

# **UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

## **ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN**

Aproximación de la gerencia estratégica de costos a la estructura administrativa de las pequeñas empresas textiles

John Ferney Cardona Arboleda

Víctor Rodríguez López

Diego Alexander Serna Ramírez

**APROXIMACIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS A LA ESTRUCTURA  
ADMINISTRATIVA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS TEXTILES**

**John Ferney Cardona Arboleda**

**Víctor Rodríguez López**

**Diego Alexander Serna Ramírez**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES  
MEDELLÍN, 2012**

**APROXIMACIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS A LA  
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS TEXTILES**

AUTORES

**John Ferney Cardona Arboleda**

*Estudiante de contaduría pública U. de A.*  
jcardonaarboleda@gmail.com

**Víctor Rodríguez López**

*Estudiante de contaduría pública U. de A.*  
Victor.rodriguez0101@hotmail.com

**Diego Alexander Serna Ramírez**

*Estudiante de contaduría pública U. de A.*  
Diego4620@gmail.com

Asesor temático: **María Isabel Duque Roldan**

*Contadora publica*  
*Magister en Ciencias Políticas*  
*Profesora U. de A.*  
duqueroldan@gmail.com

Asesor metodológico: **Carlos Mario Ospina**

*Contador público*  
*Magister en Ciencias de la Administración*  
*Profesor U. de A.*  
noencuentroninguno@gmail.com

## **RESUMEN**

La gerencia estratégica de costos (GEC) ofrece grandes ventajas a las empresas que actualmente compiten en un mercado tan fluctuante como lo es el textil, ya que el uso de la misma podría potencializar el manejo eficiente de los recursos utilizados en la operación del negocio, logrando así el éxito en el desarrollo de las actividades misionales, desarrollando ventajas competitivas y generando valor agregado; sin embargo de acuerdo con el estudio de caso realizado en una empresa pequeña del sector, se observa que la GEC no tiene un uso formal, ya que estas, presentan informalidad en los procesos, poca sistematización de la información y se establecen mínimos controles en los procesos productivos; generando así ambigüedades en los procedimientos internos, distorsión de la información y toma de decisiones sin información fiel a la realidad de la empresa.

## **PALABRAS CLAVE**

Gerencia Estratégica de Costos (GEC), Contabilidad de Costos, Sector Textil, Toma de decisiones, Beneficios Económico-Administrativos

## INTRODUCCIÓN

Desde una óptica centrada en la competitividad de los agentes en el mercado, se reconoce que aquellas empresas que manejen mejores ventajas competitivas y sostenibles, serán compañías que los clientes tenderán a elegir por ofertar y presentar alternativas que se acomodan más fácilmente a sus necesidades, ya que en estos productos y/o servicios se reconoce un valor agregado que los diferencia ante la competencia, hecho que genera para la empresa estabilidad y permanencia en el mercado.

Por tal motivo, el presente artículo es el producto de un trabajo de investigación encaminado a la identificación de ventajas competitivas alcanzadas a través del uso de la GEC en las empresas, haciéndolas más eficientes, permitiendo realizar una adecuada administración de recursos y fomentado la toma de decisiones acertadas.

Por ende se pretende dar a conocer a las pequeñas empresas del sector textil como desarrollar tales ventajas competitivas, adquiriendo herramientas que puedan implementar sin necesidad de incurrir en altos costos para su ejecución, de fácil manejo y de la cual se puedan obtener beneficios en todas las dependencias que componen la compañía, adicionalmente esta herramienta puede mejorar la estructura interna, convirtiendo a las empresas más atractivas para los stakeholders, al mostrarse como una compañía que no busca estar a la par con las demás, sino que pretende generar valor y ser más competitiva.

La investigación realizada es clasificada como explicativa, debido a que los beneficios estudiados son consecuencia del uso y aplicación de la gerencia estratégica de costos en la organización, por tanto se pretende analizar y explicar donde y como se presentan las relaciones existentes, entre cada uno de los beneficios y el uso adecuado de la GEC. El enfoque es cualitativo porque las variables a estudiar apuntan a resultados de procesos de calidad, control organizacional, información útil de costos, entre otros. Las cuales no se medirán en cifras por el tipo de variables y temas manejados.

El uso inapropiado de las metodologías de costeo o la ausencia de ellas en las empresas pequeñas textiles de Antioquia, no permite que estas logren mayor competitividad, y dificulte la consecución de los objetivos y metas trazadas, por lo tanto, al implementar herramientas como la GEC se brinda un apoyo importante a la administración en la toma de decisiones, por lo cual la investigación se encuentra enfocada en la temática de costos y contabilidad de gestión.

La metodología utilizada en la investigación se llevo a cabo a través de un estudio de caso, utilizando herramientas como la entrevista y la observación directa en una empresa pequeña del sector textil, que representa la problemática real que afrontan este tipo de empresas dentro del sector, a la cual se le indagó sobre los procedimientos utilizados en su forma de costear los productos y el flujo de la información entre las áreas de producción, contabilidad y la gerencia, con el fin de evidenciar el proceso administrativo llevado a cabo por esta; en su metodología de costeo, la utilización de los recursos, y la toma de decisiones asumidas desde las diversas dependencias de la compañía.

Las entrevistas fueron realizadas a un especialista y a personal de la empresa, los cuales pertenecen a dependencias clave dentro de la organización de interés para la investigación, debido a que están relacionados con el tema de la gerencia estratégica de costos. Otra herramienta usada fue la observación directa de los procesos productivos, la estructura física de la empresa y la fluidez de la información entre las diferentes dependencias de la organización. Procesos que contribuirían a la contrastación de la hipótesis mediante el cumplimiento de las variables: calidad, control organizacional, eficiencia, rentabilidad, toma de decisiones y costos.

