

**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
CONTADOR PÚBLICO NACIONAL**

ALUMNO: NOTTI, DAVID ALEJANDRO

AÑO DE CURSADO: 2009

DIRECTOR: DR. ROLANDO GALLI REY

TEMA: “Estrategias en los costos”

LUGAR Y FECHA DE PRESENTACION: MENDOZA,
MARZO 2010.-

ESTRATEGIAS EN LOS COSTOS

INDICE ANALÍTICO

Introducción	6
Capítulo I: Actualidad.	
1 Enfoque actual de la administración de costos	8
2 Competencia global	9
3 Avances en la tecnología de información	9
4 Avances en el ambiente de manufactura	10
4.1 Justo a tiempo	10
4.2 Teoría de restricciones	10
5 Orientación al cliente	11
6 El tiempo como elemento competitivo	12
Capítulo II: Conceptos Básicos.	
1 Elementos del costo	13
2 Materiales	13
3 Material directo	13
4 Material indirecto	14
5 Mano de obra	14
6 Mano de obra directa	14
7 Mano de obra indirecta	14
8 Costos indirectos de fabricación	15
9 Costos variables, fijos y mixtos	15
9.1 Costos variables	15
9.2 Costos fijos	16
9.3 Costos mixtos	16
10 Costo semivariable	16
11 Costos escalonados	17
12 Las decisiones en los costos	17
13 Área de producción	17
13.1 Hacer o comprar	17
13.2 Suprimir líneas de producción	18
13.3 Agregar nuevos productos	18
13.4 Estudio de la capacidad ociosa	19
13.5 Mezcla óptima de producción	19
13.6 Comprar o fabricar	19
13.7 Elección de métodos de producción	20
13.8 Selección entre materias primas adicionales	20

13.9 Rentabilidad y optimización	20
14 Área de comercialización	21
14.1 Determinación de precios	21
14.2 Rentabilidad de los costos de distribución	21
14.3 Costos de investigación y desarrollo	21
14.4 Venta o procesamiento adicional	22
14.5 Área de financiación	22
14.5.1 Alquilar o comprar	22
14.5.2 Implantar turnos adicionales de trabajo	22
Capítulo III: Administración estratégica de costos	
1 Conceptos básicos	24
2 Concepto de estrategia	24
2.1 Estrategia corporativa	24
2.2 Estrategia del negocio	25
2.3 Estrategia funcional	25
3 Características de las decisiones estratégicas	25
4 Gestión estratégica de costos	26
Capítulo IV: Posicionamiento estratégico	
1 La clave para crear y mantener la ventaja competitiva	29
2 Liderazgo de costos	30
3 Diferenciación	30
4 Enfoque	31
5 Posicionamiento estratégico	31
Capítulo V: Modelo de desarrollo secuencial de la cadena de valor	
1 Estrategia, investigación, desarrollo y diseño	34
2 Logística de aprovisionamiento interno	34
2.1 Producción	34
2.2 Servicios a la producción	34
3 Administración general y gestión de recursos humanos	35
4 Comercialización	35
5 Logística de distribución o externa	35
6 Servicios de atención al cliente	36
Capítulo VI: Estructura de la cadena de valor, vínculos y actividades	
1 Vínculos internos	37
2 Vínculos externos	38
3 Actividades y conductores de costos organizacionales	39

4 Actividades y conductores operacionales	40
Capítulo VII: Análisis de la cadena de valor	
1 Aprovechamiento de vínculos internos	43
2 Análisis del vínculo interno: un ejemplo numérico	44
3 Explotación de los vínculos con proveedores	47
4 Administración de los costos de adquisición	47
5 Costeo del proveedor con base en actividades	48
6 Administración de costos del ciclo de vida	51
7 Puntos de vista del ciclo de vida del producto	51
7.1 Punto de vista de la mercadotecnia	52
7.2 Mercadotecnia	52
7.3 Producción	53
Conclusión	54

Introducción:

Los costos son un factor importante en cualquier empresa, pueden ser determinantes a la hora de marcar una diferencia con sus competidores, aumentar la rentabilidad o mejorar la situación económica y financiera.

Todo ente que persigue fines de lucro busca el máximo beneficio posible de acuerdo a los recursos que posee, pero para lograr dicho objetivo es necesario comprender conceptos contables básicos y sobre todo saber cómo aplicarlos.

Un contador es un profesional con la pericia suficiente como para profundizar en dichos conceptos y objetivos. A través de estudios sobre cada situación en particular puede lograr una gran explotación de sus aptitudes y conocimientos, no solo para beneficio propio, sino también para aquel que requiera sus servicios.

Hoy en día, teniendo en cuenta índices como la inflación, un buen manejo de diferentes estrategias en los costos podría significar un gran despegue económico, se puede crecer en el mercado o incluso llegar a liderar el mismo. Un buen ejemplo sería, en vez de aumentar los precios, junto a la competencia, estos se podrían mantener con el fin de sacar una ventaja competitiva sobre sus oponentes en el mercado, logrando así mejores beneficios en relación precio-costo, la idea es tratar de mantener el precio disminuyendo los costos.

La estrategia en los costos consiste en conocer la capacidad del ente, cuales son los recursos de que dispone, ver sus puntos fuertes y sus debilidades, entender el contexto en que se desenvuelve y en base a ello desarrollar el mejor proyecto posible.

En este trabajo conoceremos cuales son los conceptos básicos a analizar, como influye el tiempo en el proceso productivo, la maximización en utilización de materiales, la mejor manera de analizar futuras compras, las mejores decisiones a tomar de acuerdo a las circunstancias del entorno en el que se lleva a cabo la actividad, el vinculo con proveedores, que es la cadena de valor y su utilidad y demás conceptos dignos de tener en cuenta para su aplicación. En síntesis, cuales son las mejores estrategias aplicables en los costos.

CAPITULO I

Actualidad

1. Enfoque actual de la administración de costos

El ambiente económico actual ha demandado una reestructuración de la administración de costos. Las presiones de la competencia mundial, el crecimiento de la industria de servicios y los avances en la tecnología de administración y manufactura, han transformado la naturaleza de nuestra economía y provocado que muchos fabricantes cambien drásticamente la forma en que manejan sus operaciones. A su vez, estos cambios han impulsado prácticas de administración de costos relevantes e innovadoras. En consecuencia, en muchas organizaciones se han desarrollado y puesto en vigor sistemas de contabilidad basados en actividades. Además, se ha empleado el enfoque de la contabilidad administrativa para que los administradores sirvan mejor las necesidades de los clientes y manejen la cadena de valor de la empresa. Más aún, para asegurar y mantener una ventaja competitiva, los administradores destacan el tiempo, calidad y eficiencia. Debe producirse una información contable que permita alcanzar estas tres metas fundamentales de la organización.

2. Competencia global

Los sistemas de transportación y comunicación enormemente mejorados han conducido a un mercado global para muchas empresas de fabricación y servicios. Hace varios decenios, las empresas no sabían ni se preocupaban de empresas similares en otras partes del mundo. Estas empresas extranjeras no eran competidoras, puesto que estaban separados por una gran distancia geográfica. Ahora, tanto las empresas grandes como las pequeñas se ven afectadas por las oportunidades que ofrece una competencia global. Por ejemplo los automóviles que se arman en Japón, pueden desembarcarse en Estados Unidos en dos semanas.

Esta mejoría en los transportes y las comunicaciones han elevado también la apuesta para todas las empresas, que tienen que cumplir ahora con normas más altas de calidad y productividad. De nueva cuenta, se requiere la información contable para controlar los costos, mejorar la productividad y evaluar la rentabilidad.

