran de nuevas herramientas de las cuales se puedan valer para explotar al máximo las oportunidades y fortalezas con las que cuentan, mediante un uso óptimo y eficaz de los recursos como lo menciona López y otros *El desarrollo alcanzado por las organizaciones ha ido acompañado de nuevas exigencias informativas que garantizan el control adecuado de los recursos y actividades, contribuyendo además al proceso de toma de decisiones* ante lo cual surge la contabilidad como protagonista al ofrecer respuesta a dichas necesidades y ventajas antes desconocidas por inversionistas y empresarios. (2009. P 3)

La contabilidad y su papel en la sociedad trascienden, debido a la importancia que reviste la economía en el orden social de un país, la cual es fuertemente impulsada por los sectores productivos que como se mencionó anteriormente atraviesan un momento coyuntural en el cual la contabilidad se convierte en uno de los pilares, para hacerse fuerte aprovechando las nuevas condiciones del mercado, ya que su papel en las organizaciones va más allá de elaborar registros y presentar informes; ahora otorga herramientas de gestión y administración en las cuales las empresas encuentran respuesta a sus necesidades. Dichas herramientas son encontradas en la contabilidad de gestión y de costos, sin desagregar valor a las áreas de contabilidad no mencionadas; pero para el caso puntual de la investigación a desarrollar, serán estos los campos donde se encuentran las temáticas que competen al objeto de investigación y donde se puede identificar un desarrollo histórico, teórico y conceptual de la materia.

La contabilidad de costos tuvo en sus inicios un desarrollo semejante a la contabilidad tradicional, al enfocar sus esfuerzos en la valoración de inventarios, registro de valores y presentación de informes, sin embargo en esta nueva etapa de la economía, de las empresas y de la contabilidad su labor debe ir más lejos, ya que en las organizaciones día a día se requiere más de la información que a esta compete, siendo la alta gerencia los usuarios de primera línea quienes fundamentan sus decisiones en el producto final de esta disciplina, en atención a ello se reconoce que cada vez más las exigencias son mayores y deben dar respuesta a estos requerimientos de forma eficaz e inmediata. Adicional a ello la integración de las disciplinas exige cada vez más un desarrollo del conocimiento interdisciplinario, y en el caso de la contaduría se requiere que cada una de sus áreas trabaje de forma conjunta, que en este caso se habla específicamente de la contabilidad de gestión y la contabilidad de costos, las cuales deben de trabajar de forma conjunta en atención a las necesidades de la empresa moderna, ya que como menciona López y otros: *la Contabilidad de Gestión como parte del sistema de control debe responder a la estrategia de la empresa, teniéndose en cuenta que el análisis estratégico de los costos.* (2009. P 4) En este punto se identifica la relación de la contabilidad de costos con la contabilidad de gestión y su papel en las organizaciones, y como el papel de trabajo de estas áreas debe ser elaborado a partir de la identificación de las necesidades y exigencias de la empresa moderna, que como se mencionó anteriormente cada vez son mayores por las condiciones del mercado.

Los recursos de los cuales disponen las empresas para llevar a cabo sus operaciones productivas son un elemento clave, ya que sin un buen uso de los mismos se puede encontrar una restricción que frene traumáticamente las operaciones de la empresa, más aun si se consideran limitantes como el dinero y el suministro de recursos en un mercado limitado; es por esta razón que surge la contabilidad de gestión como un elemento clave al incorporar la planificación, control y administración de los recursos y procesos de la organización desde una perspectiva que acoge las variables tanto internas como externas de la organización, a pesar de su importancia su desarrollo estuvo estancado por gran tiempo, y sólo fue hasta el surgimiento de las nuevas exigencias empresariales que se vio la necesidad de ser replanteado y reformando para encarar los desafíos del mundo moderno como lo menciona Blanco: *en los últimos diez años del siglo XX el desarrollo de la contabilidad de costos y de gestión ha sido el de mayores proporciones en todo el siglo* (2003) lo cual da pie a un nuevo capítulo del desarrollo contable.

Este nuevo ciclo de la contabilidad de gestión contaba con una capacidad de adaptación y adecuación mayor, en la cual se desarrollan estrategias con miras a la toma de decisiones apoyada de la contabilidad de costos.

Es a partir de la transformación de estas dos áreas en respuesta a las nuevas necesidades y exigencias que se da un punto de encuentro entre ambas dando paso a lo que actualmente es conocido como gerencia estratégica de costos. Siendo este el resultado del encuentro de un sistema que valora y provee la información necesaria para la toma de decisiones que es llevada a cabo a partir de unas estrategias ideadas mediante la contabilidad de gestión.

Según López y otros se puede definir la *Gestión Estratégica de Costos* como el conjunto integrado de técnicas y procedimientos encaminados a garantizar la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial, así como una adecuada inserción en el mercado a partir de las exigencias del mismo (2009. P 3) Por tanto la GEC es una herramienta de primera mano que en atención a las nuevas tendencias se asocia al perfeccionamiento de los métodos de costeo y al desarrollo e implementación de estrategias que apoyen la toma de decisiones en las organizaciones; dando un nuevo valor a esta ramas de la contabilidad y en general a la profesión acercándola a lo que Chacón define como *una ciencia aplicada que pretende el conocimiento e interpretación de los fenómenos circulatorios, generalmente económicos.* (2007. P 33)

6.3. ASPECTOS TEÓRICOS

6.3.1. EL SECTOR TEXTIL

El sector textil en el cual se va a desarrollar la investigación, es considerado de gran importancia en la economía colombiana por contribuir con el 3% del PIB, generando 130.000 trabajos directos y cerca de 750.000 puestos de trabajo indirectos. La industria textil tuvo como origen la ciudad de Medellín y posteriormente el resto del país, ciudad en donde se encuentran las empresas más desarrolladas, con mayor trayectoria y reconocidas del medio, hecho que favorecerá el proyecto de investigación.

El sector en general se ha visto golpeado por la disminución de sus exportaciones, debido a los problemas comerciales que tuvo con Venezuela y por la misma revaluación del peso frente al dólar, afectando sus ingresos por la disminución de ventas, acumulación de inventario y freno en la producción. Lo cual se esperaría mitigar en los próximos periodos, mediante la búsqueda e incursión en mercados sustitutos al de Venezuela, el cual presenta una deuda cercana a los 900 millones de dólares, que corresponde aproximadamente al 10% del sector textil.

Por otro lado el contrabando es un factor trascendental que afecta negativamente al sector, ya que se estima que cerca de un 30% del total del comercio textil no es legal, y las autoridades competentes no toman decisiones o intervenciones que frenen dichas operaciones, a pesar de que se conozcan rutas, lugares y temporadas en las cuales se incrementan dichas actividades. Entidades como la DIAN y algunos ministerios deberían tomar medidas aduaneras tales como la implementación de sistemas que apunten a una mejor inspección de mercancías a lo largo y ancho del país.

A pesar de afrontar varios inconvenientes, el sector no le teme a las adversidades, en especial a una guerra de divisas, ya que su mercado se fundamenta en la calidad, el diseño y la moda, debido a que los diferentes empresarios no piensan en cuanto está el precio del dólar, sino mas bien, están siempre enfocados en el valor agregado que le ofrecen a sus clientes a través de sus productos.

Valor agregado que se puede ver incrementado por la implementación de metodologías de costeo apropiadas para la industria textil, que surgen como resultado de una necesidad de reorganización interna de las compañías debido a los cambios en el mundo de los negocios y que sirven para mejorar la toma de decisiones, una de ellas es la gerencia estratégica de la información proporcionada por el área de costos, que permite el alcance de los objetivos, la permanencia y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Posicionamiento que se logra a través del desarrollo de estrategias que surgen también como consecuencia del aumento en el nivel de competencia que en el mundo se ha desarrollado y a sus avances tecnológicos, dichas ventajas deben

encontrarse un paso delante de la globalización permitiéndoles ser los líderes en sus respectivos mercados, teniendo en cuenta el entorno donde se desenvuelven, para lograr así el mejoramiento de sus actividades, procesos, productos o servicios y relaciones con sus clientes.

6.3.1.1. SECTOR TEXTIL EN ANTIOQUIA

La industria textil representa para Antioquia uno de sus mayores motores de desarrollo, tanto a nivel económico como industrial, y no solo para el departamento, también a nivel nacional esta industria es de gran relevancia ya que representa el mayor centro de producción del país, siendo una considerable fuente de ingresos en todos los niveles territoriales, además de ser generadora de empleo directo e indirecto para gran parte de la población. La consolidación de este sector como un eje de la economía y la industria en Antioquia ha sido un proceso que inició décadas atrás, el cual está enmarcado por múltiples factores de índole social, económico e industrial como coincide en afirmar Valle, M.

“La industria textil en la región se debe probablemente, a factores de vocación, al apoyo que tuvo el naciente sistema bancario de la época, al impulso de líderes de pensamiento de avanzada, y a la formación educativa que propicio la escuela de minas” (2008 P. 136).

En atención a ello, se hace evidente como los ingenieros de la escuela de minas impulsaron la industria mediante la puesta en marcha de los conocimientos adquiridos en la academia, los cuales formaron una nueva cultura de trabajo; de igual forma su contribución en el área operativa estuvo representada por la racionalización de recursos, mediante la medición de tiempos. El modelo implementado en la industria de la época estaba sustentado en las ideas de Taylor y Fayol, aunque la marca propia se vio caracterizada por las buenas relaciones con los trabajadores.

Es importante resaltar que el personal que trabajó en las industrias textiles de la época estaba compuesto en su gran mayoría por mujeres, las cuales en su momento impulsaron grandes huelgas que representaron significativos cambios a nivel laboral; también había gran participación de menores de edad como trabajadores en estas empresas; lo cual contribuía al crecimiento de problemas como la poca destreza y la ausencia laboral, ante los cuales los patrones tomaban medidas tanto de presión como de motivación. En ese orden de ideas se coincide con la afirmación de Valle, M.:

“algunos trazos con los que se ha dibujado la actividad textil en la región: lideres, creencias, valores, técnica, organización y sobre todo, la capacidad de crear

condiciones nuevas para una región que pasaba del campo a la ciudad, del agro a la industria” (2008 P. 138)

Se hace evidente que la industria textil en Antioquia creció de forma sólida, sin embargo los tiempos han cambiado, y gracias a la globalización y las constantes transformaciones del mundo moderno se imponen nuevos retos como la adaptación a una nueva cultura de trabajo, la adecuación tecnológica y la clusterización del sector para así penetrar nuevos mercados aprovechando alianzas, tratados y acuerdos comerciales, minimizando riesgos y evitando amenazas.

La industria textil antioqueña está conformada en su gran mayoría por medianas, pequeñas y micro empresas, este fue uno de los motivos que impulso la clusterización del sector, con miras al fortalecimiento de una cadena de valor que otorgue ventajas de sostenibilidad y solidez en el tiempo, en un ambiente de negocios propicio que permita continuar con la creciente tendencia de crecimiento que ha mostrado la industria desde sus inicios.

6.3.2. METODOLOGÍAS DE COSTEO.

Las metodologías de costeo constituyen un punto clave al adentrarse en el campo teórico de los costos, y más aún al tratar la gerencia estratégica de costos (GEC), siendo las primeras uno de los elementos en el contenido y trabajo de los costos que nutren la G.E.C. En consideración de ello, y de la gran utilización que actualmente tienen en el sector textil antioqueño, se hace necesario realizar una fundamentación teórica que sustente este tema haciendo énfasis en algunos de sus tópicos, buscando así consolidar teóricamente un cuerpo escrito en el cual se pueda recurrir en búsqueda de explicación a los distintos fenómenos en materia de costos que se pueden encontrar en el desarrollo del trabajo.