Al presentar los resultados obtenidos en la investigación, se busca identificar los beneficios económicos y administrativos que traería para las pequeñas empresas del sector textil antioqueño el uso de la gerencia estratégica de costos.

# **1. BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL ANTIOQUEÑO: HALLAZGOS, BENEFICIOS Y CONCLUSIONES**

## **1.1. El entorno Empresarial Moderno y la Gerencia Estratégica de Costos**

El mundo moderno se caracteriza por la globalización en todos los sectores de la economía, debido a esto actualmente los canales de comunicación se han fortalecido llevando a que las economías nacionales se encuentran entrelazadas en una red de causa y efecto inmediato, en la cual las personas ven como sus vidas transcurren en un entorno de cambio constante, el cual 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 permite a un país definir en gran medida su nivel de 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. Entendiendo que la dinámica de los mercados y la relación productor - consumidor ha cambiado.

Actualmente las exigencias para las empresas son mayores ya que deben ofrecer bienes y servicios de calidad, en los cuales el cliente encuentre el mayor grado de satisfacción posible, sin olvidar la gran cantidad de competidores a los cuales debe enfrentarse al momento de ofertar sus productos; Esta condición para las pequeñas empresas pueden ser mejor ilustrada por García y Casanueva (2002 P. 412):

El escaso tamaño no permite el acceso a economías de escala (derivadas de un alto volumen de producción) y de alcance (derivadas de la fabricación conjunta de productos diversos), por lo que no se pueden conseguir unos costes unitarios más bajos. Esto trae como consecuencia la imposibilidad de implantar estrategias basadas en un liderazgo en costes por sí mismas, sin recurrir a irregularidades, fiscales, o económicas.

Por lo tanto la contabilidad y sus funciones de gestión, información y control promueven el desarrollo de las pequeñas empresas, las cuales trascienden en el ámbito nacional debido a la importancia que revisten para la economía en el orden

social del país. De acuerdo a esto la contabilidad se convierte en uno de los pilares para hacerse fuerte y aprovechar las condiciones de la era moderna, ya que su papel en las organizaciones va más allá de elaborar registros y presentar informes; ahora otorga herramientas administrativas y de gestión en las cuales las empresas encuentran respuesta a sus necesidades. Algunas de estas herramientas son encontradas en la contabilidad de gestión y de costos, sin desagregar valor a las ramas de contabilidad no mencionadas.

Shank y Govindarajan (1993 p. 5) respaldan la gerencia estratégica de costos: “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 punto se identifica la relación de la contabilidad de costos con la contabilidad de gestión y su papel en las organizaciones, y cómo la función principal de estas áreas debe estar concebida a partir de la identificación y satisfacción de las necesidades y exigencias de la empresa moderna que contribuyan al uso adecuado de los recursos, un mayor flujo de información, toma de decisiones adecuada y oportuna.

Una herramienta que permite establecer procedimientos adecuados y un mayor análisis de información, es la Gerencia Estratégica de Costos, ya que su aplicación en una empresa permite alcanzar ventajas competitivas, las cuales le contribuyen al logro de un posicionamiento estratégico en el mercado, que se refleja en beneficios económico-administrativos tales como: una mayor rentabilidad, mejor aprovechamiento de la información suministrada por las metodologías de costeo, eficiencia en la utilización de recursos y control organizacional; 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 la contabilidad de gestión, costos y en general a la profesión.

Los costos representan para la mayoría de empresas industriales su día a día, en estas se debería contar con departamentos y áreas para administrarlos, ya que son uno de los puntos de partida para que toda organización logre mayores y mejores resultados. Cuando los costos son controlados y examinados, las empresas pueden realizar análisis permanentes sobre sus procesos y estimar resultados basados en decisiones que se puedan proyectar, además una empresa que administre bien este elemento reduce riesgos y puede lograr desarrollar diferentes beneficios que se traducen en el campo de los negocios y la producción, el control y rentabilidad.



La GEC se compone de tres elementos fundamentales que permiten a una empresa adquirir competencias que ayuden a esta a lograr sus metas y objetivos, de acuerdo con lo mencionado por Cuervo (2001, p 84), “La gerencia estratégica de costos es el estudio de tres temas clave: Cadena de valores, posicionamientos estratégicos y causales de costos”.

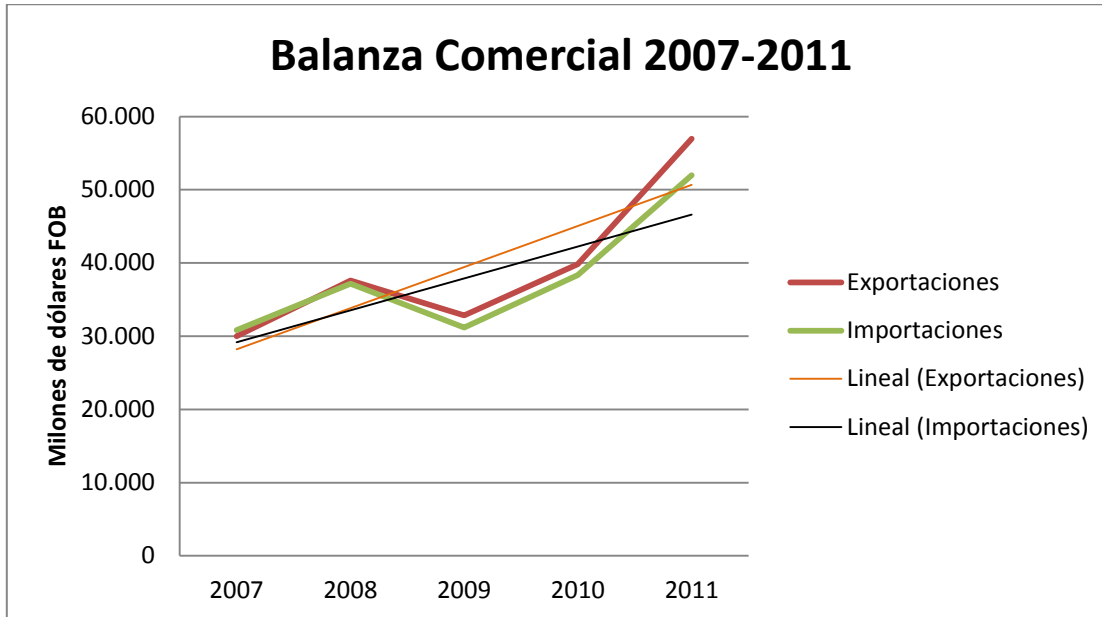
La cadena de valor es el primer elemento clave, para una Gerencia Estratégica de Costos eficaz, el cual se define como el conjunto de actividades que desarrolla una empresa con el fin de lograr los objetivos, y a través de la gestión sobre estas, se controlan y manejan los costos, por tal motivo las empresas para acoplarse y ser competitivas en los mercados actuales deben adoptar enfoques que les permitan ver la organización por medio de la cadena de valor tanto interna como externa, es decir, no sólo los procesos productivos, sino también las relaciones con todos los stakeholders.