3. Avances en la tecnología de información

Dos avances significativos se relacionen con la tecnología de información. Uno está relacionado en forma estrecha con la manufactura integrada por computadora. En la manufactura automatizada se utilizan las computadoras para vigilar y controlar las operaciones, y con ello se puede captar una cantidad considerable de información útil y los administradores pueden estar informados de lo que sucede casi al momento. Ahora es posible seguir los productos

continuamente a su paso por la planta y reportar (en tiempo real) información, como unidades producidas, materiales utilizados, desperdicios generados y costo del producto.

El segundo avance importante ofrece las herramientas requeridas: la disponibilidad de computadoras personales, el software de hojas de cálculo y los paquetes de gratificación.

4. Avances en el ambiente de manufactura

Los enfoques administrativos de manufactura como justo a tiempo y la teoría de restricciones han permitido que las empresas eleven la calidad, reduzcan los inventarios, eliminen el desperdicio y minimicen costos.

4.1. Justo a tiempo:

El sistema jalado por la demanda se esfuerza por producir un producto sólo cuando se necesita y sólo en las cantidades de demandas por los clientes. Cada operación produce sólo lo que es necesario para satisfacer la demanda de la operación subsiguiente. No tiene lugar ninguna producción sino hasta que una señal del proceso siguiente indica la necesidad de producir. Las partes y materiales llegan justo a tiempo para ser usadas en la producción.

4.2. Teoría de restricciones:

La teoría de restricciones es un método usado para mejorar continuamente las actividades de manufactura y de no manufactura. Se caracteriza como el

“proceso de pensar”, que comienza al reconocer que todos los recursos son finitos. Sin embargo, algunos recursos son más importantes que otros. El factor limitante de mayor importancia, llamado *restricción*, se convierte en el foco de atención. Mediante el manejo de esta *restricción* se puede mejorar el desempeño. Para manejar la *restricción*, debe identificarse y explotarse. Todas las otras acciones se subordinan a la decisión de explotar la *restricción*. Por último, para mejorar el desempeño debe elevarse la *restricción*. Este proceso se repite hasta que la *restricción* desaparece (lo que significa que ya no es el factor limitante de desempeño más crucial). El proceso entonces comienza con el recurso que se ha convertido ahora en el factor limitante crucial.

5. Orientación al cliente

Las empresas se concentran en la entrega de valor al cliente. Los contadores y administradores se refieren a la cadena de valor como el conjunto de actividades requeridas para diseñar, desarrollar, producir, vender y entregar productos y servicios a sus clientes. Como resultado, una pregunta clave que debe hacerse respecto de cualquier proceso o producto es si es importante para el cliente. El sistema de administración de costos debe rastrear información relacionada con una amplia variedad de actividades que son importantes para los clientes. Por ejemplo: calidad del producto y características de la entrega. Los clientes consideran ahora que la entrega del producto o servicio es parte del producto.

6. El tiempo como elemento competitivo

El tiempo es un elemento crucial en todas las fases de la cadena de valor. Las empresas de clase mundial reducen el tiempo de traslado al mercado comprimiendo los ciclos de diseño, puesta en marcha y producción. Estas empresas entregan productos o servicios rápidamente al eliminar el tiempo que no agrega valor, es decir, el tiempo que no de valor para el cliente (por ejemplo, el que se dedica a retrabajar un producto).

CAPITULO II

Conceptos Básicos:

1. Elementos del costo

Los elementos de un producto o sus componentes son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Esta clasificación suministra a la gerencia la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación de precio del producto.

2. Materiales

Son los principales recursos que se usan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. El costo de los materiales puede dividirse en materiales directos e indirectos, de la siguiente manera:

3. Material directo:

Son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con este y representan el principal costo de materiales en la elaboración del producto. Un ejemplo de material directo es la madera aserrada que se utiliza en la fabricación de una litera.

4. Material indirecto:

Son aquellos involucrados en la elaboración de un producto, pero no son materiales directos. Estos se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación. Un ejemplo es el pegante usado para construir una litera.

5. Mano de obra

Es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en mano de obra directa y mano de obra indirecta, como sigue:

6. Mano de obra directa:

Es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con este con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto. El trabajo de los operadores de una máquina en la empresa de manufactura se considera mano de obra directa.

7. Mano de obra indirecta:

Es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa. La mano de obra indirecta se incluye como

parte de los costos indirectos de fabricación. El trabajo de un supervisor de planta es un ejemplo de este tipo de mano de obra.

8. Costos indirectos de fabricación

Este conjunto de costos se utiliza para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos específicos. Ejemplos de otros costos indirectos de fabricación, además de los materiales indirectos y mano de obra indirecta, son arrendamiento, energía y calefacción, y depreciación del equipo de la fábrica. Los costos indirectos de fabricación pueden clasificarse además como fijos, variables y mixtos.

9. Costos variables, fijos y mixtos

9.1. Costos variables:

Son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, o producción, dentro del rango relevante, en tanto que el costo unitario permanece constante. Los costos variables son controlados por el jefe responsable del departamento. Por ejemplo, si los costos variables de los materiales directos son \$ 100 por unidad de producción, cada vez que la producción incrementa una unidad, el costo variable del material directo aumentará \$ 100.

La implicación para la gerencia en su proceso de planeación y de control de costos variables sería la siguiente: si los demás factores se mantuvieran constante, como precio de venta por unidad y costo fijo total, cada expansión

deseada de la actividad productiva por unidad ocasionaría un cambio incremental en los costos variables totales igual a un monto constante por unidad. En la medida en que el precio de venta por unidad exceda el costo variable por unidad, debe expandirse la actividad productiva.

9.2. Costos fijos:

Son aquellos en los que el costo fijo total permanece constante dentro de un rango relevante de producción, mientras el costo fijo por unidad varía con la producción. Más allá del rango relevante de producción, variarán los costos fijos. La alta gerencia controla el volumen de producción y es, por tanto, responsable de los costos fijos.

9.3. Costos mixtos:

Estos costos tienen las características de fijos y variables, a lo largo de varios rangos relevantes de operación. Existen dos tipos de costos mixtos: los costos semivARIABLES y los costos escalonados.

10. Costo semivariable:

La parte fija de un costo semivariable usualmente representa un cargo mínimo al hacer determinado artículo o servicios disponibles. La parte variable es el costo cargado por usar realmente el servicio. Por ejemplo, la mayor parte de los cargos por servicios telefónicos, más un cargo adicional o variable por cada llamada telefónica realizada. Los cargos por el servicio telefónico son

relativamente simples de separar en costos fijos y variables, sin embargo, en algunas situaciones deben aproximarse los componentes fijos y variables.

11. Costos escalonados:

La parte fija de los costos escalonados cambia abruptamente a diferentes niveles de actividad puesto que estos costos se adquieren en partes indivisibles. Un ejemplo es el salario de un supervisor. Si se requiere por cada 10 trabajadores, entonces serán necesarios dos supervisores, si, por ejemplo se emplearan 15 trabajadores. Si se contrata otro trabajador, (que incrementa el número de trabajadores a 16), todavía se requerirían solo dos supervisores. Un costo escalonado es similar a un costo fijo dentro de un rango relevante muy pequeño.

12. Las decisiones en los costos

Los distintos tipos de decisiones abarcan las siguientes áreas:

13. Área de producción

13.1. Hacer o comprar:

Este problema aparece en industrias que cuentan con maquinarias y equipos adecuados y que deben evaluar el costo de hacer los productos o artículos que necesitan para continuar su producción. Se presenta en industrias de producción específica.

Se trata de comparar costos desembolso (efectivo) con costos de comprar (evitables). Se debe considerar que los costos fijos no se eliminan y mientras la alternativa contribuya a disminuir estos costos será conveniente utilizar la capacidad disponible. El análisis comprende las necesidades de fondos y su respectiva carga financiera en el supuesto de captar fondos de terceros para optar por la alternativa de compra.