La metodología de costeo utilizada por la empresa influye de forma directa en los resultados a obtener, ya que es esta la que define las directrices con las cuales se encamina el proceso de determinación, cálculo y análisis del costo; la elección de la metodología a usar en una organización dependerá de las características de la misma, razón por la cual se deben considerar aspectos como el tamaño de la empresa, es decir si es una pequeña, mediana o gran empresa; los objetivos que persigue mediante la implementación de un sistema y una metodología de costeo en la organización y en su sistema productivo; las necesidades de información que busca satisfacer; las características de las actividades desarrolladas por la empresa según su objeto social; y la relación costo - beneficio que es uno de los mayores limitantes que encuentran las empresas al intentar implementar un sistema de costeo.

A partir de lo anterior, se hace evidente que la teoría de costos es amplia en su contenido y discierne por múltiples variables, es por ello que para el objeto de estudio a desarrollarse se abordaran tres grandes núcleos considerados indispensables debido a las características del trabajo y en especial por el sector hacia el cual está enfocado. Dichos componentes son las bases de costeo, los métodos de acumulación y la filosofía de asignación de costos.

- Bases de costeo:
 - Real: Bajo este esquema el sistema de costos trabaja con los costos reales incurridos en la fabricación del producto o la prestación del servicio, por tanto se debe esperar a terminar la producción para poder determinar los valores.

Para García, J: *“La ventaja de los costos históricos consiste en que acumula los costos de producción incurridos, es decir, costos comprobables”*. (2008. P 120).

- Predeterminada: Esta base se caracteriza porque los sistemas de costos trabajan con costos calculados con anticipación, es decir, antes de iniciar la producción, se distinguen dos tipos de costos:
 - Estimados: Son aquellos que se calculan de una forma poco rigurosa con antelación a un periodo o proceso productivo, recurriendo principalmente a la experiencia de quien interviene en el proceso. El cálculo de los costos estimados se realiza para cada unidad, en cada proceso y para cada uno de los elementos del costo.

Las ventajas que tienen los costos estimados es que no hay necesidad de terminar la producción de las unidades o la prestación del servicio para conocer su costo, por lo cual se pueden elaborar estados financieros sin necesidad de realizar conteo físico, sin embargo, sus principales desventajas son que no hay forma de demostrar los datos con los cuales se trabaja y que este método no está permitido por las normas de contabilidad colombianas.

- Estándar: Estos costos son calculados de forma rigurosa y/o científica para todos y cada uno de los productos, en cada proceso productivo por el cual debe pasar el producto.

Ventajas:

- Se conoce el costo unitario con anticipación al inicio del proceso productivo, de una forma razonable y confiable.
- El costeo estándar apoya el proceso de toma de decisiones.
- Se puede preparar estados financieros sin necesidad de realizar conteo físico, siendo estos más confiables que los estimados.
- Se puede determinar el costo, sin necesidad de esperar el cierre contable.
- El costeo estándar esta permitido tanto por las normas de contabilidad nacionales como por las normas internacionales, siempre y cuando se aproximen al costo real.

Desventajas:

- El costo de implementación de los costos estándar es muy alto, razón por la cual no es utilizado en las pequeñas empresas.
- Requiere de voluntad y disposición de las organizaciones tanto para realizar inversiones en infraestructura, personal y herramientas como para el suministro de información.

García, J. (2008 P. 122) Realiza esta comparación entre costos reales y predeterminados:

Concepto	Costos		
	Históricos	Predeterminados	
		Estimados	Estándar
Momento en que se determinan	Después del periodo de costos.	Con anterioridad o durante el periodo de costos.	Con anterioridad o durante el periodo de costos.
El costo indica:	Lo que realmente costó el artículo.	Lo que puede costar el artículo.	Lo que debe costar el artículo.
Su cálculo se basa en:	Acumulación de costos incurridos.	Experiencias adquiridas, condiciones actuales y futuras.	Investigaciones, estudios científicos, condiciones actuales y futuras.
Ventajas:	Costos resultantes (comprobables).	Costos oportunos.	Costos oportunos.
Desventajas:	Costos no oportunos.	Costos un tanto inciertos.	Costos un tanto inciertos.

- Métodos de acumulación:

Los métodos de acumulación se encuentran distribuidos en dos grupos, los métodos tradicionales y los modernos:

Métodos de acumulación tradicionales:

- Por órdenes: Bajo este método los costos se acumulan por lotes u órdenes de fabricación, la unidad de costeo es cada lote y sus principales características son que los productos son heterogéneos, surgen fundamentalmente por solicitud de un cliente, los costos se acumulan en cada orden, la producción es poco económica, y tiene unos costos unitarios específicos pero estos solo se conocen hasta que finalice la producción.

Al respecto García, J. dice: *“Un sistema de costos por órdenes de producción se lleva en empresas donde cada producto o grupo de productos se fabrica de acuerdo con las especificaciones que solicita el cliente. La mano de obra y las inversiones en activo fijo de la empresa le permiten cubrir las necesidades de los clientes”* (2008 P. 123)

- Por procesos: En este método los costos son acumulados en cada proceso sobre una base de tiempo, dichos costos son trasladados gradualmente por cada proceso hasta culminar todo el ciclo. La unidad de costeo es cada proceso y la modalidad de producción se distingue por la homogeneidad de la producción, por la acumulan de costos en cada proceso, por ser usada en producciones económicas, por manejar unos costos unitarios promedios y porque todas las unidades de un mismo periodo tienen un mismo costo.

Métodos de acumulación modernos

- Por actividades: Mediante este método serán las actividades las que acumulan los costos, iniciando la distribución de los mismos con los recursos utilizados en la producción hasta llegar a las actividades, dicha distribución se hace mediante unos direccionadores que asignan proporcionalmente según un criterio el costo en cada uno de los niveles hasta llegar finalmente a las actividades.
- Filosofía asignación de costos:
 - Costeo total, absorbente o tradicional:

Esta filosofía contempla cuatro elementos de costos: Materiales directos (MD), mano de obra directa (MOD), costos indirectos de fabricación (CIF) y contratación con terceros (CONT) en ninguno de

estos elementos se hace distinción entre fijos y variables, por lo cual el costo total de producción está compuesto así:

$$CT= MD + MOD + CIF +CONT$$

Elementos del costo:

Materiales directos: Hace alusión al monto de los recursos de significativa cuantía que se identifican directamente con el producto, además integran físicamente el mismo y son de fácil medición y cuantificación.

Mano de obra directa: Está constituida por los salarios devengados por los trabajadores directos, es decir, el básico, las prestaciones sociales y los aportes a la seguridad social.

Costos indirectos de fabricación: Representa aquellos recursos que no tienen una relación directa con el producto o servicio y su identificación en el mismo es difícil. Esto compuesto principalmente por materiales indirectos, mano de obra indirecta, servicios públicos, depreciaciones, mantenimiento, entre otros.

- Costeo directo, variable o marginal:

En esta filosofía se parte de una clasificación tanto de los costos como de los gastos en fijos y variables, para posteriormente asignar al producto la parte variable de ambos, determinando de esta forma costo total. El monto fijo de costos y gastos es considerado una erogación del periodo y se lleva a resultados. De esta forma, el costo de producción por esta filosofía es de la siguiente manera:

$$CT= \text{Materiales} + \text{Mano de obra variable} + \text{Costos indirectos variables} + \text{Contratación}$$

- Costeo Total:

Esta filosofía señala que se debe asignar a los productos todos los costos y gastos incurridos en el periodo.

$$CT = \text{Materiales} + \text{Mano de obra} + \text{Costos indirectos} + \text{Contratación} + \text{Gastos}$$

- Costeo en la teoría de restricciones:

La teoría de restricciones es una filosofía en la cual los costos indirectos son asignados a los puntos más débiles del sistema de producción en la organización. En esta filosofía se hace necesario identificar los cuellos de botella, ya que estos determinarán la velocidad a la cual se puede generar dinero. Busca principalmente aumentar las utilidades y disminuir los inventarios y gastos de operación. Bajo esta filosofía el único costo que deben asumir las unidades por ser absolutamente variable, es el de los materiales directos.

6.3.3. GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS (GEC)

Los costos representan para la mayoría de empresas industriales el día a día, se crean departamentos y áreas para administrarlos, ya que estos son uno de los puntos de partida para que una organización logre mayores y mejores resultados; cuando los costos son controlados y supervisados permite a las empresas establecer análisis permanentes sobre los procesos y estimar resultados con base a ciertas decisiones que se puedan tomar, además una empresa que administre bien sus costos reduce riesgos y lograría desarrollar diferentes beneficios que se traducen en el campo de los negocios y la producción en control y rentabilidad.

Tradicionalmente, Se considera el análisis de costos como el proceso para estimar el impacto financiero que pueden ejercer decisiones alternativas gerenciales. ¿En qué se diferencia de otras la Gerencia Estratégica de Costos? Esta es como un análisis de costos, pero dentro de un contexto más amplio, en el que los elementos estratégicos aparecen en forma más explícita, formal y consciente. En este caso los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores, con objeto de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener. Un conocimiento sofisticado de la estructura de costos de una empresa puede ser de gran ayuda en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles; esto es lo que se denomina "Gerencia Estratégica de Costos". (Shank y Govindarajan. 1993. P 4)

A través del conocimiento de los diferentes procesos productivos la administración puede lograr mayores controles de los costos utilizando las diferentes metodologías de costeo que se encuentran, aunque la Gerencia Estratégica de Costos haga especial énfasis en el sistema de costeo basado en actividades, sin duda las otras metodologías también permiten establecer control sobre el uso de los recursos y tomar decisiones, generando un valor agregado para la organización y para los usuarios de la información desarrollando ventajas y beneficios que permiten que la empresa se vuelva más competitiva en el mercado y flexible ante los cambios del entorno.

Las empresas en el largo plazo buscan estabilidad y rentabilidad para lo cual se debe enfatizar en todos los procesos que tiene una organización, la gerencia estratégica de costos para lograr estos objetivos debe basarse en una planeación estratégica que tiene seis puntos clave según Valencia y Monsalve:

- Los estrategias o la alta dirección que pueden visualizar a la organización como un todo y su conocimiento.
- Respaldo y compromiso, constituyen una condición indispensable para la puesta en marcha del plan.
- El direccionamiento, que involucra la filosofía de la empresa.
- El diagnostico, que lleva a responder ¿Cómo está la empresa?, ofreciendo una autoevaluación real de las fortalezas y debilidades.
- Las opciones y formulaciones estratégicas, que sirven para determinar el camino de hacia dónde se quiere llegar.
- La auditoria estratégica, que evalúa los logros alcanzados mediante indicadores.

En resumen la planeación estratégica proporciona el marco teórico para la construcción de una cultura corporativa, que permita evaluar las situaciones estratégicas, analizar alternativas y decidir sobre las acciones a realizar en un tiempo determinado. (2002. P 72)

La planeación estratégica permite que la Gerencia Estratégica de Costos tenga un ambiente adecuado para desarrollarse, y no solo en el campo de la producción sino que debe entrelazar procesos administrativos, y productivos para el desarrollo de las actividades misionales y la consecución de los objetivos.