El posicionamiento estratégico es el segundo elemento dentro de la Gerencia Estratégica de Costos, este permite observar como una empresa se ve en el mercado, ya que 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 mismos, estableciendo parámetros que permitan estandarizar los procesos, y si opta por producir con mayor calidad debe fortalecer los procesos en cuanto al control de recursos para la elaboración de 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.

Las causales de costos es el tercer elemento que también permite que los procesos que desarrolla la empresa sean factores que afecten el costo, es decir, de la manera como se ejecuten los procesos, depende la eficiencia en el uso de los recursos y que los efectos económicos en los productos sean positivos.

La gerencia de las diferentes compañías, sin importar su tamaño debe implantar sistemas y metodologías que les permitan alcanzar sus metas, obtener resultados que fomenten su crecimiento económico en los mercados actuales, y posibilite la expansión a otros países; como se observa en la grafica N° 1.

**Grafica N° 1 Balanza Comercial 2007-2011**



*Fuente: Construcción propia con información extraída de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)*

Las importaciones y exportaciones durante los últimos cinco años presentan una tendencia de crecimiento, en la cual durante el periodo transcurrido entre 2009 y 2011 el volumen de exportaciones ha superado las importaciones, derivándose de esta situación un resultado positivo en la balanza comercial, que crece de forma significativa a través del tiempo, lo cual indica que las empresas pertenecientes a la economía Colombiana están teniendo mayores niveles de competitividad y calidad que les permite penetrar el mercado internacional, captar clientes y establecer los productos tanto a nivel nacional como internacional. Una herramienta que fomenta la expansión de las empresas es la Gerencia Estratégica de Costos, siendo una teoría que establece que a través de la administración y el manejo adecuado de la información, se puede identificar ventajas y valor agregado para las organizaciones, lo cual se verá reflejado en el producto final, tanto en niveles de calidad y precio, como en reconocimiento de marcas, preferencia de clientes, eficacia y rentabilidades.

La gerencia estratégica de costos proporciona a las empresas resultados positivos y ventajas competitivas en:

- Disminución de costos: cuando una empresa valúa, mide y controla sus recursos, puede establecer mejoras en los procesos a través de los resultados obtenidos con el fin de ser cada día más productiva, disminuyendo el uso de recursos en los procesos y logrando mayor

productividad, según como lo menciona David (1988, P. 46), “hasta un 80% de las mejoras posibles en la rentabilidad de una empresa se producen mediante cambios en la dirección estratégica de la compañía”.

- Uso eficiente de recursos: la correcta clasificación y valuación de los costos permite a las empresas medir capacidades ociosas y desperdicios, resultados con los cuales se puedan tomar medidas correctivas, a lo cual alude Tafur (2001, P, 83) “En un ambiente competitivo sólo sobrevivirán los eficientes. Como las utilidades ya no pueden lograrse mediante un manejo fácil de precios, únicamente quedan los costos y gastos para hacerlo”.
- Toma de decisiones: la GEC plantea que luego de tener una información que refleje la realidad de los procesos productivos, y dicha información se vea plasmada en informes, se puedan tomar medidas correctivas y de mejora que permitan mayor eficiencia, para lo cual Zapata (2007, P, 7) afirma:

Una de las condiciones básicas para que se pueda tomar decisiones acertadas es la información consistente y oportuna, y uno de los sistemas que más genera datos útiles y relevantes es la contabilidad financiera, y especialmente la contabilidad de costos.

Lo anterior, permite a una compañía ser más rentable, debido a que logrará tener mayores márgenes de utilidad y tendrá información a tiempo para tomar las decisiones adecuadas y oportunas; como lo confirma Rodríguez (2001 p. 141): “No hay dudas que el análisis de contabilidad de gestión ha ayudado a las empresas a transformarse y convertirse en organizaciones más eficientes y productivas”.

## **1.2. La Industria textil Antioqueña**

La industria en Colombia ha perdurado a través del tiempo y en los últimos años ha tenido un crecimiento favorable, conservando una dinámica positiva, la cual se ha reflejado en el aumento de exportaciones (como se menciono anteriormente), y del empleo, este último pasando de 19.743 a 21.022 miles de personas entre junio de 2011 al mismo periodo del año 2012 para la tasa de ocupados, con un aumento del 6,5%, de acuerdo con lo descrito por el DANE en el boletín de prensa publicado en Bogotá el 31 de julio de 2012, sobre los principales indicadores del mercado laboral. Esta situación obedece al aumento en la inversión de capital por parte de los empresarios que incentiva la productividad a través de la compra de tecnología de punta, de cara a modernización de las plantas productivas de las compañías; paralelamente a la apropiación de nuevas prácticas como la

racionalización de los costos de producción para optimizar recursos y aumentar beneficios.