Conviene tener presente que los costos del período no varían en cualquier tipo de decisión.

13.2. Suprimir líneas de producción:

Ciertos productos – o línea de productos – no son rentables por lo que debe estudiarse su eliminación. La disyuntiva hasta qué punto conviene mantenerlos es un problema de costos para decidir. Esta alternativa será conveniente en la medida que provea de una mayor disponibilidad de capacidad para productos nuevos o aumento de los existentes. Si la composición de las ventas permanece inalterable conviene mantener al producto deficitario por su contribución a los costos fijos.

13.3. Agregar nuevos productos:

El agregado de nuevos productos o nuevas líneas significa mayores costos. Así como los productos deficitarios ocasionan pérdidas o mayores costos, los nuevos también significan costos que deben analizarse a la luz de la inversión adicional necesaria. Estos mayores costos deben analizarse y también debe considerarse la tasa interna de rendimiento y la contribución del nuevo

producto. También debe evaluarse la aceptación en el mercado del producto, el grado de aceptación, los productos similares, y el precio de venta.

13.4. Estudio de la capacidad ociosa:

Cuando existe capacidad ociosa es conveniente estudiar el uso de la capacidad disponible para evaluar las alternativas a un costo diferencial. Este estudio permite establecer la conveniencia o no de aceptar nuevos pedidos adicionales a un precio menor.

13.5. Mezcla óptima de producción:

Se trata de establecer que cantidades de los distintos productos que produce la empresa deben elaborarse para aprovechar al máximo las instalaciones y demás sectores productivos de la misma. En este caso es necesario el conocimiento de los tiempos de producción de cada artículo y las limitaciones de cada sector de la empresa. Generalmente se hace uso de técnicas de programación lineal.

13.6. Comprar o fabricar:

Es una variante del problema de hacer o comprar, donde se evalúa el costo y el rendimiento de la inversión adicional para hacer lo que piensa comprar. En este caso deben compararse los costos efectivos de compra y los fijos y variables que representan la inversión adicional. Se utiliza el sistema de equilibrio, y lo que se encuentra por encima del punto determinado indica la conveniencia de invertir para fabricar, por debajo indica la conveniencia de comprar.

13.7. Elección de métodos de producción:

El hecho de elegir nuevos métodos de producción lleva implícito muchas veces el hecho del reemplazo de máquinas y equipos por lo que ambas alternativas deben complementarse. En este caso también hay una inversión adicional. Los métodos implican también problemas de la mezcla óptima y el tamaño del lote de producción.

13.8. Selección entre materias primas adicionales:

Un tipo común de decisión administrativa es el que relaciona con la elección entre dos o más materias primas, cuando ello no afecta la calidad del producto terminado. Las variables que pueden influir sobre la elección son el precio de compra, los costos de procesamiento y el rendimiento de productos terminados.

13.9. Rentabilidad y optimización:

El caso de la mezcla óptima de producción se complementa con la rentabilidad que es posible obtener con esa mezcla óptima. En este caso se analizan y determinan las contribuciones de la mezcla, lo que no siempre puede significar beneficios. Al total de rentabilidad resultante de la combinación se llama ventaja conjunta.

14. Área de comercialización

14.1. Determinación de precios:

Para determinar precios en base a un análisis de costos, se deben estimar los rendimientos sobre las ventas y sobre los activos invertidos en la explotación. Los costos en aumento influyen sobre los precios finales y el rendimiento sobre la inversión en los casos de cambios y aumentos en los costos.

14.2. Rentabilidad de los costos de distribución:

En algunos casos los costos de comercialización son más importantes que los de producción mismos. Los costos en aumento influyen sobre los precios finales y el rendimiento sobre la inversión en los casos de cambios y aumentos de los importes. La rentabilidad y productividad por clientes, por zonas de ventas, por productos y por sistemas de ventas, son fundamentales, y su estudio y determinación ocupa cada vez más la atención de los empresarios.

14.3. Costos de investigación y desarrollo:

La forma de aplicar los costos de investigación y desarrollo de un producto depende del tipo de empresa, del producto y de las condiciones en las que se desarrolla la producción.

14.4. Venta o procesamiento adicional:

El problema de vender un artículo en una etapa intermedia o continuar procesándolo es un tipo de opción administrativa que se presenta frecuentemente. Si el procedimiento adicional implica facilidades adicionales, se afronta una decisión de capital. Pero se supone que las instalaciones ya existen, la decisión depende de la comparación entre el ingreso marginal que puede obtenerse y de los costos en que tiene que incurrirse. Como este tipo de decisión es común en las industrias de costos de producción conjunta, debe recordarse que los costos asignados al producto para propósitos de medición de ingresos no son relevantes.

14.5. Área de financiación

14.5.1. Alquilar o comprar:

Es similar a la alternativa de hacer o comprar solo que aquí se trata de alquilar elementos de producción. Si la situación es pasajera esta alternativa puede ser la más conveniente.

14.5.2. Implantar turnos adicionales de trabajo:

El costo de rotación de la mano de obra determina la movilidad de la misma (ingresos y despidos) y los cambios de categoría o de turnos y de

salarios. El decidir sobre si el salario debe encararse desde el punto de vista de las horas extras o de un turno adicional es un factor de costos que influirá en la decisión. La decisión de un nuevo turno estará condicionada a los problemas de capacidad y la de horas extras a los problemas de rendimiento.

Se trató de mostrar el papel que juegan los costos en el proceso de la toma de decisiones a corto plazo, así como analizar y decidir ante las diferentes situaciones surgidas en la empresa, utilizando el criterio de relevancia de los costos.

Cabe destacar que la parte industrial no es la única que genera costos, las partes administrativas y comerciales también tienen problemas de costos, en el área financiera hay problemas de costos de capital, y en definitiva, no hay sector de la empresa que no tenga problemas de costos.

CAPITULO III

Administración estratégica de costos:

1. Conceptos Básicos:

La toma de decisiones que afecta la posición competitiva a largo plazo de una empresa debe considerar explícitamente los elementos estratégicos de una decisión, entre los que destacan su crecimiento y supervivencia a largo plazo; es decir, la toma de decisiones estratégicas implica seleccionar entre estrategias alternas con la meta de elegir aquella o aquellas que proporcionen la certidumbre razonable de lograr ambos puntos. La clave es obtener una ventaja competitiva. La administración estratégica de costos es el uso de información de costos con objeto de desarrollar e identificar estrategias más adecuadas que producirán una ventaja competitiva sustancial.

2. Concepto de estrategia

El concepto de estrategia no tiene una definición estándar y ha sido contemplado de maneras muy diferentes. Sin embargo, existe un cierto consenso alrededor de los diferentes niveles de estrategia:

2.1. Estrategia corporativa, que trata de la asignación de recursos entre varios negocios o divisiones de una empresa.

2.2. Estrategia del negocio, que existe al nivel de un negocio o división particular y se refiere básicamente a la posición competitiva.

2.3. Estrategia funcional, la cual se limita a las acciones respecto a funciones específicas (por ejemplo, comercial) dentro de un negocio o división. En el contexto de esta obra, el nivel de estrategia elegido será la estrategia del negocio o de la empresa. Así, *la estrategia se puede definir como “un conjunto integrado de acciones destinadas a alcanzar una ventaja competitiva sostenible”*.

La noción de ventaja competitiva requiere que una empresa se contemple en relación a sus competidores, y un éxito sostenido necesita que la ventaja competitiva (en calidad de producto, en costos más bajos o en canales de distribución más eficientes) se alcance y se mantenga.

