



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## **Estrategias de reducción de costos mediante la aplicación de herramientas de costos y gestión. Factibilidad de aplicación práctica en empresas de Latinoamérica**

Juan Manuel Calvo

Ponencia presentada en IX Congreso de Costos del Mercosur. VIII Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos. IV Congreso Latinoamericano de Costos realizado en 2018 en la Asociación Uruguaya de Costos y Gestión Empresarial. Montevideo, Uruguay



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

# **ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE COSTOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE COSTOS Y GESTIÓN. FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN PRÁCTICA EN EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA.**

**Autor: Calvo, Juan Manuel**

País: Argentina

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

[juanmcalvo@hotmail.com](mailto:juanmcalvo@hotmail.com)

Palabras claves: Estrategia – Reducción – Herramientas

**EJE TEMÁTICO: Costos y toma de Decisiones – Gestión  
Estratégica de Costos – Tópicos relativos a la enseñanza de  
Costos y la Gestión**

## **Síntesis**

La economía actualmente genera cambios y oportunidades de manera cotidiana. Al día de hoy la reducción de costos es una necesidad y no una opción. Así sea por establecer barreras de entrada a nuevos competidores o, para avanzar en nuevos mercados, las Empresas en general están necesitando incursionar en esta gestión.

Latinoamérica no es la excepción, de hecho, es una de las regiones que más ha postergado en su agenda la competitividad como una herramienta de competencia a nivel global. Si bien el trabajo está enfocado a una empresa de Argentina, el mismo se confeccionó en dólares y, las cuestiones de agenda en términos de competitividad son similares en los países de nuestra región.

Aun con todas las cuestiones que deben trabajar nuestros países, los profesionales de costos debemos redefinir nuestros roles para generar valor agregado a la Dirección de las compañías de las cuales formemos parte (como personal interno o externo de la misma). Hoy debemos dejar de ser proveedores de información (datos transformados), para pasar formar parte de equipos interdisciplinarios dentro de las empresas, con funciones cada vez más transversales a lo largo de la cadena de valor. No tan solo debemos dominar conceptos básicos de costos, sino herramientas y procesos nuevos, que antes no dominábamos.

En el presente trabajo, hemos utilizado herramientas de planificación estratégica para definir el rumbo de la empresa y, a partir de allí, la utilización de herramientas de costos habituales ha sido necesaria, pero no suficiente para alcanzar los objetivos propuestos. El uso de planes operativos expresados finalmente el presupuestos ha sido de gran ayuda, siendo el costeo objetivo, la reingeniería y la teoría de las restricciones, tres herramientas de poco uso, las cuales no permitieron bajar costos, ser competitivos e insertar a la Empresa exitosamente en el Mercado Latinoamericano.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación propone analizar las estrategias de reducción de costos que puedan ser aplicables a empresas PyMes de nuestro entorno, por la importancia que esto ha tomado en la agenda cotidiana de las distintas empresas de nuestro medio.

Los actuales cambios en ciclos de los negocios, tecnologías y recursos disponibles, sumados a la globalización y apertura de la economía mundial, requieren adaptarse con mayor velocidad a los entornos para permanecer en los mercados, planteando constantemente nuevas estrategias competitivas. Esto nos motiva a investigar sobre las Herramientas de Costos y Gestión más adecuadas y productivas, analizando la vigencia de Herramientas Tradicionales y la aparición de nuevas para generar reducciones de costos en las Empresas.

En trabajos anteriores se profundizó respecto de los elementos de costos y se planteó la necesidad de abordar en profundidad la reducción de los mismos. Ante esta realidad se nos plantea la posibilidad de trabajar en la reducción de costos.

La posibilidad de utilizar nuevas tecnologías de información, el trabajo cooperativo y on line, internet, nuevas plataformas de bases de datos, comercio electrónico, gestión del conocimiento y talentos de recursos humanos nos obligan a repensar las viejas Técnicas de Costos y Gestión y adaptando su aplicación a este nuevo contexto.