El entorno económico nacional tiene dentro sus componentes la industria textil, la cual se destaca por la evolución que ha tenido en los últimos años pues la globalización obligo al sector a operar en un ambiente más competitivo y aun así las empresas se han sostenido en el mercado, parte de ello se debe a las técnicas de producción y ventas tradicionales que maneja la región, sin embargo los desafíos modernos requieren de instrumentos que van más allá del conocimiento empírico, y trascienden a estudios de carácter más científico como las teorías modernas de costos.

El conocimiento empírico con el cual ha subsistido la industria es propio de la región, ya que fue en la ciudad de Medellín donde tuvo origen la industria; desde entonces y hasta la actualidad en esta ciudad se encuentran las empresas más desarrolladas en la materia, las cuales cuentan con una amplia trayectoria y reconocimiento, hecho que favorece el progreso del sector en la región.

La industria textil representa para Antioquia uno de sus más fuertes motores de desarrollo, el cual presentó una variación en la producción 17,1% (actividades de hilatura, tejeduría, fabricación de productos textiles y prendas de vestir) en 2010 frente al año anterior, como lo menciona el DANE en el ICER (Informe de Coyuntura Económica Regional) para Antioquia del año 2010., por lo cual es de gran relevancia, ya que constituye uno de los mayores centros de producción del país, siendo una fuente importante de ingresos, además de ser generadora de empleo directo e indirecto.

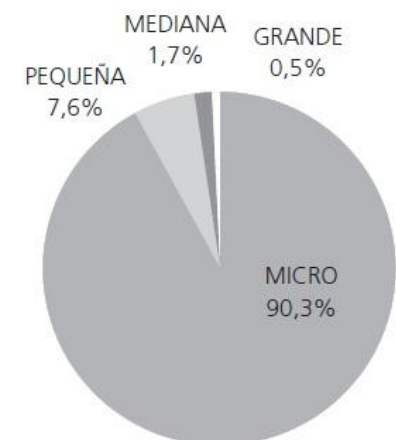
Evidentemente por encontrarse en un entorno de constantes transformaciones derivadas del mundo moderno, día a día le son impuestos nuevos retos como la adaptación a una nueva cultura de trabajo, la adecuación tecnológica y la consecución de alianzas estratégicas para así penetrar nuevos mercados, aprovechando tratados y acuerdos comerciales entre países y regiones en todo el mundo para minimizar riesgos y evitar amenazas.

La industria textil está conformada en su gran mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas (ver grafica N° 2), razón que impulsó 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 desarrollo que ha mostrado la industria desde sus inicios.

## GRAFICA N° 2 COMPOSICIÓN CLUSTER TEXTIL POR TAMAÑO DE EMPRESA

### COMPOSICIÓN EMPRESARIAL

El tejido empresarial que se ubica en este *Cluster* alcanzó en el año 2005, 10.625 empresas, con activos totales por valor de USD1.919 millones. Respecto del tamaño, 90,3% son micros, 7,6% pequeñas, 1,7% medianas y sólo 0,5% son grandes empresas.



Composición del *Cluster* Confección/ Diseño y Moda por tamaño de empresa

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, documentos comunidad cluster N° 1.

Debido a la importancia del sector en la industria y la economía colombiana, se hace necesario que así como los procesos industriales vienen evolucionando y mejorando con el fin de ser más competitivos, de forma paralela a estos cambios, se haga una revaluación en el manejo de la información contable y en especial aquella de costos, apuntando al logro de altos niveles de calidad que permitan a la industria estar en un nivel acorde al mercado y las exigencias del sector a nivel nacional e internacional.

Existen algunas prácticas administrativas como las relaciones comerciales, la implementación de tecnología y la tercerización, que pueden ser desarrolladas por las empresas textiles para poder generar valor, mediante la obtención de ventajas competitivas y que se pueden implementar para su crecimiento y fortalecimiento en el mercado.

Las relaciones comerciales contribuyen a las empresas en la apertura de nuevos mercados; permitiéndole ser reconocido en otras economías y poder atraer nuevos inversionistas para el crecimiento de las mismas.

Con respecto a la tecnología las empresas deben estar a la vanguardia con los últimos adelantos para lograr la competitividad dentro de la industria textil, así como lo afirma, Dueñas, (1998, P 95):

Ninguna empresa se encuentra aislada hoy del vertiginoso desarrollo tecnológico. Las empresas tradicionalmente han limitado sus esfuerzos tecnológicos a sus necesidades de producción, mas no han visionado ventajas anexas al uso de tecnologías más apropiadas y desarrolladas que se han originado en el continuo cambio. Los cambios tecnológicos pueden derrumbar, fusionar o construir empresas, para lo cual la gerencia debe prepararse, la clave radica en la capacidad para aprovechar esta ventaja sostenible y competitiva en el mercado.

Para lo cual el uso de tecnologías de avanzada o simplemente mejores que las poseídas puede ser una puerta para el aumento de la productividad, la disminución de despilfarros y la reducción de costos; todo esto teniendo en cuenta que debe existir un mercado que demande esos volúmenes de productividad alcanzados con la tecnología adquirida.

Finalmente la maquila es otra práctica que se presenta constantemente en el sector y representa ventajas para las organizaciones, tales como: disminución de costos del personal, menores costos por ineficiencias en los procesos productivos y costos unitarios constantes; debido a que no se asumen erogaciones por despilfarros en la producción.

Es importante indicar que la informalidad de los negocios es un hecho que se presenta constantemente en el sector textil, puesto que en muchos casos se tiene un manejo de contabilidad y costos empírico, por lo cual se manejan bases poco exactas, métodos deficientes y técnicas obsoletas; hecho que es determinante a la hora de tomar decisiones acertadas, que contribuyan al crecimiento y desarrollo de ventajas corporativas empresariales que no son alcanzadas por esta situación, por tal motivo se hace factible la implementación de la Gerencia Estratégica de Costos para obtener beneficios que atribuyan la generación de valor agregado para la compañía.

