

Gestion hacia la excelencia en costos

Flavia Martinez (UCUDAL) - flaviamartinezramilo@gmail.com

Luis Emilio Rivoir (UCUDAL) - luisrivoir@gmail.com

Natalia Guglielmone Natalia Guglielmone (UCUDAL) - nagudemo@adinet.com.uy

Ricardo Laporta (U.Católica) - rlaporta@ucu.edu.uy

Resumo:

En un mundo globalizado, de altos niveles de competencia en todas las actividades empresariales, se torna fundamental para la supervivencia de las empresas la acertada definición de su estrategia, mediante correctos análisis de los factores externos (competidores, clientes, ciclos económicos, políticas gubernamentales) e internos (generadores de valor, coordinación interna, clima organizacional, ventajas competitivas). Para ello la empresa debe ser consciente de qué productos y procesos son los que generan valor y como se comportan estos en el tiempo, para potenciarlos y desechar aquellos en donde no posee potencial de competir. Al mismo tiempo deberá intentar predecir los distintos factores que incidirán en la marcha del negocio para una correcta planificación y mitigación de estos riesgos. La planeación y la toma de decisiones en el universo estratégico demanda una distinta y mayor cantidad de información de costos que la que tradicionalmente se requiere, como puede ser: valoración de los clientes, estructura de costos de la competencia, posibles nuevos competidores, regulaciones gubernamentales y otras variables del mercado. Las técnicas de análisis de valor, análisis de generadores de costos, cadena de valor son herramientas complementarias que nos permitirán con su correcta utilización potenciar la empresa posicionándola de mejor manera en el mercado y atenuar sus riesgos inherentes. El fin de estas técnicas es identificar y desarrollar las estrategias de negocios más adecuadas para generar una ventaja competitiva sustancial, sea esta a través de un liderazgo en costos o de una diferenciación.

Palavras-chave: Valor útil para el cliente. Ventaja competitiva. Actividades creadoras de valor.

Área temática: Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos

Gestión hacia la excelencia en costos

Resumen

En un mundo globalizado, de altos niveles de competencia en todas las actividades empresariales, se torna fundamental para la supervivencia de las empresas la acertada definición de su estrategia, mediante correctos análisis de los factores externos (competidores, clientes, ciclos económicos, políticas gubernamentales) e internos (generadores de valor, coordinación interna, clima organizacional, ventajas competitivas). Para ello la empresa debe ser consciente de qué productos y procesos son los que generan valor y como se comportan estos en el tiempo, para potenciarlos y desechar aquellos en donde no posee potencial de competir. Al mismo tiempo deberá intentar predecir los distintos factores que incidirán en la marcha del negocio para una correcta planificación y mitigación de estos riesgos.

La planeación y la toma de decisiones en el universo estratégico demanda una distinta y mayor cantidad de información de costos que la que tradicionalmente se requiere, como puede ser: valoración de los clientes, estructura de costos de la competencia, posibles nuevos competidores, regulaciones gubernamentales y otras variables del mercado.

Las técnicas de análisis de valor, análisis de generadores de costos, cadena de valor son herramientas complementarias que nos permitirán con su correcta utilización potenciar la empresa posicionándola de mejor manera en el mercado y atenuar sus riesgos inherentes.

El fin de estas técnicas es identificar y desarrollar las estrategias de negocios más adecuadas para generar una ventaja competitiva sustancial, sea esta a través de un liderazgo en costos o de una diferenciación.

Palabras claves: Valor útil para el cliente. Ventaja competitiva. Actividades creadoras de valor.

Área temática: Gestión estratégica de costos

1 Introducción

Las cosas han cambiado: no han pasado muchos años desde que los navegantes partían con destinos inciertos mientras que hoy en día cuentan con sistemas globales de navegación que transmiten señales para el posicionamiento en cualquier parte del globo terrestre. Cuando se trata de gestión empresarial podemos decir que la organización es como un navío, sumergido en un mercado cada día más competitivo y amenazante, con más oportunidades de crecimiento pero también más competidores. Es el capitán quien debe tomar decisiones sabiamente, teniendo en cuenta todos los factores posibles, atendiendo a su entorno y anticipando los movimientos de sus contendientes para arribar a tierra firme. Pero no es simplemente un asunto de inteligencia al decidir, sino que además debe hacerse cada día más rápidamente: ya no se trata de la vuelta al mundo en 80 días, sino que en ¡80 horas!