La finalidad de este proyecto es contribuir a los basamentos teóricos y el armado de una estructura general de reducción de costos que sirva como marco a los futuros profesionales en Ciencias Económicas para desarrollar su actividad en las Empresas de nuestro medio.

También se propone en este Trabajo exponer un caso de aplicación de dichas Herramientas en Empresas –especialmente pequeñas y medianas- de nuestro medio.

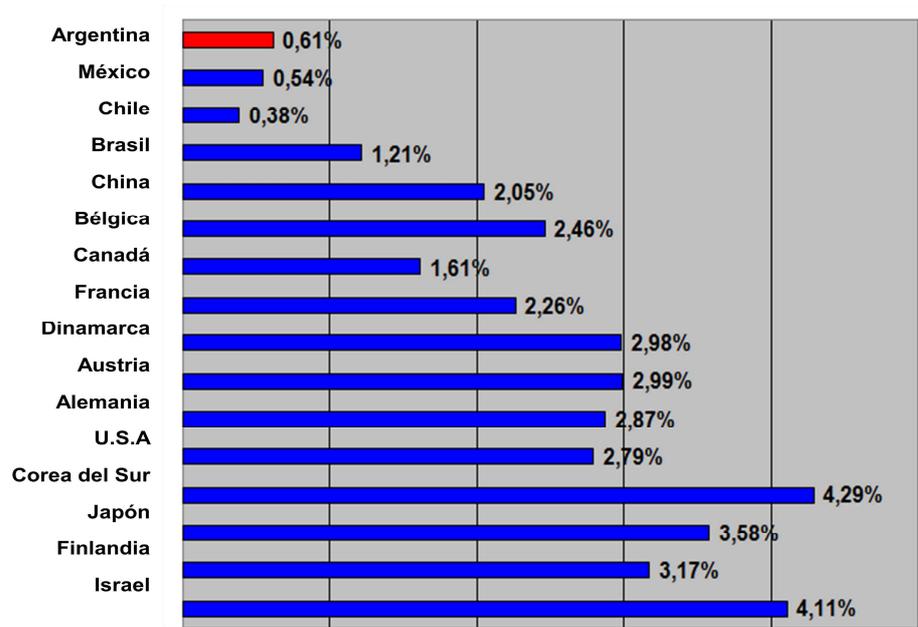
Anteriormente, trabajar en la reducción de costos en las empresas producía de manera casi automática una ventaja competitiva. Hoy, debemos buscar nuevas maneras de hacer las cosas a través de menores costos para no perder clientes y erosionar la rentabilidad.

Sumado a este análisis de microentorno empresarial, se nos presentan otros desafíos de nuestro macro entorno a nivel país.

RANK	PAIS	RANK	PAIS
1	Suiza	16	Noruega
2	Suecia	17	Nueva Zelanda
3	Reino Unido	18	Corea del Sur
4	Países Bajos	19	Australia
5	EE.UU.	20	Francia
6	Finlandia	46	Chile
7	Hong Kong	52	Uruguay
8	Singapur	56	Argentina
9	Dinamarca	60	Colombia
10	Irlanda	64	Brasil
11	Canadá	69	Perú
12	Luxemburgo	83	Ecuador
13	Islandia	95	Bolivia
14	Israel	100	Paraguay
15	Alemania	114	Venezuela

Puesto 56 de países más innovadores

Fuente: Global Innovation Index 2013



Gasto de I+D: de 0.6% del PBI

Fuente: Elaboración en base World Development Indicators (FMI -2016)