### **1.3. La Empresa Estudiada: un Referente de la Industria Textil Antioqueña**

La pequeña empresa moderna carece de una estructura organizacional y procesos formalmente definidos, estas características son deducidas de la información obtenida mediante la entrevista realizada a un especialista en el tema investigado y los resultados conseguidos a través la observación de la empresa utilizada en el estudio de caso. Adicionalmente se concuerda con Ramírez (2008 P. 81) quien afirma:

Por lo general desarrollan una administración empírica en todos los procesos de la empresa, ya que desconocen la importancia de la aplicación de principios administrativos y financieros, así como de estrategias de producción

y de mercado, que les permita producir y comercializar con los mejores y mayores beneficios sus productos.

En consecuencia se puede deducir que la empresa seleccionada para este estudio es un buen referente de lo que es el común en la industria textil moderna de Antioquia, y por tanto se puede ejecutar un análisis cercano a la realidad del cual obtener resultados útiles y oportunos.

La empresa estudiada se encuentra constituida aproximadamente hace dos años, está dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir femeninas, cuenta con una estructura básica que contempla cuatro áreas: administración, diseño, producción y despachos, con una planta humana de 20 personas, 13 de ellas vinculados.

La industria textil antioqueña y en general la del país, está compuesta por pequeñas empresas y talleres, por ende en muchos casos no hay una estructura organizacional, procesos definidos ni políticas claras de administración y operación; sin embargo, esto no resta importancia a la industria en la economía nacional ya que su contribución al PIB nacional es del 6,9% en el primer trimestre del año 2012 al igual que un importante crecimiento del empleo con una variación del 11,9%. De acuerdo con lo indicado por el DANE, Cuentas nacionales, PIB I-Trimestre del 2012.

El ente analizado se encuentra clasificado como pequeña empresa, esta categoría está justificada por sus características, ya que su planta de personal se encuentra entre los 10 y 50 trabajadores y al mismo tiempo el monto de sus activos está entre 501 y 5000 S.M.L.M.V. Estas condiciones están establecidas en la Ley 905 del 2004, la cual regula los parámetros vigentes para clasificar las empresas por tamaño. Los escenarios de la industria también provocado el surgimiento de categorías que no gozan del mismo nivel de formalidad, criterio técnico y científico al momento de realizar una catalogación; un ejemplo claro de esta situación son los talleres textiles los cuales no pueden ser confundidos con una pequeña empresa, ya que si bien en esta última no se cuenta con la estructura organizacional y administrativa de una mediana o gran empresa, si se puede identificar una estructura básica de dirección, administración y operación definida, situación que no se vive en un taller el cual es un establecimiento fundamentalmente operativo, en el cual la planta productiva conforma la mayor parte de la empresa y la figura de dirección está limitada a un jefe o encargado; de acuerdo con lo observado en la empresa objeto de estudio.

La empresa es propiedad de un grupo familiar pequeño, el cual además de tener la posesión del establecimiento, también labora en la parte administrativa. Se

tienen definidos cargos administrativos y dentro de estos se encuentra una persona encargada de la contabilidad, sin embargo esta persona no permanece tiempo completo en la empresa, lo cual puede llevar a pensar que debido a su tamaño y condiciones no se requiere de la presencia permanente de un profesional contable, debido a que la cantidad de movimientos contables no requieren la presencia de este tiempo completo. Al tener contacto con el personal operativo se identificó que estos tienen un vínculo laboral legalmente constituido y por ende cumplen con unas obligaciones fijadas en el contrato, sin embargo también se observó que una práctica común en la empresa es la rotación del personal por múltiples actividades lo cual resta formalidad a los cargos disminuyendo la fluidez de la cadena productiva.

El término cadena productiva es entendido por Castellanos y otros (2001 P. 90) “como toda la gama de actividades que suponen el diseño, la fabricación, y la comercialización de un producto” en el caso de la empresa estudiada se centraron segmentos como diseño, corte, doblado, trabajos manuales, confección, calidad y empaquetado”. El personal operativo cuenta con estudios básicos, algunos de ellos con estudios técnicos y sólo una pequeña proporción de todo el personal de la compañía cuentan con un título profesional.

Debido a la ausencia de prácticas administrativas, financieras y operativas técnicamente reconocidas, como lo menciona Stangl (2011) sobre las causas de quiebra de las empresas colombianas algunas de estas falencias son: “negligencia, falta de planeación estratégica, fraude, robos internos continuados y desacuerdos entre socios y/o familiares” por lo cual, una gran cantidad de estas empresas pequeñas fracasan en su labor y terminan por ser cerradas al declararse en banca rota. La empresa escogida ha subsistido durante un buen periodo de tiempo, actualmente cuenta con la liquidez suficiente para satisfacer sus necesidades y posee relaciones comerciales importantes que difícilmente en el corto plazo se pueden deteriorar bajo condiciones normales del entorno, por lo cual para la compañía estudiada se puede considerar que subsistirá en el mercado por lo menos en el mediano plazo.

Algunas de las características representativas de las Mipymes como lo indican Puyana y Matallana (2002, P. 67)

a este sector empresarial se le ha reconocido mundialmente que es el más importante motor de desarrollo de las economías nacionales, gracias a la gran capacidad que tiene de generar rápidamente nuevas fuentes de trabajo para los sectores socialmente débiles, es también muy versátil para adaptarse a las cambiantes exigencias de la demanda y no requiere grandes inversiones.



En consideración de la cita anterior, se contrastan las características descritas con las de la empresa objeto de estudio como se observa en la tabla N° 1.