Los orígenes de la gestión estratégica se dan a inicios de siglo 20 con H. Fayol cuando comienza a sistematizar y estandarizar el trabajo para facilitar la supervisión de las operaciones. Luego esta teoría de organización vertical fue tomada por corrientes de relaciones humanas y es luego afectada por los cambios consecuentes a la Segunda Guerra

Mundial, en donde mutan los deseos de los consumidores, la oferta laboral, la tecnología y el mercado. Esto obliga a los nuevos administradores a adoptar actividades de adaptación y previsión que les permitan sobrevivir, deben establecer una estrategia.

La Contabilidad de Gestión Estratégica es definida por Bromwich como “la provisión y análisis de la información financiera sobre el mercado de productos de la empresa y la estructura de costos y los costos de los competidores y el monitoreo de las estrategias de la empresa y las de sus competidores en el mercado sobre un numero de periodos”...

Por otro lado Meléndez define la estrategia empresarial como “una serie de ajustes que realiza la organización para adecuarse y anticiparse a las variaciones que se producen en el entorno, que deben ser realizados para alcanzar los objetivos políticos a los que sirve”...

En conclusión, podríamos definir a la gestión estratégica empresarial como las medidas que adopta una empresa para alcanzar su razón de ser teniendo en cuenta su propia estructura de costos pero también analizando las variaciones que se produzcan en su entorno.

El objetivo de este trabajo es dilucidar algunos temas que consideramos significativos para definir la estructura financiera en base a una buena gestión en costos. Para ello veremos tres puntos claves para alcanzar la competencia y calidad total: los generadores de costos, la cadena de valor y el posicionamiento estratégico. Trataremos de reflejar la importancia que tiene tomar en cuenta el mercado, las necesidades de los clientes y la definición de valor que éstos tengan y así elaborar productos y ofrecer servicios que les satisfagan. Buscaremos mostrar la relevancia de generar lazos potentes con los proveedores de nuestras empresas y vínculos estrechos que se transformen en alianzas estratégicas. Para esto nos apoyaremos en las teorías de autores como M. Porter, Miles en los temas de cadena, teoría de valor y posicionamiento estratégico.

2 Generadores de costos

Para tomar decisiones en el marco del control operativo, un informe sobre las variaciones entre un costo presupuestado y el costo real resulta vital. Para llevar adelante un control administrativo o gerencial resulta más que necesaria la elaboración de un presupuesto. Estos son ejemplos que permiten evidenciar cómo la contabilidad tradicional proporciona herramientas diversas, pero cuando nos enfocamos en el planeamiento estratégico la variedad es casi nula. Para este tipo de decisiones es que surgen el análisis de la cadena de valor, el ABC y las mediciones de desempeño no financieras.

Cuando nos referimos a costos en una gestión tradicional, la forma más popular de medirlos es en base a los volúmenes de producción: se suman los costos directos y cargos fabriles a los costos indirectos asignándolos en base a su relación de eficiencia. Esta forma de medir costos es muy eficiente para aquellas empresas que producen un único bien. Pero cuando nos enfrentamos a una organización con múltiples líneas productivas, la adjudicación de costos indirectos no resulta de fácil solución. Frente a esta situación la asignación de costos por volumen de producción puede llevar a tomar decisiones erradas pues los costos indirectos se reflejan en iguales proporciones a cada producción. Por ejemplo, podría suceder que una línea se halle sobrevaluada e impacte directamente en sus precios, atentando contra nuestra competitividad en ese nicho de mercado.