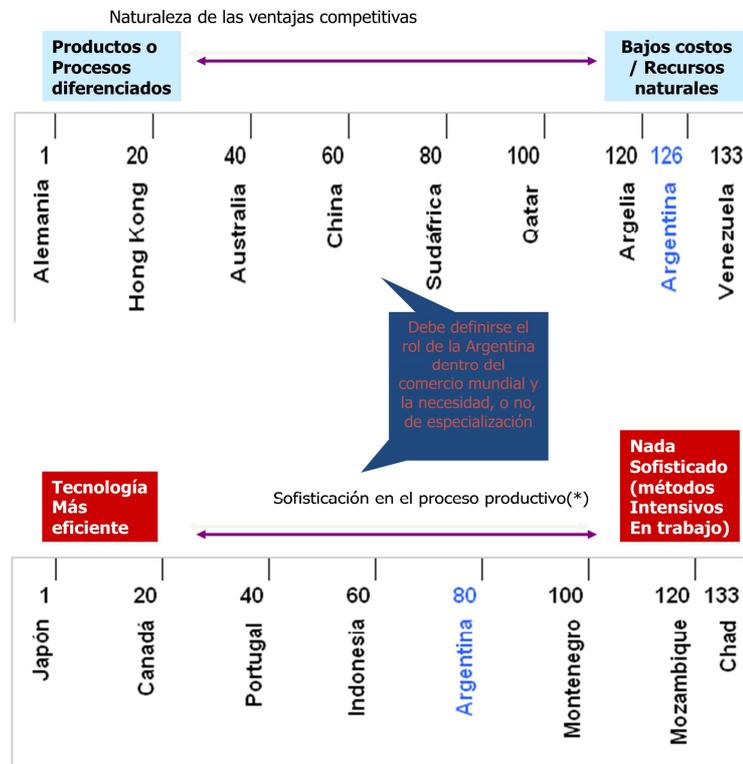
The Global Economy – Naciones Unidas

	OVERAL INDEX		SUBINDEXES					
	Rank	Score	BASIC REQUIREMENTS		EFFICIENCY ENHANCERS		INNOVATION AND SOPHISTICATION FACTORS	
Economy	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Serbia	78	4.14	74	4.54	82	3.99	104	3.31
Tajikistan	79	4.14	81	4.40	95	3.74	62	3.72
Brazil	80	4.14	104	4.08	60	4.27	65	3.66
Ukraine	81	4.11	96	4.18	70	4.09	77	3.55
Bhutan	82	4.10	66	4.61	101	3.68	78	3.53
Trinidad and Tobago	83	4.09	83	4.40	63	4.24	80	3.52
Guatemala	84	4.08	93	4.26	79	4.02	63	3.70
Sri Lanka	85	4.08	78	4.51	90	3.81	58	3.76
Algeria	86	4.07	82	4.40	102	3.68	118	3.13
Greece	87	4.02	70	4.58	77	4.05	71	3.60
Nepal	88	4.02	86	4.36	112	3.56	122	3.07
Moldova	89	3.99	95	4.22	94	3.75	124	3.00
Namibia	90	3.99	89	4.35	92	3.80	82	3.51
Kenya	91	3.98	110	3.90	71	4.09	41	4.10
Argentina	92	3.95	103	4.10	81	4.00	75	3.56
Nicaragua	93	3.95	85	4.37	118	3.46	132	2.85
Cambodia	94	3.93	102	4.11	96	3.73	111	3.24
Tunisia	95	3.93	84	4.37	99	3.69	97	3.37
Honduras	96	3.92	94	4.25	103	3.66	102	3.34
Ecuador	97	3.91	87	4.36	98	3.69	110	3.25
Lao PDR	98	3.91	105	4.07	97	3.71	85	3.49
Bangladesh	99	3.91	101	4.11	105	3.65	106	3.28
Egypt	100	3.90	106	4.05	87	3.90	101	3.35
Mongolia	101	3.90	100	4.11	91	3.81	116	3.15
Kyrgyz Republic	102	3.90	97	4.14	108	3.61	128	2.97
Bosnia and Herzegovina	103	3.87	91	4.30	100	3.68	119	3.09
Dominican Republic	104	3.87	98	4.13	93	3.77	105	3.28
Lebanon	105	3.84	119	3.55	76	4.05	52	3.82
Senegal	106	3.81	109	3.95	110	3.59	69	3.62
Seychelles	107	3.80	62	4.72	115	3.53	93	3.40
Ethiopia	108	3.78	107	4.05	120	3.39	100	3.36
El Salvador	109	3.77	99	4.12	107	3.62	120	3.08
Cape Verde	110	3.76	88	4.36	121	3.38	109	3.26
Ghana	111	3.72	116	3.62	88	3.90	60	3.75
Paraguay	112	3.71	108	3.97	106	3.63	121	3.08
Tanzania	113	3.71	111	3.88	117	3.46	89	3.45