3. Características de las decisiones estratégicas

Se refieren al ámbito de las actividades de una organización y de aquí la necesidad de delimitar el espacio de la organización.

Están relacionadas con un equilibrio continuo entre las actividades de la organización y las oportunidades y amenazas de su entorno. Debido a que el entorno cambia continuamente, resulta necesaria una acomodación vía toma de decisiones adaptativas.

- Se encaminan hacia la consecución de un equilibrio entre las actividades de la organización y sus recursos. A fin de tomar ventaja de las oportunidades

estratégicas será necesario disponer de fondos, capacidad, personal y de los restantes recursos cuando se requieran.

- Se encuentran influenciadas por los valores y expectativas de aquellos que determinan la estrategia de la organización. Cualquier reposicionamiento de la organización estará supeditado a las preferencias y valores de los directivos, así como a las posibilidades del entorno.

- Las decisiones estratégicas afectarán a la dirección de la organización den el largo plazo. Estas decisiones son complejas en naturaleza, en cuanto que no son rutinarias y manejan un gran número de variables. Como resultado, sus implicaciones se extienden a través de la organización.

La mayoría de los directivos tienen un papel funcional y tienden a ver el mundo en términos asociados con su función y en relación con las actividades existentes. Existe, por tanto, un riesgo de diseñar la estrategia en base a una reflexión sobre experiencias pasadas, interpretando los cambios del entorno a la luz de lo que sucedió. Si se pretende conseguir un control estratégico, esta tendencia hacia una introspección retrospectiva necesita ser cambiada.

4. Gestión estratégica de costos

La gestión estratégica de costos es, por tanto, el análisis de costos en un contexto más amplio que en el análisis tradicional. En este contexto, los elementos estratégicos se vuelven más conscientes, explícitos y formales. La información sobre costos se utiliza para desarrollar una estrategia superior a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

La gestión estratégica de costos es, en consecuencia, de inestimable ayuda en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible e implica una sofisticada comprensión de la estructura de costos de una empresa.

Desde esta perspectiva, la contabilidad de una empresa debe encontrar su justificación más importante en el hecho de facilitar el desarrollo e implementación de la estrategia del negocio. Bajo este punto de vista, la gestión empresarial es un proceso cíclico continuo de:

- 1) Formulación de estrategias,
- 2) comunicación de estrategias a través de la organización,
- 3) desarrollo e implementación de tácticas para la implantación de la estrategia,
- 4) desarrollo e implementación de controles para obtener éxito en la consecución de los objetivos estratégicos.

La información contable juega un papel en cada una de las cuatro fases de este ciclo.

Tres importantes generalizaciones emergen de esta forma de ver la gestión contable:

- La contabilidad no es un fin en si mismo, sino solo un medio que ayuda a alcanzar el éxito en los negocios.
- Las técnicas o sistemas específicos de contabilidad se deben considerar en términos del papel que intentan desempeñar.
- En la evaluación del sistema de costos para un negocio, la coherencia entre el sistema y la estrategia a perseguir es crítica.

Para que un sistema contable sea útil para un propósito particular, en un negocio específico y para un tiempo determinado, estas tres cuestiones deben tener una respuesta afirmativa. Así, la gestión estratégica de costos es la utilización de la información de costos explícitamente dirigida a una o más de las cuatro fases de la gestión estratégica.

A su vez, la gestión estratégica de costos tiene contenido una mezcla equilibrada de los siguientes temas:

- Análisis del posicionamiento estratégico
- Análisis de la cadena de valor.

CAPITULO IV

Posicionamiento estratégico:

1. La clave para crear y mantener la ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es crear valores del cliente más altos por el mismo costo, e incluso menor, que la competencia, o crear valores equivalentes por un costo más bajo que el de los competidores. Valor del cliente es la diferencia entre lo que éste recibe y lo que cede. Lo primero no es más que el nivel básico del desempeño del producto y se llama producto total, el cual es todo el conjunto de beneficios tangibles e intangibles que recibe del producto adquirido. Así pues, la realización del cliente incluye características básicas y especiales del producto, calidad, servicio, instrucciones de uso, reputación, nombre de la marca y cualesquiera otros factores considerados importantes por el usuario. El sacrificio del cliente incluye el costo de compra, el tiempo y esfuerzo dedicados a aprender a utilizar el producto y los costos posteriores a la compra (o post compra), corresponden al uso, mantenimiento y disposición de producto.¹

Incrementar el valor del cliente para alcanzar una ventaja competitiva está fuertemente vinculado con una selección estratégica juiciosa. Existen tres

¹ MOWEN, Maryanne, HANSEN, Don, **Administración de costos contabilidad y control**, Fragozo Sánchez Francisco, Quiñones Deras, Pedro, Tercera edición, (Buenos Aires, Thomson, 2003), pág. 489

estrategias generales que se han identificado: liderazgo de costos, diferenciación del producto y enfoque.

2. Liderazgo de costos:

El objetivo de una estrategia de liderazgo de costos radica en proporcionar el mismo o un mejor valor a los clientes a un costo inferior al ofrecido por los competidores. En esencia, si el valor del cliente se define como la diferencia que existe entre la realización y el sacrificio, una estrategia de costos bajos incrementa el valor del cliente valiéndose de la reducción del sacrificio del cliente a su mínima expresión. En este caso, el liderazgo de costos es el objetivo de la organización. Por ejemplo, una compañía podría rediseñar un producto de manera que se requieran menos piezas, reduciendo los costos de producción y los costos del mantenimiento posterior a la compra.

3. Diferenciación:

Por otra parte, una estrategia de diferenciación se esfuerza por aumentar el valor del cliente a través del aumento en lo que recibe el cliente (realización del cliente). Se genera una ventaja competitiva al proporcionar a los clientes algo que no proveen los competidores. De esta manera, deben establecerse características de producto que lo distingan de los competidores. Tal diferenciación puede lograrse mediante el ajuste del producto de manera que resulte distinto a lo normal, o promoviendo alguna de las características tangibles o intangibles del mismo. Las diferencias pueden ser funcionales, estéticas o de estilo. Por ejemplo, un minorista de computadoras podría ofrecer

servicio de reparación a domicilio, una característica que no ofrecen otros rivales en el mercado local. Sin embargo, para que resulten valiosas, los clientes deben percibir las variables como importantes. Además, el valor agregado al cliente mediante la diferenciación debe ser superior a los costos que la instrumentación de dichas variantes tiene para la empresa. Si los clientes consideran importantes a las variantes y el valor agregado al cliente supera el costo de generarla, entonces se habrá establecido una ventaja competitiva.

4. Enfoque:

Una estrategia de enfoque consiste en seleccionar o hacer hincapié en un segmento del mercado o de clientes en el cual competir. Una posibilidad radica en seleccionar los mercados y clientes que parecen atractivos y desarrollar las capacidades para servir a tales elementos objetivos. Otra posibilidad consiste en seleccionar segmentos específicos en los que las competencias fundamentales de la empresa son superiores a las de los competidores. Una estrategia de enfoque reconoce que no todos los segmentos (clientes y regiones geográficas) son iguales. Dadas las capacidades, en curso y potenciales, de la organización, algunos segmentos resultan más atractivos que otros. Por ejemplo, Paging Network, Inc., proveedor de servicios de radiolocalización, se ha concentrado en equipos específicos de clientes y se encuentra en proceso de eliminar a los clientes no objetivos.