La Gerencia Estratégica de Costos según Shank y Govindarajan es el resultado de una combinación de tres temas fundamentales que son:

- *Cadena de Valor*
- *Posicionamiento Estratégico*
- *Causales de costos (1993. P 15)*

6.3.3.1. CADENA DE VALOR

La cadena de valor se ha considerado como el conjunto de actividades que la empresa realiza en sus diferentes áreas funcionales. El concepto de cadena de valores debe ser más estratégico, cada empresa debe entenderse como un eslabón dentro de la cadena. Sólo cuando se entienda que cada eslabón es a la vez un proveedor y un cliente dentro de la cadena, será la oportunidad para

explotar los vínculos hacia adelante y hacia atrás, para desarrollar ventajas competitivas: reducir los costos o ampliar la diferenciación (Cuervo. 2001. P 84)

Esta es la primera clave para una gerencia estratégica de costos eficaz, ya que a través de su gestión se controlan y manejan los costos, y las empresas deben adoptar enfoques que le permitan ver la organización por medio de la cadena de valor tanto interna como externamente, es decir no solo los procesos productivos, sino también las relaciones con los proveedores y los clientes y en un campo mucho más amplio cómo los cambios en el entorno afectan los costos en que incurre la organización.

Shank y Govindarajan identifican 3 pasos para construir y utilizar una cadena de valores los cuales son:

- a. Identificar la cadena de valores: Descomponiendo la industria en sus diferentes actividades estratégicas, asignándoles costos, ingresos y activos a las actividades de valor. Estas actividades son bloques de construcción, mediante los cuales las organizaciones en la industria crean un producto de valor para los compradores. Cada actividad de valor incurre en costos, genera ingresos y está ligada a activos en el proceso.
- b. Diagnosticar las causales de costo: Que expliquen las variaciones de costo en cada actividad de valor. El costo es una función principalmente de solo una causal "el volumen de producción", aunque hay otras y difieren a través de las actividades de valor.
- c. Desarrollar una ventaja competitiva sostenible: Una ventaja competitiva se puede desarrollar de dos formas, la primera es controlando las causales de costos mejor que los competidores y la segunda es reconfigurar la cadena de valores. (1993. P 79)

6.3.3.2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las diferentes actividades que tiene una empresa en todos los procesos como el diseño, la producción, la venta y la distribución de un producto o servicio son pasos muy importantes al momento de desarrollar ventajas competitivas, la efectividad en dichos procesos generará diversos beneficios y se logrará superioridad frente a la competencia.

El objetivo del posicionamiento estratégico es lograr ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas pueden ser de dos formas: Costo o diferenciación.

La ventaja del costo debe lograrse con tecnología de punta, economías de escala en la producción, procesos eficientes y un control estricto de los

elementos del costo, no sólo en producción, sino en etapas como investigación y desarrollo, planeación del producto, diseño preliminar y soporte logístico. Para lograr esta ventaja competitiva es importante contar con un modelo de Costeo Basado en Actividades y una Administración Basada en Actividades.

La ventaja de la diferenciación debe lograrse con calidad, servicio al cliente, imagen, sentido de pertenencia, diseño del producto y lealtad a la marca.

Quien no logre desarrollar una ventaja competitiva es un eslabón de la cadena, debe intentarlo en otro. Si no lo logra en ninguno, debe replantear el negocio. Una de las virtudes de un sistema gerencial de costos es comunicar cuando es conveniente abdicar. (Cuervo. 2001. P 88)

Esta segunda clave para la Gerencia Estratégica de Costos, permite observar como una empresa se ve en el mercado, generalmente desde el punto de vista del cliente se pueden vislumbrar algunos aspectos de la diferenciación; pero desde el ámbito interno es un poco más complejo ya que si la organización opta por desarrollar una ventaja competitiva en costos debe supervisar y controlar permanentemente los costos estableciendo parámetros que permitan estandarizar los procesos y si opta por la producir con mayor calidad debe fortalecer los procesos en cuanto al control de los productos o servicios. Los dos caminos son difíciles de recorrer, pero para desarrollar ventajas competitivas y lograr un buen posicionamiento en el mercado se debe tomar alguno de los dos, y de igual forma utilizar adecuadamente las metodologías de costeo para estandarizar y controlar los recursos buscando el fin requerido acorde a los objetivos de la organización.

6.3.3.3. CAUSALES DE COSTOS

Las variables que afectan las fluctuaciones de los costos son el dolor de cabeza diario de los gerentes de producción, en el día a día deben analizar e identificar las razones por las cuales estos se incrementan o disminuyen, además también deben amoldarlos y estructurarlos acorde a el presupuesto asignado por la administración. La causal más relevante a través del tiempo ha sido el volumen de producción, de igual forma hay efectos que no se pueden medir por medio de esta causal como lo menciona Shank y Govindarajan; *En el análisis estratégico, generalmente el volumen no es el mejor medio para explicar el comportamiento de los costos. (1993. P 29).*

Existen cinco aspectos estratégicos para la empresa, relacionadas con la estructura económica que causan posición del costo para un grupo de productos determinado:

- i. Escala: Cuantía de la inversión que se va a realizar en las áreas de fabricación, investigación y desarrollo y recursos de marketing.
- ii. Extensión: Grado de integración vertical. La integración horizontal está más relacionada con la escala.
- iii. Experiencia: Numero de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo de nuevo.

- iv. Tecnología: Métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores de la empresa.
- v. Complejidad: Amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes. (Shank y Govindarajan. 1993. P 26)

Dicha clasificación integra todas las causales de costos tanto de la estructura de costos de la empresa y las económicas, de igual forma las variaciones de estas afectan finalmente el costo y por ende el precio del producto, por lo cual es de gran relevancia tenerlas identificadas y estableciendo supervisión permanente sobre ellas.

Según Morillo dentro de los procesos ejecutados en la organización se definen algunos factores que causan el costo como: la capacidad de producción (volumen de producción alcanzado), el compromiso del grupo (trabajadores comprometidos con el mejoramiento continuo), la distribución de planta (ubicación o disposición física de los recursos tangibles de la empresa), el diseño del producto, los lazos con los proveedores y clientes (negociaciones dentro de la cadena de valor industrial), y la filosofía de calidad total a nivel del producto y el proceso (cultura organizacional para la excelencia en todas sus dimensiones). (SMD. P 1)

Por lo cual todos los procesos que desarrolla la empresa son factores que afectan el costo, de la manera como se ejecuten depende la eficiencia en el uso de los recursos y que los efectos en económicos en los productos sean positivos. Aunque el estudio de las causales de costos aún es poco, se reconoce la importancia de estos para entender y explicar la posición de los costos y como pueden llegar a afectar el desarrollo de los procesos estratégicos.

6.3.3.4. SISTEMA DE CONTROL EN LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMPETENCIA

Toda estrategia requiere de un control apropiado que permita medir los resultados y las variaciones de cada una de las variables con el fin de tomar las decisiones adecuadas en los momentos oportunos que encaminen a la organización al logro de los objetivos y metas misionales.

Para lograr competitividad la Gerencia Estratégica de Costos permite una evaluación permanente de los tres componentes, que a su vez van encaminados hacia los mismos objetivos, por esto los sistemas de control cumplen un papel predominante en dicha supervisión que debe ir acompañada de una retroalimentación constante. Duarte plantea los sistemas de control como un importante sistema de medición:

Los sistemas de control son sistemas de medición que influyen en el comportamiento de las personas encargadas de ejecutar la estrategia. Las medidas de desempeño refuerzan o eliminan distintos tipos de comportamiento, con la intención de mejorar para alcanzar los objetivos planeados. Con el fin de ejecutar y controlar adecuadamente la estrategia de competencia en cualquier negocio, es necesario que exista congruencia y alineación de la estrategia con los sistemas de control. (2001. P 172).

6.3.4. BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS

El éxito de las ventajas competitivas es apoyado por la gerencia estratégica de costos, ya que busca obtener productos o servicios con un nuevo diseño o con un valor agregado que el cliente pueda percibir y pagar por él, logrando beneficios para ambas partes a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la rentabilidad obtenida por la organización. También ayuda a la detección de obstáculos en los procesos productivos para aplicarles la mejora continua a la calidad y eficiencia de los mismos. Aporta a los directivos información pertinente para una toma de decisiones más acertada, a través de la interpretación y análisis de la información suministrada por los departamentos de costos, para posiblemente bajar los precios de venta buscando abarcar más mercado o si por el contrario deciden mantener el precio y aprovechar la disminución del uso de recursos para innovar los productos, buscando darles un valor agregado mayor. Y si la ejecución de la gerencia estratégica de costos es llevada a cabo de la mejor manera, se puede ver dentro de la compañía el fortalecimiento del control organizacional de la empresa.

Así pues la eficiencia dentro de los procesos de la organización es de gran importancia, debido a que anteriormente dadas las condiciones de mercado la empresa era la que podía disponer los diferentes precios a sus productos y con eso obtener la rentabilidad deseada, pues bien, hoy en día se tiene todo lo contrario ya que ahora es el mercado quien establece los precios y por lo tanto sólo le queda a la empresa modificarse internamente para poder competir a través de la reducción de costos y gastos. Las empresas deben ser flexibles a los cambios y deben estar en condiciones de adaptarse a cualquier cambio que el entorno las exponga, ya que de no hacerlo serán empresas que muy prontamente estarán fuera del mercado.

La gerencia estratégica provee para la dirección de la empresa, la eficiencia, que se establece como característica importante, que surge de la información que arrojan costos, gracias a ella se puede evidenciar su verdadera utilización para mejorar la organización, claro está que también depende de una metodología de costeo adecuada para poder determinar correctamente los costos y así lograr una gestión de los mismos aún más útil, de lo cual Joaquín Cuervo Tafur, al respecto, señala que:

Lo que no se costea no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar, ni se controla ni se mejora. Hay que garantizar una metodología confiable para calcular los costos de los procesos actividades y, productos o servicios (objetos de costos) y luego diseñar un procedimiento de mejoramiento continuo para lograr las metas. El costo tiene sentido sólo como punto de referencia. No es tan importante el costo como lo que se puede hacer con él. Ahí es donde está la verdadera gestión del costo. (2001. p. 83)

La eficiencia dentro de la organización juega un papel importante, ya que debería ser prioridad de todas las organizaciones el hecho de optimizar los recursos que utiliza en la elaboración de sus productos o servicios, contribuyendo a generar beneficios tanto de ahorro de capital como de recursos, pudiendo así disminuir el costo final que se le asigna a los productos.

Así pues la eficiencia busca la optimización de recursos tanto de personal como de equipos a través de la reducción del tiempo en el cual una máquina se encuentra sin funcionamiento, también mediante la eliminación o mejora parcial o total de procesos innecesarios que no generen valor agregado, con el objetivo de requerir dentro de la organización solamente lo necesario para generar sus ingresos, es decir, requerir menos recursos físicos, humanos y de capital, logrando mayor eficiencia dentro de la empresa.

Con respecto a la calidad siempre se ha tenido el pensamiento de que ésta, es costosa, pero si vemos esta opinión desde otra perspectiva se podrá evidenciar que en verdad, lo que resulta costoso para la organización es el hecho de presentar una mala calidad en sus procesos y productos, ya que pueden estar despilfarrando recursos, realizando procesos innecesarios y perdiendo mercado, debido a que sus clientes no perciben el valor agregado, y por el contrario están recibiendo un producto con mala calidad y sin nada que llame su atención o supere sus expectativas, todo ello proveniente de una inadecuada gestión dentro de la empresa.