**TABLA N° 1 COMPARATIVO CARACTERISTICAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL Y EMPRESA ANALIZADA.**

<b>Característica</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Se encuentra clasificada dentro del grupo de empresas por tamaño más representativo del sector textil	X	
Es exportadora	X	
Gran capacidad de generar nuevas ofertas de trabajo	X	
Versátil para adaptarse a las cambiantes exigencias de la demanda	X	
No requiere grandes inversiones	X	

*Fuente: Construcción propia*

Por lo tanto esta empresa, sirve como una muestra apropiada al recoger una serie condiciones propias de la industria textil, de forma tal que el estudio a realizarse es cercano a la realidad y las conclusiones derivadas del mismo puedan ser generalizadas.

#### **1.4. Metodología Utilizada para la Investigación**

La empresa sobre la cual se aplicó las entrevistas del estudio de caso fue escogida porque cumple con las características del sector textil de Antioquia, ya que esta reunía una serie de condiciones que daban un alto grado de certeza sobre el reflejo de la realidad empresarial y la situación económica y administrativa que atraviesan muchas compañías similares.

El método de investigación del estudio de caso utilizado para el trabajo en esta organización desarrolla una problemática real que afrontan las pequeñas empresas textiles, gracias a este método se logró un análisis muy cercano a este tipo de organizaciones, con una buena recopilación de datos suministrados por las tres áreas entrevistadas de la compañía objeto de estudio y el conocimiento de un especialista en el tema.

La investigación estuvo enmarcada dentro de un plan de acción que contuvo una serie de fases definidas en atención a las buenas prácticas de investigación, las cuales consisten en la elaboración del diseño de la investigación, recolección de las evidencias y el análisis de los resultados.

Para el diseño de la investigación se trabajó en la obtención de una manera organizada y ya elaborada, la recolección y análisis de las pruebas. Lo anterior atendiendo al cumplimiento de aspectos tales como: preparación del caso a manera global, todo lo relacionado con los datos (recolección, sistematización, conservación y su posterior análisis), hasta finalmente llegar a contrastar la hipótesis.

En la fase de recolección de evidencia para el desarrollo de la investigación se emplearon algunas de las diferentes alternativas o fuentes para obtenerla y que se tomaron como base para el análisis. Dentro de ellas se encuentran las entrevistas, y la observación directa.

Las entrevistas se efectuaron por separado, en tres dependencias diferentes; estas entrevistas fueron formuladas con enfoques y preguntas similares, para que una vez se tuvieran las respuestas se realizará la triangulación de los resultados y validar cada una de ellas. El objetivo principal era identificar el desarrollo del trabajo diario, realizar un seguimiento al flujo de información y toma de decisiones en la empresa, para finalmente establecer los posibles beneficios económico administrativos que se obtendrían.

Las entrevistas se realizaron a cada uno de los responsables o encargados de las áreas de producción, contabilidad y administración de la empresa objeto de

estudio. También se contó con la participación de un especialista en el tema de alta gerencia en costos y que ha trabajado en múltiples empresas, lo cual contribuye a la pertinencia, veracidad y fiabilidad de la información que se recopiló. Todos los anteriores respondieron las preguntas a partir de las cuales se efectuó la tabulación y valoración de resultados; para su posterior interpretación y análisis.

La observación en forma personal de la empresa y sus procesos, permitía dar cuenta de la facilidad o dificultad que tenían los entrevistados al momento de responder las preguntas, permitiendo detectar irregularidades en la información suministrada. Para la anterior fue de vital importancia el haber tenido o investigado con anterioridad los temas relacionados que fueron la base para interpretar lo observado, al igual que tener siempre presente que las observaciones realizadas debían ser constantes y controladas.

Dado que la recolección de la información fue proporcionada por diferentes fuentes, se debió tener en cuenta si se cumplían los tres principios básicos para el incremento de la calidad, determinación de la validez y la fiabilidad de la investigación, dichos principios se relacionan a continuación: en cumplimiento del primero se efectuó la triangulación de los resultados obtenidos para darle racionalidad y validez de la estructura interna de la investigación, para lo cual fue requisito indispensable que los datos pudieran concluir en los mismos hechos. El segundo principio hace referencia a la base de datos de las evidencias, en el cual se documentó los diferentes procedimientos desarrollados, para que a través de los cuales se le permita a un investigador ajeno al estudio, llegar a las mismas conclusiones. Y por último se ejecuto la creación de una cadena con las evidencias que permitió el establecimiento de relaciones entre las entrevistas, sus respuestas y sus respectivos análisis, que permitirán darle a un lector externo la posibilidad de reconstruir los pasos de la investigación hasta las conclusiones.

La selección del estudio de caso para esta investigación científica permitió el análisis inductivo de los datos cualitativos que se obtuvieron debido a la forma de medición de las variables, lo cual le permitió al grupo investigativo una mayor interacción con las personas pertenecientes a la empresa, por la realización de entrevistas directas y la observación inmediata de las instalaciones, procesos y objetos físicos de la empresa donde se desarrolló el estudio.

La recolección, valoración y análisis de la información se desarrollo a través de un enfoque para el cual se tuvieron en cuenta las variables estudiadas para el lograr la contrastación de la hipótesis, las variables para este caso son: la calidad, el control organizacional, la eficiencia, la rentabilidad, la toma de decisiones y los costos.

## **1.5. Estudio de la Empresa y Hallazgos de la Investigación**

En la empresa evaluada se evidencia un desconocimiento general sobre el significado de la Gerencia Estratégica de Costos, al indagar sobre el conocimiento y el uso de esta, se hizo evidente la aplicación de técnicas empíricas, las cuales la administración establece como estrategias, pero que no tienen bases teóricas sólidas, es decir, se conoce el proceso desde lo empírico, pero no se tiene establecido un procedimiento para el cálculo adecuado de los costos de producción; adicionalmente no se logra identificar el proceso de flujo de información entre el personal encargado de las áreas como producción, contabilidad y administración, se desarrollan las actividades como áreas independientes, sin tener en cuenta el concepto de cadena de valor.