5. Posicionamiento estratégico:

En realidad, muchas empresas no elegirán sólo una estrategia general, sino una combinación de las tres estrategias generales. El posicionamiento

estratégico es el proceso para seleccionar la mezcla óptima de estos tres métodos estratégicos generales. La mezcla se selecciona con objeto de generar una ventaja competitiva sustentable. Es posible definir una estrategia, que refleje la combinación de las tres estrategias generales, de la siguiente manera:

...elegir los segmentos del mercado y de clientes a los que pretende dar servicio la unidad de negocios, identificar los procesos internos críticos del negocio en los que la unidad debe ser excelente para suministrar propuestas de valor a los clientes de los segmentos del mercado objetivo, y seleccionar las capacidades individuales y organizacionales necesarias para los objetivos internos, del cliente y financieros.

Como se utilizan en la definición, “elegir los segmentos del mercado y de clientes” es en realidad enfoque; “suministrar propuestas de valor” es elegir entre incrementar la realización del cliente y/o disminuir el sacrificio y, por tanto, implica estrategias de liderazgo de costos y/o diferenciación, o una combinación de ambas. El desarrollo de las capacidades necesarias para servir a los segmentos se relaciona con las tres estrategias generales.

CAPITULO V

Modelo de desarrollo secuencial de la cadena de valor

Se indica a continuación un modelo de desarrollo secuencial de la cadena de valor, aunque debemos recordar que las partes individuales de la cadena trabajan en función de equipo lo cual posibilita rapidez en las decisiones y una notable agilidad para el aprendizaje.

Estrategia, Investigación, Desarrollo y Diseño



Logística de aprovisionamiento interno



Producción



Administración general y gestión de recursos humanos



Comercialización



Logística de distribución o externa



Servicios de atención al cliente

1. Estrategia, investigación, desarrollo y diseño:

Comprende todas las actividades destinadas a generar nuevos negocios, ideas transformadoras e innovadoras, conducentes a hacer realidad los mismos y la concreción de prototipos de productos transables o generación a escala experimental de servicios de igual tenor, para luego encararlos comercialmente².

2. Logística de aprovisionamiento interno:

Comprende la gestión de adquisición de bienes y servicios necesarios para la propia actividad y su transporte e incorporación a los procesos productivos en condiciones de oportunidad y alta eficiencia (justo a tiempo).

2.1. Producción:

Corresponde a la acción coordinada tendiente a transformar recursos materiales, humanos y de capital en bienes y servicios comercializables.

2.2. Servicios a la producción:

Se refiere a actividades de apoyo, tanto internas (autogeneradas) como externas (suministradas por terceros), que hacen posible la producción de bienes

² GIMENEZ, Carlos, **Gestión & Costos**, (Buenos Aires, Macchi, 2001), pág.392

físicos como la presentación de servicios a los clientes consumidores intermedios y finales.

3. Administración general y gestión de recursos humanos:

Abarca todas las actividades de enlace y funcionamiento de las distintas áreas de gestión institucional y posibilita, entre otras tareas, la incorporación, entrenamiento y capacitación permanente de mano de obra directa e indirecta y de conducción altamente calificada, indispensable para el desarrollo empresarial.

4. Comercialización:

Es la función relevante relacionada con el ofrecimiento y la penetración de los mercados de los productos y servicios que corresponden al objeto de la empresa y es, además, la que genera en el cliente el deseo de poseerlos o ser servidos conforme al valor de diferenciación que atribuye a los mismos.

5. Logística de distribución o externa:

Se refiere a la actividad de entrega al cliente consumidor de los bienes físicos adquiridos en condiciones de máxima ventaja competitiva, y que consiste en exhibir un compromiso de satisfacción plena para el receptor, planificado sus aprovisionamientos, ejerciendo un perfecto control de cumplimiento de plazos y utilizando tecnología de última generación que apunte a reducir costos de movimientos y espacios de estibamiento.³

³ Ibidem, págs392.

6. Servicios de atención al cliente:

Consiste en brindar al consumidor la absoluta seguridad de que el bien o el servicio le será suministrado en el momento y lugar convenidos o pactados. Incluye también como valor agregado el ser atendido sin demora ante cualquier reclamo relacionado con la provisión efectuada, reemplazándola por otra o ejecutando de nuevo el servicio objeto de la observación.

El sistema o cadena de valor, como lo pensó su creador, contempla un punto de vista más amplio que el meramente interno de la organización, extendiéndose hacia todas las fases del negocio de bienes y servicios.

CAPITULO VI

Estructura de la cadena de valor, vínculos y actividades

Elegir una posición estratégica óptima (o más ventajosa) exige que los administradores comprendan las actividades que contribuyen a su logro. Su persecución exitosa requiere entender la cadena de valor industrial, que es el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias más básicas hasta la eliminación de producto terminado por los consumidores finales.

Entonces, la desagregación o desglose de la cadena de valor en sus actividades estratégicamente relevante resulta fundamental para instrumentar con éxito las estrategias de liderazgo de costos y de diferenciación. Una estructura de cadena de valor es un enfoque que obliga a comprender las actividades de importancia estratégica de una empresa; requiere entender que existen vínculos complejos e interrelaciones entre las actividades internas y externas de la empresa. Hay dos tipos de vínculos que deben analizarse y comprenderse: internos y externos.

1. Vínculos internos:

Son relaciones entre actividades que se realizan dentro de la parte de la cadena de valor en que funciona una empresa.⁴

⁴MOWEN, Maryanne, HANSEN, Don, **Administración de costos contabilidad y control**, Frago Sánchez Francisco, Quiñones Deras, Pedro, Tercera edición, (Buenos Aires, Thomson, 2003), pág.492.

2. Vínculos externos:

Describen las actividades que se desarrollan con proveedores y clientes; por lo tanto, son de dos tipos: con proveedores y con clientes.

Los vínculos externos hacen hincapié en el hecho de que una empresa debe entender todo el sistema de valor y no sólo la fracción de la cadena en la cual participa. Para administrar costos de manera estratégica con eficacia, se requiere de un enfoque externo. Una compañía no puede ignorar sus vínculos con proveedores y clientes, y esperar a ser capaz de establecer una ventaja competitiva sustentable. Una empresa necesitaba entender su posición relativa dentro de la cadena de valor industrial. Una evaluación de la fortaleza económica y las relaciones de cada etapa de todo el sistema de la cadena de valor puede proporcionarle varias nociones estratégicas significativas.

Por último, conocer el poder de proveedor comprador puede tener un efecto significativo sobre la manera en que explotan los vínculos externos. Es posible evaluar el poder de proveedores obtenidas en la cadena de valor industrial con los porcentajes obtenidos por dichos proveedores y clientes. Por ejemplo, suponiendo que las utilidades que obtienen un refinador y un productor independientes por galón de gasolina son de \$0.15, y las obtenidas por la red de gasolineras que compra la gasolina (que no es propiedad del independiente) es de \$0.05 por galón. El porcentaje en las utilidades obtenidas en este segmento de la cadena de valor por la etapa subsiguiente es de 25% ($\$0.05/\0.20), mientras que el independiente obtiene 75% de las utilidades. El poder del comprador es débil en comparación con el refinador y productor. Si además es elevado el

retorno sobre los activos que obtiene el segmento de gasolineras, esto puede revelar que es deseable y posible la integración hacia adelante.

Para aprovechar los vínculos internos y externos de una empresa, hay que identificar las actividades de la empresa y seleccionar aquellas que sirvan para obtener (o conservar) una ventaja competitiva. Este proceso de selección requiere conocer el costo y el valor de cada una. Para el análisis estratégico, las actividades se clasifican en organizacionales y operacionales; sus costos, a su vez, están determinados por las bases de costos organizacionales y operacionales.

3. Actividades y conductores de costos organizacionales

Las actividades organizacionales son de dos tipos: estructurales y procedimentales (o de ejecución); las estructurales definen la estructura subyacente de la organización, y las procedimentales (o de ejecución) definen sus procesos; por lo tanto se relacionan directamente con la capacidad de la empresa para desempeñarse con éxito. Los conductores de costos organizacionales se describen en dos categorías, que corresponden a los dos tipos de actividades organizacionales: conductores de costos estructurales y conductores de costos procedimentales o de ejecución.