Por lo tanto la gerencia estratégica de costos contribuye a la generación de buena calidad, logrando que los ingresos obtenidos se lleven como una ganancia y no como una pérdida en el caso de presentarse una mala gestión de la calidad, teniendo en cuenta que el cliente es quien en última instancia el que determina la calidad del producto, lo cual representa para la empresa desarrollar ventajas competitivas con respecto a las otras empresas del medio, por atraer a los consumidores.

De lo anteriormente mencionado Rodríguez, al respecto, señala que:

La calidad actualmente se considera un factor clave de competitividad y las empresas que implementen esta filosofía buscan la mejora constante de sus procesos y productos, tratando de disminuir costos, para satisfacer tanto las expectativas de los clientes como la motivación del personal que labora en ella.
(1999. P 13)

La toma de decisiones en las empresas pequeñas se ve un poco deficiente debido a que muchas de ellas, poseen una infraestructura administrativa regular, que dificulta la adecuada toma de decisiones acerca de la rentabilidad de los productos y el porvenir del negocio. Dicho proceso involucra análisis tanto cualitativos como cuantitativos, asociando los datos financieros o monetarios, con la moral o responsabilidad de los que integran la organización, para realizar juicios y análisis e interpretaciones para la toma de decisiones.

Para que una decisión resulte mucho más exitosa, depende de la calidad y pertinencia de la información que se utilice para seleccionar una de las decisiones que se considere como la mejor, y que resulte adecuada y eficaz. Para realizar una adecuada toma de decisiones el analista deberá tener el conocimiento tanto de la estructura interna de la organización como del entorno en el cual se encuentre inmersa la organización, como por ejemplo las decisiones y preferencias de los

clientes, para quienes en última instancia se está realizando los productos o servicios y serán quienes representan los posibles ingresos para la empresa.

La gestión estratégica de costos ayuda a mejorar la calidad de la información que se obtiene del responsable de emitir los informes de costos y de dar mayor razonabilidad de su certeza para los respectivos análisis presentes y posteriores, contribuyendo a la generación de resultados mucho más benéficos en el corto plazo, evitando las desviaciones de los objetivos que la organización se ha trazado, ya que una mala decisión viene seguida de otra mala decisión, debido a que las futuras tendrán como base una errónea.

El control organizacional hace referencia a la sincronización que existe entre todos los componentes de la organización, donde todas las actividades y procesos estén sujetos a controles que permitan hacerles un seguimiento para mantenerlos en constante evaluación y mejoramiento, logrando así que un posible error en un proceso anterior no llegue a afectar uno posterior, mejorando así el correcto funcionamiento tanto de la parte productiva como de la parte administrativa, llegando a considerarse como uno de los cimientos de la organización, para el alcance de los objetivos a los cuales se quiera llegar.

El control organizacional es apoyado por la gerencia estratégica de costos, porque a través de esta se puede llegar a formar un mejor ambiente organizacional, (mediante la motivación del personal) debido a las buenas rentabilidades que se pueden generar, la buena toma de decisiones, la ejecución de procesos y de productos con calidad, y la eficiencia que disminuye el despilfarro de recursos, para contribuir a conseguir el efecto positivo que se busca con la adecuada implementación y ejecución de los controles organizacionales.

Arango, al respecto, señala que:

El control organizacional se concibe como un sistema cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Además se entiende un sistema como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, en busca de un objetivo determinado. Al cruzar estas dos definiciones puede decirse que el control organizacional, concebido como un sistema, se ocupa de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar medir y evaluar el comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. (2007. p. 81)

Se podría decir que a través de la buena ejecución de la gerencia estratégica de costos, se pueden obtener beneficios derivados de su aplicación, mediante el aporte de información precisa, oportuna y pertinente que resulte útil para la consecución de ventajas competitivas empresariales, permitiéndoles a las empresas tener mayores rendimientos, mejor organización interna, confiabilidad y clientes satisfechos, que darán respaldo al porvenir de la empresa.

6.4. ASPECTOS CONCEPTUALES

- Gerencia, Es la dirección y gestión de los procesos administrativos y productivos de la empresa.
- Eficacia, capacidad de alcanzar los objetivos propuestos mediante el desarrollo de diversas acciones.
- Eficiencia, uso adecuado de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo determinado, es decir alcanzar los objetivos y metas planteados optimizando el manejo del capital.
- Integración Vertical, estilo de administración que se basa en la jerarquía y el control del mercado, generalmente se conforma mediante monopolios.
- Integración Horizontal, busca controlar y adquirir dominio cuando las empresas buscan vender un tipo de producto en varios mercados, creando varias empresas, sedes, sucursales o plantas para facilitar la distribución del producto.
- Planeación Estratégica, diseño de planes y estrategias que elabora una empresa para alcanzar sus objetivos y metas de acuerdo al periodo en que se desean conseguir.
- Valor agregado, es una característica adicional que se le añade a un producto o servicio con el fin de que este adquiera un mayor valor en el mercado.

6.5. SISTEMA DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

6.5.1. HIPÓTESIS

El uso de la gerencia estratégica de costos trae para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia beneficios económicos-administrativos como:

- Aumento de la rentabilidad
- Disminución de los costos
- Aumento de la eficiencia en el uso óptimo de los recursos
- Adecuada toma de decisiones

6.5.2. VARIABLES

Rol	Variable	Definición	Forma de medición	Posible resultado
Administración	Calidad	Diferenciación de los productos alcanzada mediante la implementación de la gerencia estratégica de costos en los procesos productivos.	¿Qué estrategia de diferenciación tiene establecida la empresa en sus políticas?	Precio Calidad
	Control organizacional	Actividades que proporciona la gerencia estratégica de costos con el fin de salvaguardar los recursos de la empresa.	¿Identifica necesidades en la empresa que pueden llegar a ser satisfechas mediante el uso de la gerencia estratégica de costos? ¿En la compañía se separan los costos en fijos y variables?	Si No
	Eficiencia	Cumplimiento de los objetivos con un uso óptimo de recursos mediante el uso de la gerencia estratégica de costos.	¿Cuales herramientas otorga el uso de la gerencia estratégica de costos para lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa? ¿En la compañía se mide y se valora los desperdicios en la producción? ¿En la compañía se mide y se valora la capacidad ociosa?	Si No
	Rentabilidad	Valor agregado derivado del uso de la gerencia estratégica de costos en los diferentes procesos de la organización.	¿Qué valor agregado genera el uso de la gerencia estratégica de costos a la organización? ¿Contribuye al logro de la misión y los objetivos organizacionales de la empresa el uso de la gerencia estratégica de costos? ¿En la compañía se calculan puntos de equilibrio? ¿En la compañía se calculan los márgenes de contribución?	Si No

Rol	Variable	Definición	Forma de medición	Posible resultado
	Toma de decisiones	Acciones y procedimientos desarrollados a partir de los resultados de la aplicación de la gerencia estratégica de costos	<p>¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?</p> <p>¿Es usada la gerencia estratégica de costos dentro de la empresa?</p> <p>¿La administración de la compañía considera la información resultante de la metodología de costeo importante para llevar a cabo su labor? En caso de la respuesta ser afirmativa, ¿de qué forma?</p> <p>¿En su empresa para que es utilizada la información resultante de la aplicación del sistema de costeo?</p> <p>¿Al momento de tomar decisiones tiene en cuenta los niveles de inventario?</p>	Si No
Contabilidad	Control organizacional	Actividades que proporciona la gerencia estratégica de costos con el fin de salvaguardar los recursos de la empresa.	<p>¿Cuáles elementos del costo son incluidos para calcular el costo total de los productos?</p> <p>¿En la compañía se separan los costos en fijos y variables?</p>	MD, MI, MOD, MOI, CIF, GASTOS. SI NO
	Costos	Erogaciones necesarias para la consecución del objeto social controladas mediante la gerencia estratégica de costos.	<p>¿Cuál es el procedimiento utilizado para calcular el costo de ventas?</p> <p>¿Utiliza un sistema o metodología de costeo específico? y ¿por qué se eligió?</p> <p>¿Qué método de valoración de inventarios es utilizado en su empresa?</p> <p>¿Qué sistema de inventarios es utilizado por su empresa?</p> <p>Con el fin de valorar los inventarios, ¿Qué base de costeo es utilizada en la compañía?</p> <p>¿Cómo es valorado el inventario de productos en proceso?</p>	<p>Sistema: Ordenes, Procesos, Actividades, Proyectos, Hacia Atrás, ABC, Otros.</p> <p>M. Valoración: PEPS, UEPS, Promedio ponderado, Identificación específica, Retail, Estándar.</p> <p>Base: Real. Normal, Estándar, V. neto de realización, V. razonable.</p>

Rol	Variable	Definición	Forma de medición	Posible resultado
	Eficiencia	Cumplimiento de los objetivos con un uso óptimo de recursos mediante el uso de la gerencia estratégica de costos.	¿En la compañía se mide y se valora la capacidad ociosa? ¿En la compañía se mide y se valora los desperdicios en la producción?	SI NO
	Rentabilidad	Valor agregado derivado del uso de la gerencia estratégica de costos en los diferentes procesos de la organización.	¿En la compañía se calculan puntos de equilibrio? ¿En la compañía se calculan los márgenes de contribución? ¿Cada cuanto se actualiza el costo unitario de los productos?	SI NO Mensual Anual Otra.
	Toma de decisiones	Acciones y procedimientos desarrollados a partir de los resultados de la aplicación de la gerencia estratégica de costos	¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos? ¿Es usada la gerencia estratégica dentro de la empresa? ¿En su empresa se dispone y se utiliza un aplicativo de costos que le permita conocer de forma permanente y en tiempo real el nivel de inventarios y el costo total de producción? ¿De qué forma y bajo que periodicidad se transmite información de costos a la contabilidad?	SI NO Diario Semanal Mensual Otra.
Producción	Calidad	Diferenciación de los productos alcanzada mediante la implementación de la gerencia estratégica de costos en los procesos productivos.	¿Qué estrategia de diferenciación tiene establecida la empresa en sus políticas?	Precio Calidad
	Control organizacional	Actividades que proporciona la gerencia estratégica de costos con el fin de salvaguardar los recursos de la empresa.	¿Qué documentos son utilizados dentro del proceso de producción de la empresa? ¿Identifica necesidades en la empresa que pueden llegar a ser satisfechas mediante el uso de la gerencia estratégica de costos? ¿Se tienen definidas fichas técnicas de producción para los productos elaborados en la empresa?	Ordenes de producción, traslados de mcia, notas de ajustes, otros. SI NO

Rol	Variable	Definición	Forma de medición	Posible resultado
	Costos	Erogaciones necesarias para la consecución del objeto social controladas mediante la gerencia estratégica de costos.	<p>¿Qué método de valoración de inventarios es utilizado en su empresa?</p> <p>¿Qué sistema de inventarios es utilizado por su empresa?</p>	<p>M. Valoración: PEPS, UEPS, Promedio ponderado, Identificación específica, Retail, Estándar.</p> <p>Sistema: Ordenes, Procesos, Actividades, Proyectos, Hacia Atrás, ABC, Otros.</p>
	Eficiencia	Cumplimiento de los objetivos con un uso óptimo de recursos mediante el uso de la gerencia estratégica de costos.	<p>¿Tienen políticas establecidas para la eficiencia en la utilización de los recursos?</p> <p>¿Se miden y registran dentro de los diferentes procesos de la compañía la capacidad ociosa, los desperdicios y los tiempos muertos?</p>	SI NO
	Toma de decisiones	Acciones y procedimientos desarrollados a partir de los resultados de la aplicación de la gerencia estratégica de costos	<p>¿Se envía periódicamente información específica proveniente del proceso de producción a la administración? y ¿qué tipo de información es incluida?</p> <p>¿Suministra información al área de contabilidad y qué tipo de información suministra?</p> <p>¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?</p> <p>¿Es usada la gerencia estratégica dentro de la empresa?</p>	SI NO

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es explicativa, ya que con esta se pretende determinar los beneficios económico-administrativos que traería para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia el uso de la gerencia estratégica de costos. A través de un estudio de cómo es desarrollado el proceso, el flujo de información y el análisis de la misma desde diferentes roles corporativos que conlleven a la mejora de resultados operativos y administrativos en una empresa pequeña del sector textil mediante la aplicación adecuada de metodologías de costeo y los resultados usados para tomar decisiones estableciendo una relación entre el uso de la GEC y los beneficios que esta trae al ser implementada adecuadamente.