Generalmente ante la búsqueda de un criterio de costeo estratégico se opta por el costeo por actividad, conocido como ABC. Este sistema de costeo identifica los generadores

costos de cada función y por ende los costos de un producto se fijan de acuerdo a las actividades en las cuales se incurren en su elaboración. Los resultados obtenidos con esta herramienta de prorrateo de costos son notoriamente más certeros, y por ende las decisiones que se tomen serán más acertadas, o por lo menos así deberían serlo. Este sistema de costeo no solamente implica una mejor adjudicación de costos a cada producto, sino que además permite a los administradores de la empresa tener un conocimiento más minucioso de los generadores de costos.

Ahora bien, el sistema de costeo ABC es una herramienta muy útil, pero un gestor no alcanzará el éxito exclusivamente por su aplicación. El ABC toma costos indirectos y los asigna a actividades dando información certera sobre los generadores de costos, pero no mide el valor que cada una de estas actividades agrega a la cadena productiva. El administrador tampoco contará con un indicador del entorno en el cual se halla la empresa ni respuesta sobre qué posición estratégica tomar en el mercado.

Para el “planeamiento estratégico” es necesario contar con información que sea útil para tomar decisiones a largo plazo, contar con información externa a la empresa, de competencia, de patrones de consumo en el mercado, innovaciones tecnológicas, políticas gubernamentales, entre otras porque lo que busca una empresa que lleva adelante un planeamiento estratégico es obtener una ventaja competitiva que la haga perdurar en el tiempo.

Es clave el rol que juega en las decisiones estratégicas la información sobre el entorno y el análisis interno de la organización. Es sobre la combinación de esta información que podemos detectar factores que permiten la generación eficiente de rentabilidad.

3 Análisis del valor

Los neoclásicos definen a valor como la estima que los potenciales compradores tengan de un bien mientras que la escuela austriaca lo describe como la utilidad que el empresario logre en el producto final. En este trabajo se considerará al valor como la utilidad que se genera para el empresario y la satisfacción que representa para su comprador. Por ende concluimos que el valor es simultáneamente objetivo y subjetivo.

Por un lado va de la mano de la utilidad que ese producto o servicio ofrezca a la empresa. Tendremos entonces un producto con buen valor cuando logremos mantener el rendimiento del mismo y a su vez disminuyamos sus costos asociados; o si logramos generar un incremento en el rendimiento del mismo con un aumento nulo o en menor proporción de los costos. Pero no podemos dejar de lado la posición del consumidor, la cual va a definir el rendimiento del producto en el mercado, por lo cual se puede hablar del valor desde dos ópticas:

- Desde el punto de vista del empresario, donde el valor va a ser igual a el beneficio del producto.
- Desde el punto de vista del consumidor, es una valoración subjetiva que realiza el cliente a la hora de comprar el producto (valor que el cliente está dispuesto a pagar).

Existen diversas teorías sobre el análisis de valor a la vez que hay manuales y metodologías para efectuarlos.

Afirmar que para alcanzar el éxito en tema de gestión empresarial es suficiente con seguir los pasos de un recetario, sería, a nuestro entender, subestimarlos. Lamentablemente, llevar adelante una organización eficientemente y optimizando sus resultados no es tan sencillo como elaborar una tarta. Si así lo fuera nuestros antepasados hubiesen ahorrado el tiempo invertido en dictámenes de leyes concursales (empresas en quiebra) y normatividades de estados contables especiales.

A pesar de considerar que no existen “manuales para el éxito” creemos que para gestionar es clave saber de dónde venimos y reconocer dónde estamos para apuntar hacia dónde queremos ir. Justamente el planeamiento estratégico se puede definir como la determinación de lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo. Para ello es imprescindible efectuar análisis de valor en tres campos: Valor de la empresa en el mercado; valor dentro de la empresa y sistemas de valor.

Para poder detectar los generadores de valor, un primer paso podría ser describir las funciones o actividades que se llevan adelante y luego evaluarlas teniendo en cuenta sus costos.

Las funciones pueden clasificarse entre funciones principales y funciones secundarias.

La función principal se refiere a la razón de ser del producto “es el porqué de la existencia del producto”.

La función secundaria es toda aquella función que apoya al desempeño de la función principal mejorando las ventas del mismo. Por ejemplo estéticas.