- Conductores de costos estructurales:
 - o Cantidad de plantas, escala grado de centralización.
 - o Estilo y filosofía administrativa.
 - o Cantidad de líneas de productos, procesos únicos y piezas únicas.
 - o Alcance, poder de compra, poder de venta.
 - o Tipos de tecnologías del proceso y experiencia.

- Conductores de costos procedimentales:
 - o Grado de involucramiento.
 - o Enfoque de administración de calidad.
 - o Eficiencia de la distribución de la planta.
 - o Configuración del producto.
 - o Utilización de la capacidad.

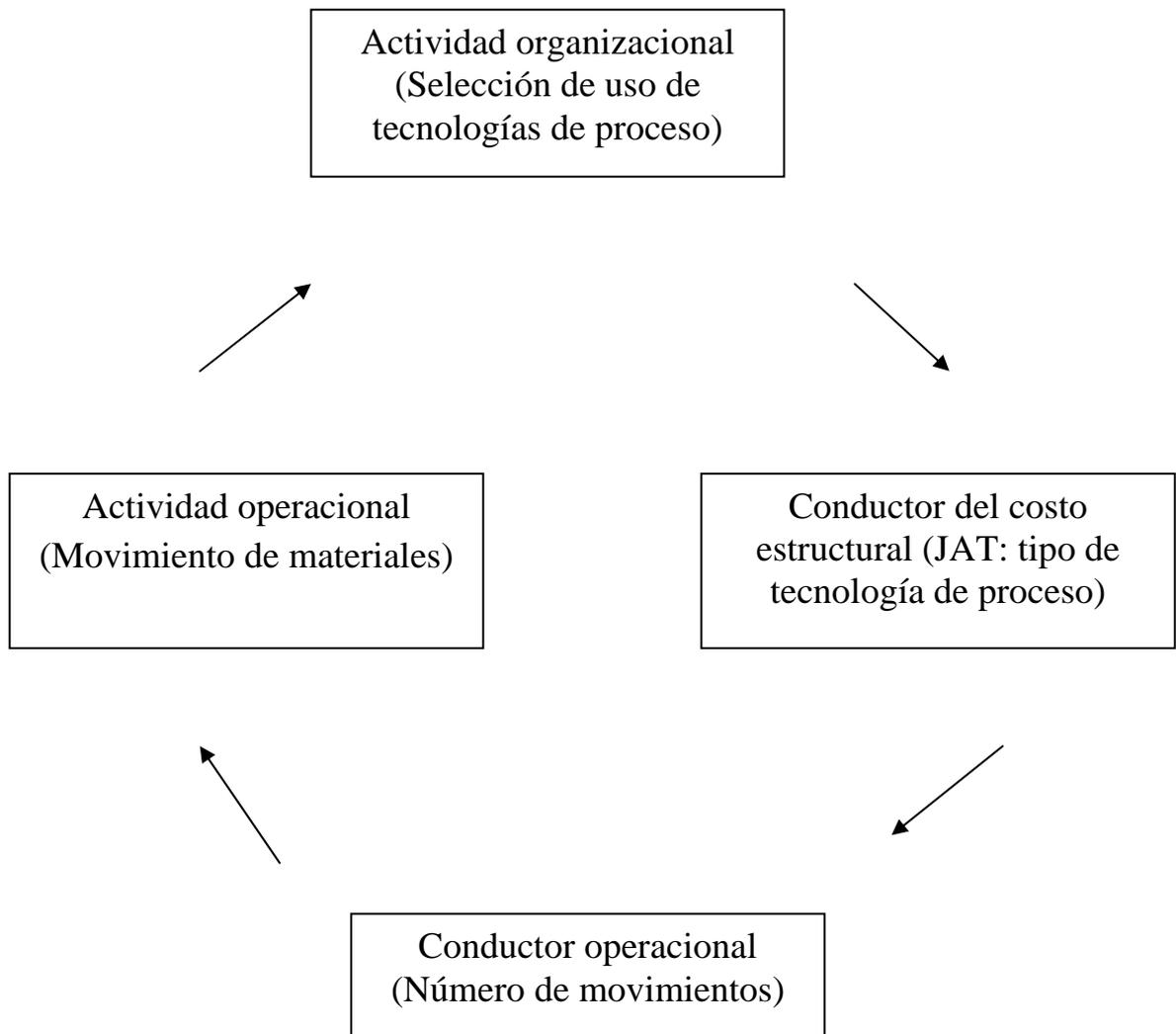
Los conductores procedimentales han despertado interés e hincapié de manera más reciente. Se está haciendo un considerable esfuerzo administrativo para mejorar la manera como se hacen las cosas en una organización. La eficiencia procedimental versa sobre las mejoras continuas y sus muchas caras (capacitación, administración de calidad total, análisis de valor del proceso, evaluación del ciclo de vida, etc.) Considere la capacitación y nivel de involucramiento de los empleadores. El costo de utilizar empleados disminuye a medida que aumenta el grado de involucramiento. El involucramiento del empleador o trabajador se refiere a la cultura, grado de participación y compromiso con el objetivo de mejora continua.

4. Actividades y conductores operacionales

Las actividades operacionales son actividades cotidianas que se llevan a cabo como resultado de la estructura y procesos seleccionados por la organización. Entre los ejemplos se incluye recepción e inspección de partes, el movimiento de materiales, embarque de productos, prueba de nuevos productos y montaje de equipo. Los conductores de costos operacionales son los factores que generan el costo de las actividades operacionales. Comprenden número de partes, número de movimientos, número de productos, de órdenes de clientes y

cantidad de productos devueltos. Como debe ser evidente, son el foco del costeo basado en actividades.

Las actividades estructurales y procedimentales definen la cantidad y naturaleza de las actividades cotidianas que se efectúan en la organización, esta selección estructural genera una necesidad de programación, que es una actividad a nivel de producto. En forma similar, proporcionar la disposición física de una planta define la naturaleza y alcance de la actividad de manejo de materiales (que es, por lo general, una actividad a nivel de lote). Además, aunque las actividades organizacionales definen las actividades operacionales, el análisis de las actividades y bases operacionales puede usarse para sugerir elecciones estratégicas de actividades y de bases organizacionales; por ejemplo, saber que la cantidad de movimientos es una medida del consumo de la actividad de manejo de materiales por productos individuales, puede sugerir la posibilidad de reducir los gastos del recurso si se diseña de nuevo la disposición física de la planta, con objeto de disminuir la cantidad de desplazamientos necesarios. Las actividades operacionales y organizacionales y sus correspondientes bases, se hallan íntimamente relacionadas.



CAPITULO VII

Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor consiste en identificar los vínculos internos y externos con el objetivo de fortalecer la posición estratégica de una firma. La explicación de los vínculos se apoya en el análisis de la forma en que los costos y otros factores no financieros varían a medida que se consideran los diferentes grupos de actividades. Por ejemplo, las organizaciones cambian de estructura y procesos según sea necesario a fin de enfrentar nuevos desafíos y obtener ventajas de nuevas oportunidades.