Índice mundial de competitividad: 92 de 137 países estudiados

Fuente: The Global Competitiveness Report 2017-2018

## GENERACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS



(\*) Ranking de 1 a 133(Países participantes de la encuesta). Fuente: World Economic Forum Executive Opinion Survey 2009.

Según World Economic Forum, de 133 países:

- Puesto 126 de acuerdo a la naturaleza de las ventajas competitivas (no contamos con productos o procesos diferenciados, sino con grandes recursos naturales)
- Puesto 80 por la sofisticación de los procesos productivos

## FORMULACION

¿Son aplicables las Herramientas de Costos y Gestión Tradiciones para delinear Estrategias de Reducción de Costos en las Empresas actuales dado los distintos Escenarios que se presentan en la actualidad y considerando la velocidad de cambios de los entornos en los que operan?

## OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

### OBJETIVO GENERAL

Evaluar las Herramientas de Reducción de Costos existentes, proponer adaptaciones y cambios y su aplicación en Empresas de nuestro medio.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los marcos teóricos de las Herramientas de Costos y Gestión disponibles y seleccionar aquellas que se vinculan con la reducción de Costos.
- Evaluar Herramientas de Reducción de Costos, proponer adaptaciones, cambios y su aplicación en Empresas de nuestro medio.

## METODOLOGÍA

- Estudio e investigación bibliográfica
- Búsqueda de Información en Internet
- Entrevistas a docentes y empresarios
- Análisis estadístico de la información
- Análisis de la información recopilada.

## RESULTADOS

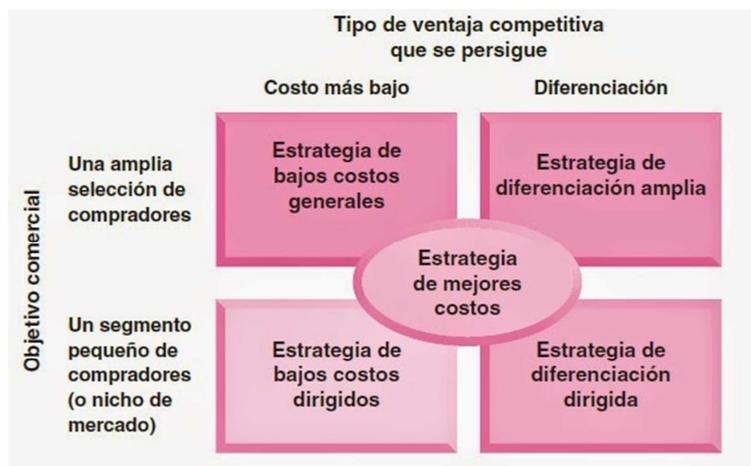
Para el presente trabajo tomamos una empresa industrial PyMe para poder aplicar las herramientas sugeridas. Para nuestro caso particular, se estudió la viabilidad de aplicar las siguientes herramientas:

- Planes estratégicos
- Planes operativos
- Presupuestos financieros
- Reingeniería
- Costeo objetivo
- Teoría de las restricciones

Cuando hablamos de estrategia utilizamos como referencia a lo desarrollado por Michael Porter, cuando habla de niveles. A continuación, pasaré a detallar de forma breve cada uno de los distintos niveles estratégicos:

1. **La Estrategia Corporativa** es una estrategia del nivel de negocios múltiples: cómo lograr una ventaja competitiva con una estrategia para negocios y mercados múltiples. La estrategia corporativa se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear (p. ej., mediante adquisición, alianza estratégica o franquicia). Se refiere al alcance de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica.
2. **La Estrategia de Negocios** es una estrategia del nivel de una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. Lo importante en este caso es crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño.
3. **Las Estrategias Funcionales** se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como I+D, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas.
4. **La Estrategia de Internacionalización:** se refiere a aquella estrategia empleada para ubicar el producto de la empresa en el resto del mundo.