En un primer intento uno podría asegurar que las funciones principales son aquellas que tienen asociados los costos más elevados, pero cuando se comienza a analizar los marcos de actividades de la gran mayoría de las empresas se descubre que esto no es una regla general. Muchas veces son las funciones secundarias las que tienen desembolsos más relevantes.

La identificación y el análisis de la naturaleza de las funciones, sean estas principales o secundarias, nos permitirán analizar el valor útil relativo para el cliente, si este es sustantivo o accesorio y así poder encontrar alternativas para agregar valor o reducir costos.

Para poder hacer una administración con un enfoque en el valor se requiere poseer un espíritu analítico en las funciones, se requiere llevar adelante procesos sistematizados, se debe trabajar en equipo y contar con creatividad para generar valor en los productos y dar satisfacciones al cliente.

4 Ejecución de alternativas

Para una implementación se requiere de un gran compromiso gerencial; se debe llevar adelante un análisis de valor, establecer plazos, entrenarse en la habilidad de reconocer puntos en los cuales se pueda agregar valor y es más que aconsejable contar con un staff de análisis de valor.

Para lograr una buena culminación se requiere del apoyo del conjunto de toda la organización, tener una mentalidad de búsqueda de mejora continua, y mente abierta a nuevas ideas que desarrollen la innovación de los productos. Se debe apuntar a ser competitivo y flexible para poder reaccionar ante las variaciones dadas por el paso del tiempo.

Básicamente se pueden establecer tres grandes diferencias entre la gestión tradicional y una gestión estratégica basada en el análisis de valor:

Por un lado, en la gestión tradicional se busca reducir al máximo los costos de mano de obra, mientras que con la técnica de análisis de valor se debe contar con un staff especializado que además analice las posibilidades de agregar valor.

Por otra parte, la gestión tradicional se busca la reducción de costos de producción, mientras que esta técnica busca agregar valor para satisfacer a los compradores no solamente el liderazgo de costos.

Por último, la gestión estratégica no se conforma con el simple cálculo de los costos de producción, sino que analiza por qué existe ese costo, busca determinar la razón de ser de cada actividad. Busca detectar las funciones principales y secundarias del producto para ver si las mismas realmente agregan valor, si ese valor puede ser potenciado o si se debe modificar o mejorar la función.

5 Eslabones de valor

Para poder llevar adelante una empresa es de vital importancia reconocer que la misma está inserta en un sistema que es su entorno y que este entorno puede condicionar el devenir de esa empresa, por ello a la hora de realizar un análisis estratégico no se puede dejar de lado este punto. Porter establece la existencia de 5 fuerzas competitivas que llevan a determinar la utilidad del sector industrial:

- Competidores potenciales
- Productos sustitutos
- Proveedores
- Clientes
- El propio sector industrial

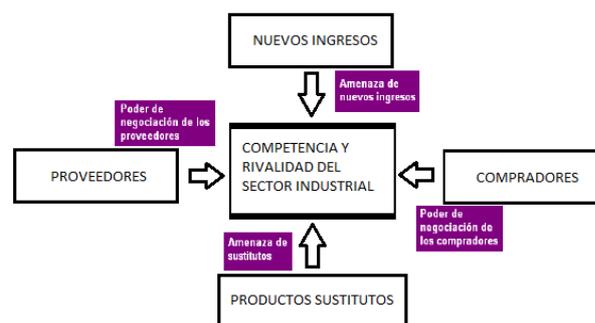


Figura 1 – Fuerzas competitivas de Porter

La relación que tengan una fuerza y otra determinará si una industria puede o no obtener un beneficio a largo plazo.

Conocer estos elementos puede representar una ventaja en sí misma o puede ayudar a tomar decisiones más acertadas ya que la empresa se encuentra situada dentro de un sistema y que estas fuerzas pueden afectar su desempeño.

En la búsqueda de llevar adelante una Gestión Estratégica de Costos Porter establece que una empresa no puede observarse como un todo. Plantea que se la debe mirar como un conjunto de elementos que funcionan tal cual lo hacen los eslabones de una cadena y así introduce el concepto de “cadena de valor” en donde cada eslabón representa una actividad creadora de valor, la cual se extiende durante los procesos productivos, comenzando con la obtención de materias primas y llegando hasta las manos del comprador de un producto terminado.

“Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra” y mediante la coordinación y la optimización es que se pueden lograr ventajas competitivas.

En este marco teórico podemos visualizar dos categorías de relaciones: las internas y las externas. Aquellas que están dentro de la cadena de valor de la empresa llenan de valor a la misma. El comportamiento del costo de estos eslabones no puede ser analizado teniendo en cuenta solamente esa actividad, siempre que se efectúa este análisis se debe tener en cuenta el valor que agrega a toda la cadena. Cuando se inicia la búsqueda de reducción de costos, además del factor numérico, es vital comprender el peso en valor de cada actividad, lo que ésta significa en el producto final. No se trata meramente de tener costos mínimos y cumplir simplemente con las funciones estructurales, pues si la mercancía no es valorada por un grupo significativo de clientes entonces pasará a ser un futuro obsoleto. Para llevar adelante un emprendimiento es claro que se debe contar con quienes que quieran comprarlo, pues si no vendemos, por más mínimos que sean nuestros costos, no podremos tener ganancias.

Esta cadena de valor está integrada a un marco más amplio el cual es denominado por Porter el “sistema de valor” donde existen eslabones que enlazan la cadena de una empresa y las cadenas de valor de sus proveedores y canales. Estos eslabones representan nuestras actividades y relacionamiento con terceros ajenos a nuestro ente, que interactúan e influyen en nuestros negocios. El cuidado de estas relaciones es un factor vital para lograr la máxima eficiencia. Un acuerdo de lotes de compra con un proveedor de materias primas da oportunidad de fijar precios únicos, que dan a nuestro proveedor la tranquilidad de contar con una venta asegurada y a nosotros la tranquilidad de tener los costos bajo control. Una alianza con una empresa de productos complementarios, con buena reputación en el mercado seguramente incrementa los porcentajes de ventas.

Estrategias como convenios entre centros de salud y emergencias móviles que abaratan los precios de compra a los usuarios al mismo tiempo que amplían la cartera de clientes de las empresas o lanzamientos promocionales de panes de viena de regalo con la compra de salchichas son claros ejemplos de asociaciones y alianzas de valor. Se ven fácilmente ejemplos que demuestran que hoy en día las decisiones de una empresa que busca llegar a buen puerto tienen que tomarse en base al valor, y no solamente al costo tradicional.

Este enfoque de valor no pierde de vista la situación de una empresa en su industria y considera la importancia que tiene el valor que pueden agregar las interrelaciones con los agentes externos a la misma. Sin lugar a dudas la manera en que un proveedor lleve adelante sus actividades repercutirá en los costos de la empresa que le compre insumos, por lo tanto es un punto de oportunidad de mejora en calidad y de reducción en costos el mantener una relación de enfoque en valor con nuestros proveedores y clientes. Porter plantea un ejemplo que es sumamente claro sobre una empresa que compra chocolate y busca la reducción de costos en sus procesos confiteros. Ellos detectan que si en lugar de comprar el chocolate en barras lo hicieran a granel en forma líquida verían una notable reducción en sus costos de

producción, y planteando esto a su proveedor resulta que también para el proveedor esté método de entrega implicaría una reducción en costos de empaque y moldeo.

Podemos tomar como un buen ejemplo de la aplicación de el concepto de cadena de valor a la empresa estadounidense “Cotsco Wholesale Corporation” principal competidor de Wal –Mart:

En la búsqueda del liderazgo en costos, analizó cada eslabón de sus procesos internos y por ejemplo, estableció un sistema de depósitos en una bodega que era muy interesante. Los bienes no se colocaban en estanterías ni racks, sino que se colocaban directamente sobre el piso de la bodega, lo cual implicaba un ahorro en mano de obra, y para ahorrar en gastos de transporte, aplicaron un sistema de depósito central de distribución a los cuales llegaban los camiones en su máxima capacidad con las mercancías que traían desde los productores y en ese mismo depósito se descargaban y se llenaban nuevamente con los productos que necesitaba cada tienda, esto implicaba que los camiones siempre estaban operando a plena capacidad, desde el productor hasta la tienda.