1. Aprovechamiento de vínculos internos

Una sólida administración estratégica de costos obliga a considerar parte de la cadena de valor en que participó la empresa (llamada cadena interna de valor). Se deben identificar las actividades antes y después de la producción, así como reconocer y aprovechar sus vínculos. El aprovechamiento de los vínculos internos significa que se evalúan y utilizan estas relaciones entre actividades para reducir los costos y aumentar el valor. Hay que conocer las bases de costos para saber cómo afectan los costos de la producción; es decir, conocerlas es fundamental para entender y aprovechar los vínculos. Si los ingenieros de diseño supieran que cantidad de piezas es una base de costos para diversas actividades de producción (uso de materiales y mano de obra directa, inspección, manejo de

materiales y compras son ejemplos de actividades en que la cantidad de piezas puede afectar los costos), el rediseño del producto, de modo que tenga menos piezas, reduciría los costos de producción. Algunos fabricantes japoneses usaron esta información para disminuir 50% de cantidad de piezas en las videograbadoras.

2. Análisis del vínculo interno: un ejemplo numérico:

Para tener una base más sólida de los conceptos de vínculo interno, considérese un ejemplo numérico específico: una organización manufactura de diversos productos médicos de alta tecnología, uno de los cuales tiene 20 piezas. Se indica por los ingenieros de diseño que la cantidad de piezas es un importante conductor de costos (conductor de costos operacional) y que su reducción disminuirá la demanda de diversas actividades hacia abajo en la cadena de valor. Como respuesta, ingeniería ha elaborado una nueva configuración que requiere sólo ocho piezas. La administración desea saber cuál es la reducción de costos consiguiente. Piensan bajar el precio por unidad en la misma proporción de los ahorros logrados. En la actualidad fabrican 10.000 unidades; a continuación se proporciona el efecto del nuevo diseño en la demanda de cuatro utilidades. Así como la capacidad, la demanda actual (según la configuración de 20 piezas) y la demanda esperada (cada una con base en la configuración hecha-piezas).⁵

⁵ Ibidem, pág.496

Actividades	Conductores de costos	Capacidad	Demanda actual	Demanda esperada
Uso de materiales	Número de piezas	200.000	200.000	80.000
Uso de mano de obra	Horas MOD	10.000	10.000	5.000
Compras	Número de órdenes	15.000	12.500	6.500
Reparaciones bajo garantía	Número de productos defectuosos	1.000	800	500

Además, se dan los siguientes datos de costos de actividad:

Uso de materiales: \$3 por pieza usada; ningún costo fijo de actividad.

Uso de mano de obra: \$12 por hora; ningún costo fijo de actividad.

Compras: tres oficinistas asalariados, con un sueldo anual de \$30.000 cada uno; cada oficinista procesa 5.000 órdenes de compra; costos variables de actividad: \$0.5 por orden de compra procesada por concepto de formas impresas, timbres postales, etcétera.

Garantía: dos técnicos de reparación, que ganan un sueldo anual de \$28.000 cada uno; cada técnico repara 500 unidades por año; costos variables de actividad; \$20 por producto reparado.

De acuerdo con la información de la tabla y los datos de costos, los ahorros potenciales que se obtienen con el nuevo diseño, se muestran en el cuadro a continuación. El comportamiento de costos de actividades individuales es vital para evaluar el impacto del nuevo diseño. Es posible conocer el costo de diferentes estrategias de diseño evaluando los vínculos de actividades y los efectos de los cambios en la demanda de las mismas. Es importante observar la función clave del modelo de uso de recursos en este análisis. La actividad de compras proporciona 15.000 unidades de capacidad de la actividad adquirida en grupos de 5.000 unidades. La actividad no utilizada para la configuración actual del producto es de 2.500 unidades (15000-12500). La reconfiguración del producto reduce la demanda de 12.500 a 6.500 órdenes, lo cual incrementa la capacidad de la actividad no utilizada a 8.500 unidades (15000-6500). En este momento, la administración tiene la capacidad de reducir los gastos de recursos sobre los recursos adquiridos con anticipación a su uso. Puesto que la capacidad de la actividad se tiene en fragmentos de 5.000 unidades, se pueden reducir los gastos de recursos en \$30.000 (sueldo de uno de los oficinistas de compras). Además, en virtud de que la demanda disminuye, igualmente se reduce el gasto para los recursos adquiridos según se necesitan por el componente variable ($\$0.5 \times 6000$). Se lleva a cabo un análisis similar para la actividad de la garantía. Conviene recordar que tanto el modelo de costeo basado en actividades como el conocimiento del comportamiento de los costos de la actividad son elementos poderosos en integrales de la administración estratégica de costos.

3. Explotación de los vínculos con proveedores:

Aún cuando cada empresa tiene su propia cadena de valor, cada una también forma parte de una cadena de valor más amplia. El sistema de cadena de valor también incluye a las actividades de la cadena de valor que realizan los proveedores y compradores. Una compañía no puede ignorar la interacción que existe entre sus propias actividades de la cadena de valor y las que realizan sus proveedores y compradores. También es posible explotar los vínculos que hay con actividades externas a la firma. Explotar los vínculos externos quiere decir administrar dichos vínculos de manera que tanto la compañía como las partes externas perciban un incremento en sus beneficios.

Los proveedores suministran las materias primas y, en consecuencia, pueden tener un efecto significativo sobre el posicionamiento estratégico del usuario.

4. Administración de los costos de adquisición:

Por supuesto, para no debilitar su posición estratégica, una empresa debe elegir con mucho cuidado a sus proveedores. Se han identificado dos requisitos esenciales para señalar a los gerentes de compras a elegir proveedores cuyo desempeño en cuanto a calidad, confiabilidad y entrega sean aceptables. Primero, se necesita una perspectiva más amplia de los costos del componente. Los sistemas de costeo con base en el funcionamiento suelen recompensar los gerentes de compras sólo en el precio de compra (es decir, variaciones en el precio de los materiales). Una perspectiva más amplia quiere decir que los

costos asociados con calidad, confiabilidad y entregas retrasadas se añaden a los costos de compra. Entonces se requiere que los gerentes de compra evalúen a los proveedores con base en el costo total, no sólo en el precio de compra. Segundo, los costos de proveedores se asignan a los productos utilizando relaciones causales.

El costo con base en actividades es la clave para satisfacer ambos requisitos. Para satisfacer el primero, se define a los proveedores como objeto de costo y se rastrean hasta ellos los costos relacionados con el desempeño en cuanto a compra, calidad, confiabilidad y entrega. En el segundo caso, los productos son los objetos de costos y los costos del proveedor se rastrean hacia productos específicos. Al rastrear los costos del proveedor a los productos (en lugar de promediarlos) los administradores pueden ver el efecto de las grandes cantidades de componentes únicos que requieren proveedores especiales frente a los productos que sólo utilizan componentes estándar. Conociendo los costos de productos más complejos, los diseñadores de productos pueden evaluar mejor las interrelaciones que existen entre la funcionalidad y el costo, a medida que diseñan productos nuevos. Las funciones adicionales deben proporcionar más beneficios que costos (mediante un aumento en el precio de venta). Mediante el rastreo preciso de los costos del proveedor a los productos, se produce una mejor comprensión de la rentabilidad del producto, y los diseñadores de productos son más capaces de elegir entre diseños de producto que rivalizan.

5. Costeo del proveedor con base en actividades:

Para ilustrar el costeo del proveedor con base en actividades, supongamos que un gerente de compras utiliza a dos proveedores, Fielding Electronics y Oro Limited, como fuente de dos componentes electrónicos. X1Z y Y2Z. El gerente

de compras prefiere recurrir a Fielding Electronics porque suministra los componentes a menor precio; no obstante, se utiliza al segundo proveedor a fin de garantizar un suministro confiable de los componentes. Ahora consideremos dos actividades; el re-trabajo de productos y el apresuramiento de productos. La primera se origina debido a la falla de un componente o del proceso. La segunda, se debe a la entrega con retraso de los componentes o a una falla del proceso. Las fallas de componentes y las entregas tardías se atribuyen a los proveedores, y los costos por falla del proceso se atribuyen a los procesos internos. Los costos de re-trabajo atribuibles a una falla de componente se asignan a los proveedores utilizando como base el número de componentes defectuosos.