En nuestro caso bajo estudio no se cuenta con una estrategia a nivel corporativo, ya que no cuenta con negocios y mercados múltiples. En el caso de la Estrategia de Negocios, luego de sucesivas reuniones de Directorio se clarificó y estableció de manera formal que el rumbo adoptado y que seguiría persiguiendo la compañía sería el de ser proveedor de mejores costos.



La decisión de comenzar por el desarrollo del plan estratégico de la Empresa se debió a divergencias en el Directorio, dónde una parte de los integrantes se inclinaba por una diferenciación amplia (productos con baja estandarización y a medida del cliente) y otros integrantes planteaba comenzar a buscar la estandarización de productos con el consecuente aumento de volumen en producción, pocas o nulas adaptaciones a las necesidades puntuales de los clientes (salvo agregados puntuales). Todo esto impactaba fuertemente en las estrategias funciones y en las herramientas de costos a aplicar, por ello fue lo primero que se resolvió enfocar con la Dirección.

Por otra parte, la Empresa ya había incursionado de manera esporádica y no programada en el mercado externo. Esto se realizaba más como una estrategia alternativa a las recesiones que nos tocan vivir cada 2 ó 4 años, pero no como un plan de desarrollo de un proceso de internalización. A partir de la decisión de estandarización de los productos, la elevada participación en el mercado de la compañía (en Argentina oscilaba entre 50% y 60%), se decidió encarar un proceso de internacionalización de la misma. El primer gran escollo fue la baja competitividad de la empresa. Para ejemplificar esto compartimos algunos datos sobre los precios y costos de los productos:

Precios y costeo objetivos de dos productos:

PRODUCTO A	
Precio de Venta Caribe	22.550,00
Felte e impuestos	2.050,45
Precio Final en Destino	24.600,45
Precio de Venta Países Límitrofes	26.350,00
Felte e impuestos	4.150,00
Precio Final en Destino	30.500,00
Costo Objetivo Caribe	16.360,36
Margen de Ganancia (20%)	4.090,09
Felte e impuestos	4.150,00
Precio Final en Destino	24.600,45
Costo Objetivo Países Límitrofes	22.759,64
Margen de Ganancia (20%)	5.689,91
Felte e impuestos	2.050,45
Precio Final en Destino	30.500,00

PRODUCTO B	
Precio de Venta Caribe	79.500,00
Felte e impuestos	4.100,90
Precio Final en Destino	83.600,90
Precio de Venta Países Límitrofes	79.848,65
Felte e impuestos	6.151,35
Precio Final en Destino	86.000,00
Costo Objetivo Caribe	63.600,00
Margen de Ganancia (20%)	15.900,00
Felte e impuestos	4.100,90
Precio Final en Destino	83.600,90
Costo Objetivo Países Límitrofes	67.159,64
Margen de Ganancia (20%)	16.789,91
Felte e impuestos	2.050,45
Precio Final en Destino	86.000,00

Costos de partida de los mismos productos y los precios en Argentina:

PRODUCTO A	
Concepto	Situación Base
Materiales Directos	16.024,54
Mano de Obra Directa	3.956,91
Costos Indirectos de Fabricación	10.238,40
Costos Totales	30.129,06
Precio de Venta	37.661,33

PRODUCTO B	
Concepto	Situación Base
Materiales Directos	47.432,36
Mano de Obra Directa	6.810,80
Costos Indirectos de Fabricación	19.680,48
Costos Totales	71.923,31
Precio de Venta	89.904,13

Debo aclarar que todos los valores los he expresado en dólares estadounidenses para poder hacer los análisis y comparaciones.