A partir del análisis de las variables a observar en la investigación se obtiene que su naturaleza es cualitativa ya que estas serán valoradas de acuerdo a la contribución y el aporte que hacen a la empresa en su valor agregado y distinción en el mercado competitivo además se considerara la gestión de recursos y su uso adecuado en la organización.

7.2. FASES Y PROCEDIMIENTOS

7.2.1. Planeación

7.2.1.1. Definición del tema objeto de estudio.

7.2.1.2. Diagnostico bibliográfico.

7.2.1.3. Análisis y clasificación de la información.

7.2.2. Ejecución

7.2.2.1. Prueba piloto de instrumentos.

7.2.2.2. Adecuación y mejoras al proyecto de investigación.

7.2.2.3. Elección de la población a entrevistar

7.2.2.4. Aplicación de entrevistas.

7.2.2.5. Análisis de la información.

7.2.3 Resultados y conclusión

7.2.3.1 Conclusiones de la investigación.

7.2.3.2 Elaboración de informes y artículo.

7.2.3.3 Difusión de resultados.

7.3. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

Universo: Empresas pequeñas del sector textil de Antioquia

Población: Jefes de producción, Gerentes administrativos y contadores de empresas pequeñas del sector textil de Antioquia; Especialistas de la gerencia estratégica de costos.

Muestra: Se entrevistará al jefe de producción, al gerente administrativo y la contadora de una empresa pequeña del sector textil antioqueño y un especialista en la materia. Dicha muestra es intencionada y será seleccionada a juicio de los investigadores con el fin obtener una muestra accesible ya que las empresas conservan la información de una forma hermética dificultando el acceso y el desarrollo de los instrumentos en la investigación.

7.4. INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizara para la recolección de información serán las entrevistas indicadas más adelante, cada una de ellas estarán formuladas acorde al profesional al cual está dirigida, dentro de este proceso es importante resaltar que se realizara una entrevista a tres cargos pertenecientes a distintas áreas en la organización, esto con el fin de realizar un cruce de información que nos permita validar los resultados obtenidos y ejecutar un análisis de los hallazgos más significativos del proceso. La entrevista realizada al experto del tema permitirá contextualizar el tema y reconocer afinidad y empatía en los conceptos fundamentales para la sistematización, análisis y conclusión de los resultados obtenidos.

ENTREVISTA ADMINISTRACIÓN

A través del conocimiento de los diferentes procesos productivos la administración puede lograr mayores controles de los costos por medio de las diferentes metodologías de costeo con el fin de desarrollar ventajas competitivas.

¿Qué beneficios económico-administrativos traería para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia el uso de la gerencia estratégica de costos?

La investigación para la cual se realiza la presente entrevista tiene como objetivo determinar los beneficios obtenidos por las empresas con el uso de la gestión estratégica de costos en sus procesos. Para llevar a cabo dicha labor se hace necesario disponer de la colaboración de las empresas, las cuales determinaran en última instancia los resultados de la investigación y permitirán precisar sobre la existencia de dichos beneficios, y de ser así identificar cada uno de ellos.

1. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?
2. ¿es usada la gerencia estratégica de costos dentro de la empresa?
3. ¿La administración de la compañía considera la información resultante de la metodología de costeo importante para llevar a cabo su labor? En caso de la respuesta ser afirmativa, ¿de qué forma?
4. ¿En su empresa para que es utilizada la información resultante de la aplicación del sistema de costeo?
5. ¿Cuales herramientas otorga el uso de la gerencia estratégica de costos para lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa?
6. ¿Qué valor agregado genera el uso de la gerencia estratégica de costos a la organización?
7. ¿Identifica necesidades en la empresa que pueden llegar a ser satisfechas mediante el uso de la gerencia estratégica de costos?
8. ¿Contribuye al logro de la misión y los objetivos organizacionales de la empresa el uso de la gerencia estratégica de costos?

9. ¿Qué estrategia de diferenciación tiene establecida la empresa en sus políticas?

10. ¿Cuáles beneficios económico-administrativos trae para la compañía el uso de la GEC?

11. ¿Al momento de tomar decisiones tiene en cuenta los niveles de inventario?

12. En las siguientes preguntas responda sí o no, según sea el caso:

¿En la compañía se separan los costos en fijos y variables?

¿En la compañía se calculan puntos de equilibrio?

¿En la compañía se calculan los márgenes de contribución?

¿En la compañía se mide y se valora la capacidad ociosa?

¿En la compañía se mide y se valora los desperdicios en la producción?

ENTREVISTA CONTABILIDAD

A través del conocimiento de los diferentes procesos productivos la administración puede lograr mayores controles de los costos por medio de las diferentes metodologías de costeo con el fin de desarrollar ventajas competitivas.

¿Qué beneficios económico-administrativos traería para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia el uso de la gerencia estratégica de costos?

La investigación para la cual se realiza la presenta entrevista tiene como objetivo determinar los beneficios obtenidos por las empresas con el uso de la gestión estratégica de cotos en sus procesos. Para llevar a cabo dicha labor se hace necesario disponer de la colaboración de las empresas, las cuales determinaran en última instancia los resultados de la investigación y permitirán precisar sobre la existencia de dichos beneficios, y de ser así identificar cada uno de ellos.

1. ¿Cuál es el procedimiento utilizado para calcular el costo de ventas?
2. ¿Utiliza un sistema o metodología de costeo específica?
3. ¿Por qué eligieron este sistema o metodología?
4. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?
5. ¿Es usada la gerencia estratégica dentro de la empresa?
6. ¿Qué método de valoración de inventarios es utilizado en su empresa?
7. ¿Qué sistema de inventarios es utilizado por su empresa?
8. Con el fin de valorar los inventarios, ¿Qué base de costeo es utilizada en la compañía?
9. ¿Cuáles elementos del costo son incluidos para calcular el costo total de los productos?

10. En las siguientes preguntas responda sí o no, según sea el caso:

¿En la compañía se separan los costos en fijos y variables?

¿En la compañía se calculan puntos de equilibrio?

¿En la compañía se calculan los márgenes de contribución?

¿En la compañía se mide y se valora la capacidad ociosa?

¿En la compañía se mide y se valora los desperdicios en la producción?

11. ¿Cada cuanto se actualiza el costo unitario de los productos?

12. ¿En su empresa se dispone y se utiliza un aplicativo de costos que le permita conocer de forma permanente y en tiempo real el nivel de inventarios y el costo total de producción?

13. ¿Cómo es valorado el inventario de productos en proceso?

14. ¿De qué forma y bajo que periodicidad se trasmite información de costos a la contabilidad?

ENTREVISTA PRODUCCIÓN

A través del conocimiento de los diferentes procesos productivos la administración puede lograr mayores controles de los costos por medio de las diferentes metodologías de costeo con el fin de desarrollar ventajas competitivas.

¿Qué beneficios económico-administrativos traería para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia el uso de la gerencia estratégica de costos?

La investigación para la cual se realiza la presente entrevista tiene como objetivo determinar los beneficios obtenidos por las empresas con el uso de la gestión estratégica de costos en sus procesos. Para llevar a cabo dicha labor se hace necesario disponer de la colaboración de las empresas, las cuales determinaran en última instancia los resultados de la investigación y permitirán precisar sobre la existencia de dichos beneficios, y de ser así identificar cada uno de ellos.

1. ¿Cómo funciona el proceso de producción de la empresa?
2. ¿Qué documentos son utilizados dentro del proceso de producción de la empresa?
3. ¿Se envía periódicamente información específica proveniente del proceso de producción a la administración y qué tipo de información es incluida?
4. ¿Suministra información al área de contabilidad y qué tipo de información suministra?
5. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?
6. ¿es usada la gerencia estratégica dentro de la empresa?
7. ¿tienen políticas establecidas para la eficiencia en la utilización de los recursos?
8. ¿Identifica necesidades en la empresa que pueden llegar a ser satisfechas mediante el uso de la gerencia estratégica de costos?
9. ¿Qué estrategia de diferenciación tiene establecida la empresa en sus políticas?
Precio – Calidad
10. ¿Qué método de valoración de inventarios es utilizado en su empresa?

Peps
Ueps
Promedio ponderado
Identificación específica
Retail
Otro. ¿Cuál?

11. ¿Qué sistema de inventarios es utilizado por su empresa?

Periódico
Permanente

12. ¿Se tiene definidas fichas técnicas de producción para los productos elaborados en la empresa?

¿Se miden y registran dentro de los diferentes procesos de la compañía la capacidad ociosa, los desperdicios y los tiempos muertos?

7.5. TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez realizadas las entrevistas y obtenidos los resultados, se procederá a clasificar, tabular y graficar la información para posteriormente elaborar un análisis en el cual no solo se mencionaran los aspectos más relevantes de los resultados alcanzados, además se realizara la confrontación entre las respuestas de ambos grupos poblacionales.

8.2. PRESUPUESTO

<u>COSTOS</u>	<u>U DE A</u>	<u>PROPIO</u>	<u>TOTAL</u>
INVESTIGADORES		5.000.000	5.000.000
COMPUTADORES		1.000.000	1.000.000
USB		20.000	20.000
BIBLIOGRAFÍA	950.000		950.000
ENERGÍA	90.000	50.000	140.000
AGUA	35.000	25.000	60.000
TELÉFONO		30.000	30.000
INTERNET	80.000	200.000	280.000
ALIMENTACIÓN		750.000	750.000
PAPEL		30.000	30.000
IMPRESIONES Y OTROS		50.000	50.000
TRANSPORTE		420.000	420.000
TOTALES	1.155.000	7.575.000	8.730.000

9. FUENTES DE REFERENCIA

- Arango M. R. (2007). *Control organizacional: ¿Sistema o agregado de elementos?* Ad – *Minister Universidad EAFIT*, 11, 80-96.
- Blanco, F. (2003); *Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas*; *Novena edición*, España: Ediciones Deusto.
- Chacón, G., (2007); *La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial*; *Actualidad contable faces (Mérida, Venezuela)*; *Volumen 10, N°015, julio-diciembre*.
- Charles T., Horngren (2007). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (12ª ed.). México: Pearson Educación.
- Cuervo Tafur, J. (2001), *Control Estratégico de Costos*. *Contaduría Universidad de Antioquia*, N° 39.
- González, M.T., (2001), *Gerencia estratégica de costos*, *Revista Ingenierías (Cali)*, N° 07 Ene-Jun.
- Kaplan. R. S. y Cooper R (1999). *Coste y Efecto: sistemas de gestión de costos y de evaluación de la actuación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- López, M, Meneces, Y., Aguilera, A., Ravelo, D. (2009, Junio); *La gestión estratégica del costo y los sistemas ABC: una aplicación práctica*; Ponencia, universidad de la habana, facultad de contabilidad y finanzas.
- Melean, R., Moreno, R., Rodríguez, G. (2009), *Gestión estratégica de costos en la industria avícola Zuliana*; *Negotium*; *Vol. 05N° 13, Julio*.
- Morillo M. (Smd). *Causales de costos*. Extraído de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17212/1/causalesII.pdf> (Junio 9 de 2011)
- Rico, L. F. (2000), *Gerencia de Costos y Ventaja Competitiva*. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA. Bogotá DC. P. 239.