Por otra parte estableció vínculos con sus proveedores que permitían el logro de reducción de precios, realizando lotes de pedido que permitían a sus proveedores ajustar sus líneas de producción a ese pedido y de esa forma reducir también significativamente sus propios costos de producción, pues producían lotes continuos de un mismo producto. Estableció un inteligente relacionamiento con sus proveedores amplió su visión de cadena de la empresa y generó un “sistema de valor” con sus proveedores.

A su vez, Cotsco buscó diferenciarse y generar valor para el cliente, aumentó su selección de productos de marcas y agregó servicios adicionales a la venta de almacén. Ofrecía desde productos de rotisería hasta computadoras, vitaminas e indumentaria. También agregó servicios de revelado de fotografías, estaciones de gasolina, aumentó su venta de alimentos frescos y logró ser durante el año 2001 la empresa líder en su país en ventas de vinos, las cuales superaron los U\$S 500 millones en ese año.

6 Utilidad en valor

“El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de ejecutar actividades de valor”

Esta definición implica que el margen o la utilidad de una empresa no son representadas ya por la resta de la suma de los costos de producir, sino que ahora el margen es la diferencia entre el valor final y los costos de llevar adelante todas las actividades generadoras de valor. Es así que no se asigna el margen o beneficio a una actividad en particular, sino que se hace a toda la corriente de actividades de la empresa.

Esta es una diferencia sustancial con la contabilidad tradicional, pues esta hace foco en la parte de manufactura, mientras que la gestión estratégica de costos considera todas las actividades de la empresa y además toma decisiones mirando hacia afuera de la misma, hacia sus proveedores y clientes.

Como ya hemos mencionado anteriormente, cuando hablamos de una gestión estratégica de costos los autores coinciden en que es el resultado de la combinación de tres grandes análisis: El de los generadores de costos, el de la cadena de valor y el del posicionamiento estratégico.

Surge la metodología de la cadena de valor, donde se plantea que para obtener un margen se debe:

- Identificar la cadena de valores de la industria y verificar las diversas actividades de la misma para asignar costos y recursos a cada eslabón que la compone;
- Diagnosticar el orden de los causales de costo para cada actividad de valor.
- Determinar sobre qué partes de esa cadena se pueden obtener ventajas competitivas y desarrollarlas de tal forma que sean sostenibles en el tiempo.

Para esta última etapa resulta vital contar con la información de gestión de costos de la empresa para tomar decisiones estratégicas.

7 Matriz de BCG y Ciclo de Vida: herramientas para la toma de decisiones

La matriz BCG es un método desarrollado en 1970 por Boston Consulting Group. No podemos dejar de mencionar esta herramienta, pues mediante su aplicación se puede analizar la situación de un negocio o producto en el mercado en cuanto a niveles de crecimiento y participación. Su fin es de dar información para la toma de decisiones tales como la inversión en un producto o negocio. Según esta herramienta se clasifican los productos en cuatro categorías:

- Vaca: Donde se denota una elevada participación en el mercado pero una escasa tasa de crecimiento.
- Perro: Se detecta una baja participación en un mercado con baja tasa de crecimiento.
- Estrella: Un negocio con una elevada participación en un mercado con una elevada tasa de crecimiento.
- Interrogantes: Negocios que tienen una escasa participación en el mercado pero ese mercado tiene una tasa de crecimiento elevada.

Esta clasificación es muy popular, de hecho es uno de los primeros temas que se enseñan en toda institución educativa de administración y su aplicación resulta muy útil cuando se está llevando adelante una gestión estratégica de costos, pues dependiendo de la situación del negocio que se esté analizando esta matriz nos va a dar una pauta sobre la situación de la empresa con su entorno y su relación con los clientes.

Para cada tipo de negocio va a existir una estrategia de costos diferente que va a depender de la situación de la empresa en el mercado y de la industria de la cual forma parte.