Lo más importante generalmente para la gerencia de una compañía es obtener rentabilidad, mucho más en las empresas pequeñas que están buscando el momento para sobresalir y continuar creciendo, los análisis de costos e información financiera tienen otros objetivos que ayudan a generar valor, pero en la empresa analizada solo ven estas herramientas técnicas y teóricas como un punto de partida para la generación de recursos que sin duda es muy importante, mas no esencial.

La información constituye el mayor activo para una empresa, el hecho de que esta sea real y oportuna, genera en las empresas valor agregado a los procesos y oportunidad en la toma de decisiones, como lo menciona Dueñas (1998, P 97): “El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, como el único recurso económico significativo y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir como adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo”; sin embargo se encuentra que para el caso estudiado, la información entre una y otra área no se transmite adecuadamente, sólo ocurre bajo requerimientos especiales, existiendo un desconocimiento de los procesos de información que se manejan en departamentos afines.

Adicionalmente, no se tienen criterios de medición definidos para la capacidad ociosa ni para los desperdicios y la reutilización de estos, para cálculos de márgenes de contribución, puntos de equilibrio y separación de costos entre fijos y variables, por lo cual en el proceso de costeo de los productos no se genera información útil para la toma de decisiones.

En cuanto al control organizacional se pueden utilizar documentos que permitan tener control de los movimientos de inventario y medidas de eficiencias, sin

embargo sólo se observa que se utilizan fichas técnicas por producto, lo cual es muy importante dentro del proceso y da lineamientos de operación, pero el uso de otros documentos que permitan establecer otro tipo de información generan más vigilancia de los recursos usados por la compañía.

No se evidencian métodos de valoración de inventario definidos, se observan rasgos de la utilización de un método PEPS y un sistema periódico, debido a que no hay un flujo de información entre las áreas adecuado y oportuno; las empresas pequeñas del sector que tengan esas falencias deben trabajar en la mejora de sus procesos, con el fin de establecer procedimientos que ayuden a consolidar sus prácticas de producción y administrativas. Adicionalmente, se utiliza una ficha de costo donde se incluyen todas las erogaciones necesarias para producir determinada prenda, y esta sirve como control para verificar variaciones de acuerdo con los costos reales, utilizando un método de acumulación aproximado a ordenes de producción, en donde se separan los costos y gastos por el método directo, sin embargo, este proceso de costeo es practicado desde el empirismo debido a que por las condiciones de producción no se tienen establecidos procedimientos contables, por tanto no hay continuidad en los sistemas y aplicación de metodologías.

La Gerencia Estratégica de Costos en la empresa tiene un impacto bajo, ya que los elementos de la GEC no son aplicados adecuadamente; por tanto es difícil que una compañía logre obtener beneficios al aplicar teorías administrativas, si estas no están acompañadas de una estructura que medie como conductor de todo el proceso de implementación y resultados.

Adicionalmente, se evidencia informalidad de los procesos al no estar documentados, poca importancia a los sistemas de información al no ser considerados en la toma de decisiones, mínimos controles en los procesos productivos; lo que repercute en el aumento de riesgos en la producción debido a lo empírico de los procedimientos y mala utilización de los recursos por la carencia de planeación adecuada; lo anterior genera determinaciones erradas ya que la información utilizada no siempre es la más oportuna, veraz y adecuada para la consecución de las metas y los objetivos propuestos por la administración.

Los costos se manejan empíricamente, no se utiliza una teoría o metodología específica que haya sido el resultado de diversas investigaciones y estudios, por lo cual no se tienen procedimientos formalizados que les permitan generar ambientes de control, flujos de información, ventajas competitivas y valor agregado.

Este costeo se hace muy enfocado al mercado, es decir, a través del conocimiento de sus administradores, lo cual podría usarse como un punto de partida para establecer criterios de medición dentro de los procesos productivos adecuados.

Se analiza la relación tanto en el manejo de costos como en la toma de decisiones de las áreas de producción, contabilidad y la gerencia, con el fin de evaluar las implicaciones y beneficios que se presentan y lo que aporta la Gerencia Estratégica de Costos para la empresa, encontrando que estas dos variables son por la estructura y conformación del negocio las que menor impacto tienen, es decir los costos y la toma de decisiones con respecto a la información resultante de costos es casi nula. Ya que se encontró que no se tiene establecida formalmente la GEC y su contribución a la toma de decisiones, además de no tener una estructura de costos claramente definida.

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.

Por lo tanto, no se detectan beneficios económico - administrativos por qué no se utiliza adecuadamente la GEC, pues el cálculo de los costos, la eficiencia en el uso de los recursos y la toma de decisiones son débiles, ya que si no se tienen procedimientos establecidos, una información fiel a la realidad y oportuna no se puede tener confianza en esta y posiblemente no se tomarán las decisiones adecuadas. En la empresa se pueden vislumbrar algunos beneficios como los referenciados anteriormente, que erróneamente podrían llevar a pensar que son producto del uso de la GEC, sin embargo estos no son más que un acierto involuntario que no está sustentado en una teoría organizacional aplicada conscientemente por la organización

Para lograr competitividad la Gerencia Estratégica de Costos debe tener una evaluación permanente de los tres componentes (cadena de valor, posicionamiento estratégico y causales de costos), 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.

Dependiendo de la importancia que le dé, la gerencia a las diferentes variables que se relacionan con el proceso productivo se mejorarán los procesos de control en la organización, se tendrá mayor certeza sobre las decisiones y el manejo de recursos para maximizar los beneficios de la operación.