- Rodríguez Medina, Guillermo. La gerencia estratégica sustentada por el costeo basado en actividades; *venezolana de gerencia (Maracaibo)*; Vol. 04 N° 07. Abril 1999.
- Sandra M y Boscan, M. La cadena de valor del sector confección; *Venezolana de gerencia (Maracaibo)*. Vol. 26 N° 09. Abril-Junio 2004.
- Shank J y Govindarajan V. (1993). *Gerencia Estratégica de Costos*. New York: ed. Norma
- Torres S (2002). *Contabilidad de costos: análisis para la toma de decisiones* (2ª ed.). México: Mc Graw – Hill interamericana editores, S.A.
- Valencia, M.B., Monsalve, A. (2002), La gerencia estratégica de costos debe ser la interacción de varias teorías administrativas; *Scientia Et Technica (Pereira)*; Vol. 08 N° 19, Mayo.
- Valle, M. (2008). Antioquia empresarial: industria textil antioqueña; *Revista politécnica (Medellín, Colombia)*; N°7, Julio – Diciembre.
- García, J. (2008). *Contabilidad de costos, Tercera edición*, México, McGraw – Hill Interamericana.
- Duarte, O. (2001). *Administración estratégica de costos*, Instituto Mexicano de contadores públicos AC, México, P221.
- Ayuso, A. y Ripoll, V. (2005) El estudio de casos como prototipo de la investigación en la contabilidad de gestión desde una perspectiva cualitativa. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*. N° 5. 131-168.

ANEXO N. 2

ENTREVISTAS

ENTREVISTA CONTABILIDAD

(Efectuada a la Contadora Pública Paula Pérez)

A través del conocimiento de los diferentes procesos productivos la administración puede lograr mayores controles de los costos por medio de las diferentes metodologías de costeo con el fin de desarrollar ventajas competitivas.

¿Qué beneficios económico-administrativos traería para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia el uso de la gerencia estratégica de costos?

La investigación para la cual se realiza la presente entrevista tiene como objetivo determinar qué beneficios traería para las empresas el uso de la gerencia estratégica de costos en sus procesos. Para llevar a cabo dicha labor se hace necesario disponer de la colaboración de las empresas, las cuales determinaran en última instancia los resultados de la investigación y permitirán precisar sobre la existencia de dichos beneficios, y de ser así identificar cada uno de ellos.

1. ¿Cuál es el procedimiento utilizado para calcular el costo de ventas?
Se costea por producto, algo parecido a ABC partiendo de la materia prima y de la mano de obra, en general no se puede percibir una metodología ABC como tal, la idea es implementarla más formalmente, se manejan hojas de cálculo en Excel para costear y para el inventario.
2. ¿Utiliza un sistema o metodología de costeo específica?
No existe un sistema formal, por conocimiento del producto ellos saben cuáles son los costos y los márgenes, en términos generales se podría hablar de una metodología empírica.
3. ¿Por qué eligieron este sistema o metodología?
Por el conocimiento de la industria
4. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?
Si

5. ¿Es usada la gerencia estratégica dentro de la empresa?
Si es usada, utilizan un promedio ponderado.
6. ¿Qué método de valoración de inventarios es utilizado en su empresa?
Promedio ponderado
7. ¿Qué sistema de inventarios es utilizado por su empresa?
Periódico
8. ¿Qué sistema de costos es usado por la empresa?
9. Con el fin de valorar los inventarios, ¿Qué base de costeo es utilizada en la compañía?
Por producto, por promedio
10. ¿Cuáles elementos del costo son incluidos para calcular el costo total de los productos?
Mp
Mod
Moi
Gastos
11. En las siguientes preguntas responda sí o no, según sea el caso:
- ¿En la compañía se separan los costos en fijos y variables? si
- ¿En la compañía se calculan puntos de equilibrio? Si, no lo he visto, pero si se hace un trabajo con respecto a eso.
- ¿En la compañía se calculan los márgenes de contribución? Si
- ¿En la compañía se mide y se valora la capacidad ociosa? Sí, pero no tan formalizada.
- ¿En la compañía se mide y se valora los desperdicios en la producción?
Pienso que sí, pero no estoy segura de la forma como lo hacen.
12. ¿Cada cuanto se actualiza el costo unitario de los productos?
Cada vez que el mercado va cambiando y fluctuando.
13. ¿En su empresa se dispone y se utiliza un aplicativo de costos que le permita conocer de forma permanente y en tiempo real el nivel de inventarios y el costo total de producción?

No, en este momento están analizando la probabilidad de implementarlo, debido a que esta surgiendo la necesidad por el crecimiento que se vienen presentando en la compañía.

14. ¿Cómo es valorado el inventario de productos en proceso?

Promedio

15. ¿De qué forma y bajo que periodicidad se trasmite información de costos a la contabilidad?

A final de mes, las hojas de cálculo en Excel no se actualizan diariamente, pero se encuentran en esa tarea.

ENTREVISTA ADMINISTRACIÓN

A través del conocimiento de los diferentes procesos productivos la administración puede lograr mayores controles de los costos por medio de las diferentes metodologías de costeo con el fin de desarrollar ventajas competitivas.

¿Qué beneficios económico-administrativos traería para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia el uso de la gerencia estratégica de costos?

La investigación para la cual se realiza la presenta entrevista tiene como objetivo determinar qué beneficios traería para las empresas el uso de la gerencia estratégica de cotos en sus procesos. Para llevar a cabo dicha labor se hace necesario disponer de la colaboración de las empresas, las cuales determinaran en última instancia los resultados de la investigación y permitirán precisar sobre la existencia de dichos beneficios, y de ser así identificar cada uno de ellos.

1. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?
No
2. ¿es usada la gerencia estratégica de costos dentro de la empresa?
Pues aquí si la implementamos pero si como me la preguntas pues no
No sabe bien a que hace referencia
3. ¿La administración de la compañía considera la información resultante de la metodología de costeo importante para llevar a cabo su labor? En caso de la respuesta ser afirmativa, ¿de qué forma?
Si, para que de mas utilidad
De que forma? Pues por ejemplo hay un cliente que quiere una faja o un body que el que manejamos acá en la línea entonces se hace el costeo de que le cuesta el producto y mirar la utilidad que me va dejar
4. ¿En su empresa para que es utilizada la información resultante de la aplicación del sistema de costeo?
No, no entiendo, a si miramos los costos fijos, el arriendo.
5. ¿Cuales herramientas otorga el uso de la gerencia estratégica de costos para lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa?
Herramienta: programa de trazos

Por ejemplo si a una prenda se le van a aplicar adornos por plantillas con esto se controla los costos y las variaciones las hace más eficientes

6. ¿Qué valor agregado genera el uso de la gerencia estratégica de costos a la organización?

Mejor calidad por menos precios - clientes

7. ¿Identifica necesidades en la empresa que pueden llegar a ser satisfechas mediante el uso de la gerencia estratégica de costos?

Las necesidades identificadas es tecnificación de maquinaria para bajos costos

8. ¿Contribuye al logro de la misión y los objetivos organizacionales de la empresa el uso de la gerencia estratégica de costos?

Si, especialmente por el tiempo (racionalización) si contribuye por que incrementa ventas mes a mes

9. ¿Qué estrategia de diferenciación tiene establecida la empresa en sus políticas?

Precio – calidad (bajan la utilidad ofreciendo mejor calidad)

10. ¿Cuáles beneficios económico-administrativos trae para la compañía el uso de la GEC?

Utilidad mes a mes

Tiempo (agilidad en la producción)

Generación de trabajo para personas de bajos estratos

11. ¿Al momento de tomar decisiones tiene en cuenta los niveles de inventario?

Producción por moda prenda específica

Por ello no manejan los niveles de inventario todo lo producido en un lote se saca por pedido y si queda existencia se remata

12. En las siguientes preguntas responda sí o no, según sea el caso:

¿En la compañía se separan los costos en fijos y variables?

¿En la compañía se calculan puntos de equilibrio?

¿En la compañía se calculan los márgenes de contribución?

¿En la compañía se mide y se valora la capacidad ociosa?

¿En la compañía se mide y se valora los desperdicios en la producción?

ENTREVISTA PRODUCCIÓN

A través del conocimiento de los diferentes procesos productivos la administración puede lograr mayores controles de los costos por medio de las diferentes metodologías de costeo con el fin de desarrollar ventajas competitivas.

¿Qué beneficios económico-administrativos traería para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia el uso de la gerencia estratégica de costos?

La investigación para la cual se realiza la presenta entrevista tiene como objetivo determinar qué beneficios traería para las empresas el uso de la gerencia estratégica de cotos en sus procesos. Para llevar a cabo dicha labor se hace necesario disponer de la colaboración de las empresas, las cuales determinaran en última instancia los resultados de la investigación y permitirán precisar sobre la existencia de dichos beneficios, y de ser así identificar cada uno de ellos.

1. ¿Cómo funciona el proceso de producción de la empresa?

Nosotros trabajamos muy empíricamente, no se trabaja como siguiendo una base de procesos estándar si no que dependiendo del tipo de prenda que vayamos a trabajar realizamos inicialmente el costeo por decirlo así a partir de una muestra inicial que hemos realizado ya le damos continuidad al proceso productivo, se realiza el corte se verifica si requiere de un proceso previo y después se manda a producción.

No hay una línea específica que parametrize el proceso

2. ¿Qué documentos son utilizados dentro del proceso de producción de la empresa?

Como te dije no lo hacemos tan detallado como para hacer ese control, si no que lo hacemos es manejar fichas de producción, por ejemplo la de corte en esta se hace un trazo y el encargado de corte realiza una ficha esa ficha para el área de confección y ellos a partir de ella trabaja

Solo se trabaja a partir de fichas

3. ¿Se envía periódicamente información específica proveniente del proceso de producción a la administración y qué tipo de información es incluida?

Depende del tipo de prenda, nosotros cuando vamos a trabajar un tipo de producción más o menos tenemos especificado cuanto se va demorar por lote de lo que se vaya a hacer y se mira si cumple con la meta específica que teníamos para ver si estamos costeando bien esa prenda.

4. ¿Suministra información al área de contabilidad y qué tipo de información suministra?

Nosotros tenemos teóricamente el dato de cuanto se debe de demorar, entonces nosotros hacemos esa retroalimentación hacia allá (Contabilidad y administración) con los estándares que se van a trabajar para saber si estamos cumpliendo con el estándar o no

5. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?

La verdad no

6. ¿es usada la gerencia estratégica dentro de la empresa?

No

7. ¿tienen políticas establecidas para la eficiencia en la utilización de los recursos?