La administración de Costos del Ciclo de Vida se relaciona con el análisis estratégico de costos en el sentido de que sus conceptos son utilizados como una herramienta para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad, de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa para una marca o un producto en particular.

En conclusión podemos definir al ciclo de vida del producto como el tiempo que transcurre desde que un producto es introducido de forma exitosa al mercado hasta que se retira del mismo habiendo pasado por las etapas naturales de su desarrollo, como el crecimiento y la madurez, y habiendo planteado en cada una de estas etapas una serie de riesgos y oportunidades a los comerciantes.

Etapas desde el punto de vista de la mercadotecnia describen el comportamiento de las ventas a medida que el producto pasa por las distintas etapas de su Ciclo de Vida. Sería el comportamiento de los ingresos.

- **Introducción:** aquí se dan las actividades de preproducción y montaje, se busca ingresar al mercado deseado. Durante la primera parte mientras se desarrolla el producto no habría ventas y a medida que introducimos el producto al mercado las ventas comenzarían a crecer.
- **Crecimiento:** es el período en el cual las ventas se incrementan a tasa creciente.
- **Maduración:** es la etapa en la cual las ventas de un producto llegan a su punto máximo y a partir de ahí comienzan a decrecer. Podríamos decir que el producto comienza a perder valor para los clientes.
- **Decaimiento o Declinación:** luego de que el producto comenzó a perder valor en el mercado las ventas comienzan a decrecer.



Figura 2 – Ciclo de vida de un producto

La correcta predicción del ciclo de vida nos permitirá aplicar vectores temporales para la asignación de costos de investigación y desarrollo de los productos analizados, así como la correcta planificación de las necesidades financieras de la empresa.

Podemos decir que la estrategia competitiva es un plan de acción que busca posicionar a la empresa de manera competente en su entorno de modo que pueda obtener buenos y sostenidos resultados económicos.

Básicamente se definen dos tipos básicos de ventajas competitivas que una empresa puede adoptar: Costos bajos o diferenciación.

Estas dos combinadas con el panorama competitivo llevan a tres estrategias que pueden dar a la empresa un desempeño exitoso que le permita despegar del promedio de beneficios de su sector industrial:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- De la combinación de ambos sobre un segmento de la industria: ENFOQUE

		<u>VENTAJA COMPETITIVA</u>	
		Costo más bajo	Diferenciación
<u>PANORAMA COMPETITIVO</u>	Objetivo Amplio	1. Liderazgo en costo	2. Diferenciación
	Objetivo Limitado	3 A. Enfoque de costo	3 B. Enfoque de Diferenciación

Cuadro 1 – Posicionamiento estratégico

Cuando optamos por una estrategia de liderazgo en costo buscamos “recortar” costos, tener los costos más bajos de la industria y ofrecer un producto que satisfaga a nuestros clientes. Seguramente adoptemos economías de escala, curvas de aprendizaje y minimizaciones de costos en áreas de servicios o merchandising.

En cambio al optar por una estrategia de diferenciación seguramente estaremos en la búsqueda de excelencia en atención al cliente , AGREGAR VALOR, y probablemente invertiremos en desarrollos que diferencien nuestros productos de los del resto y sí haremos enfoque en merchandising y áreas de servicios, como mencionó el autor Duane, “*la capacidad para vender un bien o un servicio al costo con base en las características que lo diferencian permite a la empresa superar a sus rivales y obtener ganancias superiores al promedio*”, buscaremos crear un producto que sea diferente de los demás.

La estrategia de liderazgo en costos o diferenciación busca ser líder en todo el mercado, abarcar muchos “nichos” industriales, en cambio la estrategia de enfoque busca justamente eso, enfocarse en un segmento y lograr ventajas en costo o en diferenciación en esos nichos estrechos de mercado. Consideramos que esta estrategia puede ser adecuada para empresas pequeñas que no cuenten con los recursos para lanzarse a una economía de escala o abarcar todos el mercado del sector.

8Diferencias entre una dirección tradicional y una estratégica

Para un análisis de gestión estratégica el indicador de volumen de producción no es suficiente, no justifica el comportamiento de los costos y considera que puede generar errores en la toma de decisiones.