Actividad	Componente defectuoso entrega retrasada	Falla del proceso
Re-trabajo de productos	\$200.000	\$40.000
Apresuramiento de productos	50.000	10.000

	Fielding Electronics		Oro Limited	
	X1Z	Y2Z	X1Z	Y2Z
Precio unitario de adquisición	10	26	12	28
Unidades adquiridas	40.000	20.000	5.000	5.000
Unidades defectuosas	800	190	5	5
Entregas retrasadas	30	20	0	0

$$\begin{aligned} \text{Tasa de re-trabajo} &= \$200.000/1000 && (1000 = 800+190+5+5) \\ &= \$200 \text{ por componente defectuoso} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tasa de apresuramiento} &= \$50.000/50 && (50 = 30+20) \\ &= \$1000 \text{ por entrega tardía} \end{aligned}$$

Utilizando estas tasas y los datos de los cuadros se calcula el costo de compra total por unidad de cada componente. Los resultados demuestran que el proveedor “con bajo costo” en realidad resulta más costoso cuando se toman en cuenta los vínculos con las actividades internas de trabajo y apresuramiento. Si el gerente de compras conoce todos los costos, entonces la elección queda clara: Oro Limited es el mejor proveedor; proporciona a tiempo un producto de mayor calidad con un costo general inferior.

6. Administración de costos del ciclo de vida

La administración estratégica de costos destaca la importancia de un enfoque externo y la necesidad de reconocer y aprovechar los vínculos internos y externos. La administración de costos del ciclo de vida es un enfoque relacionado que elabora una estructura conceptual que facilita la capacidad de la administración para aprovechar los vínculos internos y externos. Para comprender qué se entiende por administración de costos del ciclo de vida, hay que manejar los conceptos básicos del ciclo de vida del producto.

7. Puntos de vista del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es el tiempo que existe, desde su concepción hasta su abandono. Por lo general, se refiere a una clase de producto como un todo, como automóviles, pero también puede referirse a formas específicas (como vagonetas) y a marcas o modelos concretos. También, al sustituir “concepción” por “compra”, se obtiene una definición del ciclo de vida del producto orientada hacia el consumidor. La definición orientada al productor se refiere a la vida de clases, formas o marcas, en tanto que la orientada hacia el consumidor se refiere a la vida de una unidad determinada de producto. Estas orientaciones pueden apoyarse considerando los conceptos de la vida productora de ingresos y vida de consumo. La vida productora de ingresos es el periodo de un producto que genera ingresos y comienza con la venta de la primera unidad. Por su parte, vida de consumo es el lapso en que satisface las necesidades de un cliente. Resulta evidente que la vida productora de ingresos es de mayor interés

para el productor, en tanto que la vida de consumo lo es para el consumidor; sin embargo, esta última también es de interés para el productor porque puede servir como herramienta de competencia.

7.1. Punto de vista de la mercadotecnia:

El productor de bienes o servicios tiene dos puntos de vista en relación con el ciclo de vida; mercadotecnia y producción⁶.

7.2. Mercadotecnia:

Describe el patrón general de ventas a medida que el producto pasa por distintas etapas de su ciclo de vida.

- Etapa de Introducción: Se caracteriza por las actividades de preparación y montaje, donde el foco está en obtener el ingreso al mercado.
- Etapa de Crecimiento: Es un período en que las ventas suben a una tasa creciente.
- Etapa de Madurez: es el lapso en que las ventas suben a una tasa decreciente.
- Etapa de Declinación: La pendiente de la curva de ventas alcanza un nivel horizontal y después se vuelve negativa.

La etapa de madurez se alcanza cuando el producto pierde aceptación en el mercado y las ventas comienzan a bajar.

⁶ MOWEN, Maryanne, HANSEN, Don, **Administración de costos contabilidad y control**, Frago Sánchez Francisco, Quiñones Deras, Pedro, Tercera edición, (Buenos Aires, Thomson, 2003), pág..504

7.3. Producción:

Define las etapas del ciclo de vida según los cambios que se registran en el tipo de actividades realizadas: la investigación y desarrollo, actividades de reproducción y reproducción logística. Este punto de vista destaca los costos del ciclo de vida, en tanto que la mercadotecnia subraya el comportamiento de los ingresos de ventas.

Los costos del ciclo de vida son todos los costos asociados con el producto durante todo su ciclo de vida. Incluyen investigación (concepción del producto), desarrollo (planeación, diseño y pruebas), producción (actividades de conversión) y apoyo logístico (publicidad, distribución, garantías, servicio al consumidor, servicio al producto, etc.)

Conclusión:

Al momento de implementar una estrategia en cuanto a los costos que debe enfrentar un ente para llevar a cabo su actividad, se deben tener en cuenta factores como; los recursos que posee la empresa, los elementos necesarios para realizar su actividad y la forma más conveniente para conseguirlos, los cursos alternativos para su realización y seleccionar la mejor aplicación posible de estos con el fin de tomar una decisión acertada.

Los costos ocupan un lugar esencial y fundamental en todos los niveles de una organización, se generan desde los operadores de niveles inferiores hasta los niveles de mayor jerarquía, se presentan constantemente y por lo tanto es indispensable una buena toma de decisiones no solo en las etapas de producción, analizando solamente materiales a utilizar, sino también en cada aspecto que ellos intervengan con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, como es obtener resultados positivos y constantes.

Un buen análisis de la cadena de valor, desde el inicio del proceso hasta el fin del mismo, estudiando los costos que se generan en cada etapa y buscando la forma de reducir los mismos sin alterar la calidad del producto es un buen ejemplo de lo que sería un proceso acertado y bien encaminado a una buena toma de decisión en cuanto a un proceso productivo.

Las estrategias de costos se pueden aplicar desde entes pequeños a industrias multinacionales, es un proceso de decisiones determinantes y fundamentales para conseguir los objetivos buscados. En entes pequeños las decisiones a tomar serán de menor número y seguramente con menos continuidad que en una multinacional pero no por ello menos importantes, lo

básico es ya sean muchas o pocas, analizar cada una y entre ellas elegir la más adecuada.

Por último y para concluir, se debe tener en cuenta que un análisis de costos demanda tiempo y dinero, no se puede ser ajeno a esa realidad, se debe analizar si los beneficios que se espera obtener tras el estudio de aplicar dicho proceso serán mayores que el costo del mismo, pero lo interesante es que en caso de que sea económicamente realizable seguramente a mediano o largo plazo traerá beneficios.

INDICE BIBLIOGRÁFICO

MOWEN, Maryanne, HANSEN, Don, **Administración de costos contabilidad y control**, Trad. de Frago Sánchez Francisco, Quiñones Deras, Pedro, Tercera edición, (Buenos Aires, Thomson, 2003), 952 págs.

GIMENEZ, Carlos, **Gestión & Costos**, (Buenos Aires, Macchi, 2001), 601 págs.

BACKER, Morton, JACOBSEN, Lyle, RAMIREZ PADILLA, David, **Contabilidad de costos, un enfoque administrativo para la toma de decisiones**, (México, McGraw – Hill, 1988), 735 págs.

HORNGREN, Charles y otros, **Contabilidad de costos, un enfoque gerencial**, (México, Prentice – Hall S.A., 1996), 963 págs.

MALLO, Carlos y otros, **Contabilidad de costos y Estrategia de Gestión**, (Madrid, Grafilles, 2000), 741 págs.

MALLO Carlos y MERLO José, **Control de Gestión y control presupuestario**, (España, Edigrafos S.A., 1995), 410 págs.