Tanto como políticas establecidas o definidas no, lo que si hay es como te digo en 90% del tiempo pendientes de los procesos no hay una persona definida únicamente para eso o una política

8. ¿Identifica necesidades en la empresa que pueden llegar a ser satisfechas mediante el uso de la gerencia estratégica de costos?

Si, lo que pasa es que como te digo nosotros lo hacemos muy por prenda pero realmente creo que podría empezar a optimizar recursos incluso hemos hablado del desperdicio ahora vemos que los recursos que pueden generar recursos hacer un buen uso de ellos, con un planteamiento de gerencia de costos podríamos llegar a optimizar todos los recursos que tengamos sería muy apropiado

9. ¿Qué estrategia de diferenciación tiene establecida la empresa en sus políticas?

Precio – Calidad

Nosotros frente al resto pues a haber nosotros tanto en precios como en calidad hemos visto la calidad de las empresas que compiten con nosotros y están muy por debajo de lo que nosotros ofrecemos y los precios también son muy competitivos

10. ¿Qué método de valoración de inventarios es utilizado en su empresa?

Peps

Ueps

Promedio ponderado

Identificación específica

Retail

Otro. ¿Cuál?

Otros, manejamos más fácil identificación específica

11. ¿Qué sistema de inventarios es utilizado por su empresa?

Periódico

Permanente

Por lo general no mantenemos inventario entonces no tenemos un método, por eso fue identificación específica

12. ¿Se tiene definidas fichas técnicas de producción para los productos elaborados en la empresa?

Son fichas básicas que se manejan para cada proceso

13. ¿Se miden y registran dentro de los diferentes procesos de la compañía la capacidad ociosa, los desperdicios y los tiempos muertos?

No, no se miden por eso es importante la parte de costos

DOCUMENTACIÓN OBSERVACIÓN DIRECTA

Este instrumento permitió a los investigadores abordar la realidad de la empresa estudiada desde una perspectiva diferente, a través de la cual se analizó la figura organizacional en el transcurso normal de su operación y se obtuvo información importante para la posterior triangulación.

El proceso de observación fue efectuado durante las tres visitas que el grupo investigador hizo a la empresa, en cada una de ellas se conoció distintos segmentos de su estructura y el respectivo funcionamiento de los procesos productivos; entre los aspectos más relevantes que se obtuvo de esta actividad se encuentra la planeación de producción, en esta se identificó lo empírico de los procedimientos efectuados en la misma, es decir, esta labor se encuentra delegada a una persona la cual recurre a la experiencia y proyección especulativa para llevar a cabo su trabajo, sus herramientas y técnicas no están fundamentadas en un estudio o teoría técnicamente reconocida y por tal motivo no se puede individualizar variables consistentes para el seguimiento y la retroalimentación prudente.

Posteriormente se reconoce que el flujo de información a través de la empresa cuenta con grandes falencias en su ejecución, ya que no se tienen definidas instrucciones y controles aplicables al proceso, motivo por el cual son comunes los cuellos de botella, la pérdida de información y los reprocesos que llevan a la inoportunidad de la misma; otro aspecto de gran importancia encontrado fue la informalidad de los cargos y las tareas asignadas al personal de la empresa, los trabajadores no tienen responsabilidades claramente definidas y por tanto son comunes los cambios de actividades, funciones y lugares de trabajo, este hecho genera inconformidad en la planta de personal, el cual es evidenciado al notificar al trabajador las determinaciones de la administración y consecuentemente de los jefes o encargados, sin embargo la administración no es ajena a esta situación, el personal perteneciente a esta área ejerce labores que distan de lo que en teoría son sus funciones, y es habitual que en su labor diaria estén desarrollando tareas de producción; finalmente se identificó un desconocimiento conceptual y teórico de las prácticas administrativas, principios contables y nociones básicas organizacionales por parte de algunos trabajadores del área administrativa, ya que al realizar la entrevista su reacción y respuesta denotaba las condiciones mencionadas.

ENTREVISTA A ESPECIALISTA EN GEC

A través del conocimiento de los diferentes procesos productivos la administración puede lograr mayores controles de los costos por medio de las diferentes metodologías de costeo con el fin de desarrollar ventajas competitivas.

¿Qué beneficios económico-administrativos traería para las empresas pequeñas del sector textil de Antioquia el uso de la gerencia estratégica de costos?

La investigación para la cual se realiza la presente entrevista tiene como objetivo determinar qué beneficios traería para las empresas el uso de la gerencia estratégica de costos en sus procesos. Para llevar a cabo dicha labor se hace necesario disponer de la colaboración de las empresas, las cuales determinarán en última instancia los resultados de la investigación y permitirán precisar sobre la existencia de dichos beneficios, y de ser así identificar cada uno de ellos.

1. ¿Considera importante el uso de la Gerencia Estratégica de Costos en el sector textil y cual metodología de costeo cree más adecuada para dicho sector y porque?

Para el sector textil, pues claro que es importante la GEC, porque hoy en día el sector se enfrenta a mucha competencia de empresas que negocian los mismos productos y que los traen incluso importados de otros países y que le permiten venderlos a un precio más económico, entonces las organizaciones deben buscar a través del uso de la GEC posibilidades para poder desarrollar ventajas competitivas, por el lado de costos o darle algunos valores agregados a los productos que vende, permitiéndole identificar a los clientes que esos productos son más buenos para ellos que productos chinos que pueden traerlos a unos costos demasiado bajos, lo anterior enfocado al tema de la calidad.

En cuanto a la metodología de costeo depende de cada empresa y del tamaño de la misma, a veces hay empresas del sector textil que si son muy pequeñas pueden estar haciendo una combinación de metodologías en las que por ejemplo se enfocan en el estándar para costear todo lo que tiene que ver con la parte de manufactura porque pueden identificar muy claramente, cual es el tiempo que requieren en cada uno de sus procesos productivos cuales son los materiales que utiliza y algunos conceptos de los indirectos y luego a través de una mezcla de pronto con un ABC identificar como toda la parte administrativa se la van a llevar al producto final, es decir que puede realizar una combinación de metodologías.

2. ¿De acuerdo a su experiencia los directivos de las empresas pequeñas textiles consideran la información resultante de la metodología de costeo importante para llevar a cabo su labor? ¿Por qué?

En empresas pequeñas se ve que los directivos se confían más de la contabilidad de bolsillo que en los propios sistemas porque a veces no les creen muchos, sin embargo dependiendo del tamaño de la empresa, si le ven la importancia a la metodología, no tanto para el establecimiento de precios sino para mirar como la empresa está bajo una estrategia de precios que puede estar siendo tenida en cuenta es a partir del mismo mercado, como ellos están operando con sus costos y que mejoras pueden hacer.

Hay otros conceptos adicionales que algunos atribuyen a los costos y algunos a otros elementos, como la gerencia de operaciones del negocio y el otro con la logística. La gerencia de operaciones busca organizar todas las operaciones de la empresa para minimizar los tiempos, ubicando las mejores alternativas para desarrollar sus productos y la logística para la planeación que será mucho mejor a partir del conocimiento más exacto del costo del producto.

3. ¿Cómo se utiliza la información resultante de la aplicación de metodologías y sistemas de costeo en las empresas pequeñas del sector textil?

A través de la información que da la aplicación de metodologías o sistemas de costeo las empresas pequeñas pueden determinar procesos costosos, aquí es importante tener en cuenta que las empresas que tienen tasas de aplicación únicas hacen no tan confiable la información para aplicar, y que dependiendo de los volúmenes de producción se generan variaciones muy grandes que no son bien analizadas.

4. ¿A qué procesos de la organización contribuye la aplicación de las metodologías de costeo en las empresas pequeñas del sector textil?

A procesos de planeación de la producción, de logística, de operaciones, porque esos temas se interrelacionan, debido a que si minimizar tiempo en el proceso productivo usted logra minimizar costos, minimizando recursos puede afectar o impactar también otra parte del proceso.

5. ¿Identifica necesidades en el sector textil que pueden llegar a ser satisfechas mediante el uso de la Gerencia Estratégica de Costos?

Las necesidad de tener el costo establecido para los productos o servicios, también las de planteamiento de disminución de costos y optimización de recursos, que puede determinar si la capacidad es la adecuada o no, si tiene mucho recurso ocioso para poder a través de esos costos tomar decisiones finalmente que le contribuyan a que los costos estén más ajustados a lo que debe ser dentro de la empresa.

6. ¿Qué valor agregado genera la aplicación de la gerencia estratégica de costos a las pequeñas organizaciones del sector textil?

Es como a través del análisis de los costos identificar las variables que afectan los productos o servicios, y en cales de esas variables pueden trabajar para mejorar sus costos y a partir de ellas identificar que parámetros permiten tener mayor valor agregado a los productos.

El principal valor agregado es la disponibilidad de la información para poder tomar decisiones dentro de la empresa porque muchas que no tienen un sistema de costos trabajan casi que al cálculo general de lo que ellos creen que es el costo y no pueden basar buenas decisiones a partir de ello, por ello se puede constituir la GEC como una herramienta importante.

7. ¿Cuáles beneficios económico-administrativos considera que puede traer para las empresas pequeñas del sector textil el uso de la GEC?

Una mayor confiabilidad en el uso de los datos de costos, para que la empresa piense en aprovechar esos costos para desarrollar ventajas competitivas, es decir que pueda tomar decisiones con base en costos, que pueda analizar temas de capacidad, donde puede realizar inversiones adicionales, que pueda participar de los comités de logística de operaciones y de producción, para mejorar las decisiones que allí se toman, pero sustentadas con temas de costos.

ANEXO N. 3

TABULACIÓN DE RESULTADOS

ÁREA	VARIABLES	PREGUNTA	RESPUESTA	% CUMPLIMIENTO O IMPACTO DE LA GEC
Administración	Calidad	¿Qué estrategia de diferenciación tiene establecida la empresa en sus políticas?	Precio – calidad (bajan la utilidad ofreciendo mejor calidad)	80%
Administración	control organizacional	¿Identifica necesidades en la empresa que pueden llegar a ser satisfechas mediante el uso de la gerencia estratégica de costos?	Las necesidades identificadas es tecnificación de maquinaria para bajos costos	70%
Administración	control organizacional	¿En la compañía se separan los costos en fijos y variables?	Si, con el fin de realizar análisis de costos	70%
Administración	eficiencia	¿Cuales herramientas otorga el uso de la gerencia estratégica de costos para lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa?	Herramienta: programa de trazos Por ejemplo si a una prenda se le van a aplicar adornos por plantillas con esto se controla los costos y las variaciones las hace más eficientes	75%
Administración	eficiencia	¿En la compañía se mide y se valora la capacidad ociosa?	Si	45%
Administración	eficiencia	¿En la compañía se mide y se valora los desperdicios en la producción?	Si, se lleva un control sobre ello	55%
Administración	rentabilidad	¿Qué valor agregado genera el uso de la gerencia estratégica de costos a la organización?	Mejor calidad por menos precios - clientes	80%
Administración	rentabilidad	¿Contribuye al logro de la misión y los objetivos organizacionales de la empresa el uso de la gerencia estratégica de costos?	Si, especialmente por el tiempo (racionalización) si contribuye por que incrementa ventas mes a mes	80%
Administración	rentabilidad	¿En la compañía se calculan puntos de equilibrio?	si	80%