La gerencia estratégica de costos es un interminable proceso que mediante una retroalimentación constante genera múltiples beneficios para las compañías que hacen uso de la misma; en el caso de las pequeñas empresas se hace indispensable una base de costos que cumpla con los requerimientos básicos, que reúna condiciones de información esenciales y estén técnicamente bien definidos, ya que a partir de estos se podrán derivar los beneficios provenientes de la GEC, los cuales en la compañía estudiada son bajos.

El suministro de información oportuna a la administración y el uso adecuado por parte de los responsables tendrá repercusión directa sobre la toma de decisiones, en este orden de ideas la ausencia de información o la inexactitud de la misma tendrá efectos negativos sobre las decisiones de la administración y por ende sobre la compañía. Muestra de lo anterior es el mal flujo y fuente de la información, como por ejemplo; cuando la información entregada por los departamentos de costos, tiene inexactitudes o es presentada de forma inadecuada, posiblemente producirá errores en la definición de los precios de venta de los productos ofertados.

Los recursos utilizados por una empresa constituyen un elemento de fuerte impacto en su operación y sus finanzas, su efecto puede variar, ya que si se hace un uso adecuado de los mismos se obtendría una ventaja al disminuir los gastos de consumo y aumentar la eficiencia del proceso productivo; sin embargo, un manejo inadecuado de recursos puede ser perjudicial para la empresa, ya que podría causar altos niveles de despilfarro, restringe la fluidez del proceso productivo y genera un aumento de costos reduciéndose la utilidad de la empresa.

Así pues la eficiencia dentro de los procesos de la organización es de gran importancia, por lo cual se debe medir, 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 el mercado es quien establece los precios y por lo tanto sólo queda para la empresa realizar modificaciones 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 imponga, ya que de no hacerlo serán empresas que muy prontamente estarán fuera del mercado.

Con respecto a la calidad es un elemento que las compañías tienen evaluado, es decir, establecen de acuerdo con sus márgenes cual debe ser su estrategia de diferenciación, siempre se ha tenido el pensamiento de que ésta, es costosa, pero si se ve 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.

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 los 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(2001. p. 83), 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.*

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.

La toma de decisiones en la empresa se ve deficiente debido a que posee una infraestructura administrativa no formalizada, 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.



## 2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Mediante el análisis teórico se comprobó la importancia de la GEC por los beneficios que esta presenta para la toma de decisiones más acertadas, y para contribuir con el progreso y desarrollo de ventajas competitivas en las empresas que son de vital importancia, dependiendo de su correcta utilización y teniendo una información contable bien definida.
- De acuerdo con los resultados del estudio de caso realizado no se detectaron beneficios económico administrativos, ya que la estructura, procedimientos y políticas de la empresa no son acordes con las teorías de la GEC, algunos beneficios que tiene la empresa no pueden ser confundidos erróneamente con la teoría ya que estos son productos de condiciones normales de la organización.
- El sector textil dentro de la economía colombiana abarca un porcentaje representativo de la economía, aportando para el primer trimestre del año 2012 del 6,9%, por lo cual es menester que los procesos de manejo de información de dichas compañías vayan evolucionando de forma que la información contable refleje la realidad y permita a la gerencia y a los demás usuarios de la información tomar las decisiones adecuadas, adquiriendo ventajas competitivas y adicionalmente, que se pueda vislumbrar la contabilidad de gestión como una herramienta que agrega valor a los diferentes procesos.
- Los beneficios que se pueden percibir a partir del uso de la gerencia estratégica de costos en una organización repercuten de forma directa e indirecta en la empresa que se apropia del concepto, siendo las áreas de administración, contabilidad y producción las que directamente reflejan en primera instancia el trabajo de esta operación, sin embargo, en atención al termino cadena de valor se puede establecer que son todos los agentes y componentes intervinientes en el proceso sobre quienes recaerán los efectos de la GEC, para en conjunto mostrar resultados en toda la organización.
- Los beneficios de la GEC son el resultado de un proceso que parte de la información que arrojan los sistemas de información de las empresas, por tanto la insuficiencia de herramientas acompañadas de las fuertes falencias administrativas como las que recurrentemente se encuentran en el sector

textil, hacen de esta labor una práctica inútil. Razón por la cual se hace estrictamente necesario de que las empresas que quieran hacer uso de la GEC, y obtener beneficios de esta, tengan claramente definida su estructura de procesos, sus sistemas de costos y su gestión administrativa, ya que al ser el punto de partida, define en gran medida el curso y éxito del proceso.

### 3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuervo Tafur, J. (2001), Control Estratégico de Costos. *Contaduría Universidad de Antioquia*, N° 39.
  - Shank J y Govindarajan V. (1993). *Gerencia Estratégica de Costos*. New York: ed. *Norma*
  - *García y Casanueva* (2002). Fundamentos de gestión empresarial, Madrid: Ediciones pirámide.
  - Dueñas, H. (1998). Gestión tecnológica como herramienta para generar ventaja competitiva en la empresa; *Revista Universidad católica de oriente* (Rionegro, Antioquia); Volumen 8, N° 11.
  - Stangl H, (2011) *Revista Portafolio*, tomado de: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-empresas/principales-causas-quebra> Fecha: 18 de agosto de 2012.
  - Castellanos, O., Rojas, J., Villarraga, L., Ustate, E. (2001). Conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad; *Revista Innovar*; Bogotá; Volumen 8 N° 18.
  - Puyana, D, Matallana, G. ;(2002) *Las Mipymes colombianas y el mercado internacional*; Civilizar; Bogotá; N° 2, Mayo del 2002.
- David, F. (1988) *La gerencia estratégica*; Legis Editores S.A.; Bogotá – Colombia.
- Zapata, P. (2007) *Contabilidad de costos, herramienta para la toma de decisiones*; McGraw-Hill; Bogotá – Colombia.
  - Ramirez, L. (2008) *Estrategia financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas*; *Revista politécnica*; N° 7, Julio - Diciembre