La contabilidad tradicional hace foco en los costos de manufactura, mientras que la GEC considera todas las actividades de la empresa.

La información requerida para la toma de decisiones por una administración de contabilidad tradicional se obtiene de la propia organización, mientras que cuando se lleva adelante una GEC se toman decisiones mirando también hacia afuera de la misma, hacia sus competidores, proveedores y clientes.

La información para el planeamiento estratégico es de carácter predictivo mientras que en la CT es histórico.

El análisis de cadena de valor permite identificar mediante el ABC costos de actividades que no adicionan valor, lo cual permite un perfeccionamiento continuo.

En el enfoque convencional o tradicional, se analiza el valor agregado que puede suministrar la empresa como un ser aparte, en cambio cuando vemos un enfoque de gestión estratégica vemos a la empresa enlazada con otros jugadores del mercado formando un sistema de valor que permite la obtención de una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo. Ese beneficio se obtiene mediante mejoramientos en los vínculos de la empresa con sus proveedores, con sus clientes, analizando los generadores de valor y los vínculos de la cadena de valor de la misma empresa y de sus unidades de negocio.

9 Conclusiones

Los temas abordados giran en torno al proceso estratégico de las empresas y las técnicas que consideramos más relevantes a la hora de llevar a cabo este proceso, como lo son el análisis de los productos y procedimientos que generan valor a la misma, la predicción del comportamiento en el tiempo a través del ciclo de vida de sus productos y el entorno que incide en la rentabilidad de la empresa.

La tendencia actual de los negocios se acerca cada vez más hacia un sistema de asignación de precios tomando como referencia el valor útil para el cliente como factor determinante de la estructura de precios de mercado a diferencia del viejo paradigma de la estructura de costos. Esto agrega a la antigua metodología la necesidad de analizar constantemente las funcionalidades de los productos generadores de valor, buscando no solo la mayor eficiencia posible en cuanto a la administración de los costos, sino el análisis conjunto de costos-valor útil cliente. Para lograr el éxito en esta metodología será necesario contar con un staff de análisis de valor con una fuerte capacidad innovadora que analice el porqué de cada proceso y funcionalidad del producto.

El análisis del ciclo de vida de los productos, será una herramienta importante para la planificación estratégica de la empresa, por un lado nos permitirá tener mayores certezas sobre si genera o no rentabilidad para la misma, y a su vez nos dará información sobre los ingresos y egresos que se generarán durante su maduración. Es de vital importancia las primeras etapas del ciclo de vida (I, P, D) donde se generarán y definirán los costos y el valor del producto que pondrán en juego su éxito o fracaso, junto con el de la empresa. Es recomendable el monitoreo periódico de la aceptación del producto en el mercado, para así detectar posibles desviaciones a lo planificado para adoptar medidas correctivas, ya sea mediante la modificación de precios o el rediseño del producto.

La contabilidad de gestión estratégica nos permitirá tener una visión integral, sumando a la competencia y al mercado en el análisis de la situación actual de forma tal de definir qué estrategia adoptará la empresa para lograr rentabilidades por encima de los costos de capital a tasas de rendimiento financiero (curvas de rendimiento), así como la planificación futura de los costos y la generación de valor haciendo énfasis en el largo plazo en un entorno cambiante.

10 Bibliografía

AIMAR FRANCO, OSVALDO; Ghedin, Sergio Andrés. Administración de costos del ciclo de vida. Revista N° 32 del Lapuco.

CORONEL TRONCOSO, GREGORIO. (2000). El Costo del Ciclo de Vida de los Productos. La contabilidad basada en clientes y la contabilidad de Gestión.

JULIO CÉSAR MARCHIONE; “¿cómo hablar de la estrategia y el control de gestión usándolos solo como sustantivos?”; XXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

NORBERTO GARCIA, “Costos y Gestión” “La contabilidad de gestión estratégica”

PORTER M., “Ventaja Competitiva”, Bs As, CECSA, 1991.

WILSON KENDY TACHIBANA, Edmundo Escrivao, Fernando Cesar; “Costos y Gestión”; “Gestión Estratégica de costos”.