ÁREA	VARIABLES	PREGUNTA	RESPUESTA	% CUMPLIMIENTO O IMPACTO DE LA GEC
Administración	rentabilidad	¿En la compañía se calculan los márgenes de contribución?	si	75%
Administración	toma de decisiones	¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?	No, una concepción diferente ala de ustedes	10%
Administración	toma de decisiones	¿Es usada la gerencia estratégica de costos dentro de la empresa?	Pues aquí si la implementamos pero si como me la preguntas pues no No sabe bien a que hace referencia	40%
Administración	toma de decisiones	¿La administración de la compañía considera la información resultante de la metodología de costeo importante para llevar a cabo su labor? En caso de la respuesta ser afirmativa, ¿de qué forma?	Si, para que de mas utilidad De que forma? Pues por ejemplo hay un cliente que quiere una faja o un body que el que manejamos acá en la línea entonces se hace el costeo de que le cuesta el producto y mirar la utilidad que me va dejar	75%
Administración	toma de decisiones	¿En su empresa para que es utilizada la información resultante de la aplicación del sistema de costeo?	No, no entiendo, a si miramos los costos fijos, el arriendo	40%
Administración	toma de decisiones	¿Al momento de tomar decisiones tiene en cuenta los niveles de inventario?	Producción por moda prenda específica Por ello no manejan los niveles de inventario todo lo producido en un lote se saca por pedido y si queda existencia se remata	35%
Contabilidad	control organizacional	¿Cuáles elementos del costo son incluidos para calcular el costo total de los productos?	Mp, Mod, Moi, Gastos	80%
Contabilidad	control organizacional	¿En la compañía se separan los costos en fijos y variables?	si	80%

ÁREA	VARIABLES	PREGUNTA	RESPUESTA	% CUMPLIMIENTO O IMPACTO DE LA GEC
Contabilidad	costos	¿Cuál es el procedimiento utilizado para calcular el costo de ventas?	Se costea por producto, algo parecido a ABC partiendo de la materia prima y de la mano de obra, en general no se puede percibir una metodología ABC como tal, la idea es implementarla más formalmente, se manejan hojas de cálculo en Excel para costear y para el inventario.	35%
Contabilidad	costos	¿Utiliza un sistema o metodología de costeo específico? y ¿por qué se eligió?	No existe un sistema formal, por conocimiento del producto ellos saben cuáles son los costos y los márgenes, en términos generales se podría hablar de una metodología empírica. Y se eligió por el conocimiento de la industria.	35%
Contabilidad	costos	¿Qué método de valoración de inventarios es utilizado en su empresa?	Promedio ponderado	70%
Contabilidad	costos	¿Qué sistema de inventarios es utilizado por su empresa?	Periódico	20%
Contabilidad	costos	Con el fin de valorar los inventarios, ¿Qué base de costeo es utilizada en la compañía?	Por producto, por promedio.	0%
Contabilidad	costos	¿Cómo es valorado el inventario de productos en proceso?	Promedio	50%
Contabilidad	eficiencia	¿En la compañía se mide y se valora la capacidad ociosa?	Sí, pero no tan formalizada.	35%
Contabilidad	eficiencia	¿En la compañía se mide y se valora los desperdicios en la producción?	Pienso que sí, pero no estoy segura de la forma como lo hacen.	20%
Contabilidad	rentabilidad	¿En la compañía se calculan puntos de equilibrio?	Si, no lo he visto, pero si se hace un trabajo con respecto a eso.	45%

ÁREA	VARIABLES	PREGUNTA	RESPUESTA	% CUMPLIMIENTO O IMPACTO DE LA GEC
Contabilidad	rentabilidad	¿En la compañía se calculan los márgenes de contribución?	Si	75%
Contabilidad	rentabilidad	¿Cada cuanto se actualiza el costo unitario de los productos?	Cada vez que el mercado va cambiando y fluctuando.	45%
Contabilidad	toma de decisiones	¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?	Si	90%
Contabilidad	toma de decisiones	¿Es usada la gerencia estratégica dentro de la empresa?	Si es usada, utilizan un promedio ponderado.	15%
Contabilidad	toma de decisiones	¿En su empresa se dispone y se utiliza un aplicativo de costos que le permita conocer de forma permanente y en tiempo real el nivel de inventarios y el costo total de producción?	No, en este momento están analizando la probabilidad de implementarlo, debido a que está surgiendo la necesidad por el crecimiento que se vienen presentando en la compañía.	15%
Contabilidad	toma de decisiones	¿De qué forma y bajo que periodicidad se trasmite información de costos a la contabilidad?	A final de mes, las hojas de cálculo en Excel no se actualizan diariamente, pero se encuentran en esa tarea.	20%
Producción	calidad	¿Qué estrategia de diferenciación tiene establecida la empresa en sus políticas?	Nosotros tanto en precios como en calidad hemos visto la calidad de las empresas que compiten con nosotros y están muy por debajo de lo que nosotros ofrecemos y los precios también son muy competitivos	60%
Producción	control organizacional	¿Qué documentos son utilizados dentro del proceso de producción de la empresa?	Como te dije no lo hacemos tan detallado como para hacer ese control, si no que lo hacemos es manejar fichas de producción, por ejemplo la de corte en esta se hace un trazo y el encargado de corte realiza una ficha esa ficha para el área de confección y ellos a partir de ella trabaja Solo se trabaja a partir de fichas	50%

ÁREA	VARIABLES	PREGUNTA	RESPUESTA	% CUMPLIMIENTO O IMPACTO DE LA GEC
Producción	control organizacional	¿Identifica necesidades en la empresa que pueden llegar a ser satisfechas mediante el uso de la gerencia estratégica de costos?	Si, lo que pasa es que como te digo nosotros lo hacemos muy por prenda pero realmente creo que podría empezar a optimizar recursos incluso hemos hablado del desperdicio ahora vemos que los recursos que pueden generar recursos hacer un buen uso de ellos, con un planteamiento de gerencia de costos podríamos llegar a optimizar todos los recursos que tengamos sería muy apropiado	80%
Producción	control organizacional	¿Se tienen definidas fichas técnicas de producción para los productos elaborados en la empresa?	Son fichas básicas que se manejan para cada proceso	85%
Producción	costos	¿Qué método de valoración de inventarios es utilizado en su empresa?	Manejamos más fácil identificación específica	60%
Producción	costos	¿Qué sistema de inventarios es utilizado por su empresa?	Nosotros por lo general no mantenemos inventario entonces no tenemos un método por eso fue identificación específica	0%
Producción	eficiencia	¿Tienen políticas establecidas para la eficiencia en la utilización de los recursos?	Tanto como políticas establecidas o definidas no, lo que si hay es como te digo en 90% del tiempo pendientes de los procesos no hay una persona definida únicamente para eso o una política	40%
Producción	eficiencia	¿Se miden y registran dentro de los diferentes procesos de la compañía la capacidad ociosa, los desperdicios y los tiempos muertos?	No, no se miden por eso es importante la parte de costos	25%
Producción	toma de decisiones	¿Se envía periódicamente información específica proveniente del proceso de producción a la administración? y ¿qué tipo de información es incluida?	Depende del tipo de prenda, nosotros cuando vamos a trabajar un tipo de producción más o menos tenemos especificado cuanto se va demorar por lote de lo que se vaya a hacer y se mira si cumple con la meta específica que teníamos	25%

ÁREA	VARIABLES	PREGUNTA	RESPUESTA	% CUMPLIMIENTO O IMPACTO DE LA GEC
			para ver si estamos costeando bien esa prenda.	
Producción	toma de decisiones	¿Suministra información al área de contabilidad y qué tipo de información suministra?	Nosotros tenemos teóricamente el dato de cuanto se debe de demorar, entonces nosotros hacemos esa retroalimentación hacia allá (Contabilidad y administración) con los estándares que se van a trabajar para saber si estamos cumpliendo con el estándar o no	45%
Producción	toma de decisiones	¿Tiene conocimiento sobre la gerencia estratégica de costos?	La verdad no	0%
Producción	toma de decisiones	¿Es usada la gerencia estratégica dentro de la empresa?	No	30%

ANEXO N. 4

ANÁLISIS DE VARIABLES

- *Rango interpretación de resultados*

Intervalo Impacto Beneficios Económico-administrativos		
Impacto	Min	Max
Deficiente	0	30%
Bajo	31%	60%
Medio	61%	90%
Alto	91%	100%

- *Análisis área producción*

VARIABLE	N° PREG X VARIABLE	% IDEAL GEC	% REAL EMPRESA	% CUMPLI TOTAL X VARI	IMPACTO
Calidad	1	100%	60%	60%	Bajo
Control organizacional	3	300%	215%	72%	Medio
Costos	2	200%	60%	30%	Deficiente
Eficiencia	2	200%	65%	33%	Medio
Toma de decisiones	4	400%	100%	25%	Deficiente
TOTAL	12	1200%	500%	42%	Bajo

- *Análisis área contabilidad*

VARIABLE	N° PREG X VARIABLE	% IDEAL GEC	% REAL EMPRESA	% CUMPLI TOTAL X VARI	IMPACTO
Control organizacional	2	200%	160%	80%	Medio
Costos	6	600%	210%	35%	Bajo
Eficiencia	2	200%	55%	28%	Deficiente
Rentabilidad	3	300%	165%	55%	Bajo
Toma de decisiones	4	400%	140%	35%	Bajo
TOTAL	17	1700%	730%	43%	Bajo

- *Análisis área administración*

VARIABLE	N° PREG X VARIABLE	% IDEAL GEC	% REAL EMPRESA	% CUMPLI TOTAL X VARI	IMPACTO
Calidad	1	100%	80%	80%	Medio
control organizacional	2	200%	140%	70%	Medio
Eficiencia	3	300%	175%	58%	Bajo
Rentabilidad	4	400%	315%	79%	Medio
toma de decisiones	5	500%	200%	40%	Bajo
TOTAL	15	1500%	910%	61%	Medio

- Análisis global

VARIABLE	PRODUCCIÓN	CONTABILIDAD	ADMÓN	TOTAL	% IDEAL GEC	% REAL EMPRESA	% CUMPLI TOTAL X VARI	IMPACTO
Calidad	1	0	1	2	200%	140%	70%	Medio
Control organizacional	3	2	2	7	700%	515%	74%	Medio
Costos	2	6	0	8	800%	270%	34%	Bajo
Eficiencia	2	2	3	7	700%	295%	42%	Bajo
Rentabilidad	0	3	4	7	700%	480%	69%	Medio
Toma de decisiones	4	4	5	13	1300%	440%	34%	Bajo
TOTAL	12	17	15	44	4400%	2140%	49%	Bajo

En las áreas evaluadas la de menor impacto e interrelación con la gerencia Estratégica de costos es la contabilidad, con un resultado bajo, al igual que la producción (esta área es más técnica, no se involucra en decisiones administrativas), en cambio la administración cumple un papel más directo e importante dentro del proceso de toma de decisiones, que a pesar de las debilidades evidenciadas en el cálculo de los costos y en los controles asociados a los diferentes procesos, cada día los administradores se concientizan más sobre la importancia de la información y el uso que le deben dar a esta para trazar un camino más seguro hacia la consecución de sus objetivos.

Los beneficios económico- administrativos más bajos y que se deben evaluar prioritariamente dentro de la organización son el cálculo de sus costos, eficiencia en el uso de los recursos y la toma de decisiones ya que si no se tiene una información fiel a la realidad y oportuna no se puede tener confianza esta y posiblemente no se tomarán las decisiones adecuadas.