Las Estrategias Funcionales se basan en el cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. En otras palabras, se refiere a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como pueden ser Investigación y Desarrollo, Producción, Ventas y Marketing, Servicios al Cliente, y Finanzas.

La función principal de las Estrategias Funcionales es agregar especificidad a la Estrategia de Negocios de la Empresa. Al ser necesario que las diferentes estrategias funcionales fueran compatibles con la estrategia global de negocios y entre sí, para que tengan un impacto beneficioso, los primeros planes operativos y definición de objetivos en términos de eficacia, eficiencia y calidad, fueron trabajados con gran influencia desde la Dirección.

Los planes operativos desarrollados para la implementación de las estrategias funcionales incluyeron:

- Presupuesto de Ventas: se conformó un presupuesto de ventas con el área comercial, detallando cantidades, precios y plazos estimados de pago. La estrategia comercial era llevar al cliente a productos definidos como estándares y armando “paquetes” de productos priorizando la rentabilidad de la venta puntual y no del producto individual.
- Presupuesto de Producción: en este punto se puso mucho énfasis ya que es una de las áreas que más cambios comenzó a realizar. Por una parte se formalizaron y estandarizaron planes productivos anuales, que luego se consolidaban por períodos trimestrales, sufriendo las modificaciones de demanda que el mercado dictaba y, por otra parte, se cuantificaron todos los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Junto con este presupuesto y plan de producción se confeccionaron los presupuestos de materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación
- Presupuesto de compras: a partir del presupuesto de producción se elaboró el plan de compras, que sirvió como herramienta principal al momento de negociar compras y de internalizar procesos productivos.
- Estado de costos: toda la información anterior de costos se consolidó en el Estado de Costos
- Presupuestos de gastos: en este punto se confeccionaron todos los planes operativos de la cadena de valor que no corresponden a producción: oficina técnica (investigación y desarrollo en términos de CVA de Michael Porter), comercialización, administración y finanzas.

Todos los planes y presupuestos antes nombrados se consolidaron para confeccionar el Estado de Resultados presupuestado. En este punto resalto que cada plan confeccionado tuvo en cuenta los objetivos trazados para cada área de gestión y, recién a partir de allí, se empezaron a confeccionar los mismos. En el caso de ventas, se tuvo en consideración la

necesidad a presente y a futuro del personal y de las herramientas comerciales necesarias para cumplir con los objetivos definidos; en el caso de oficina técnica, las contrataciones de personal y las decisiones sobre programas informáticos, capacitaciones, contratación de terceros, se establecía de acuerdo a los procesos de mejora planteados previamente al ejercicio que iba a comenzar. En el área de compras se programaron las compras con la misma periodicidad que se programaba la producción (anual con consolidaciones trimestrales), para poder negociar y seguir al proceso productivo, evitando paradas de planta y sobre stocks; los únicos productos que tenían un stock mayor al resto eran aquellos que servían para los procesos que representaban cuellos de botella y los de reposición prolongada (en general, productos importados).

Luego de armar el Estado de Resultados Presupuestado se pasó a la confección del presupuesto de caja o efectivo, considerando los ingresos de las ventas previstas de mercado interno (con su consecuente plazo de cobro) y del mercado externo (que generalmente se cobran por adelantado) y, los egresos de efectivo provenientes de todas las actividades de la cadena de valor (previamente presupuestadas) junto con las inversiones programadas para el año en curso.

En el armado del presupuesto de caja o efectivo utilizamos como herramienta de gestión de inversiones a la Teoría de las Restricciones o Limitaciones, siendo esta una de las nuevas filosofías de gestión que han aparecido en los últimos tiempos.

Esta herramienta fue utilizada pensando en una programación óptima de la producción que nos permitiera lograr cada vez más volumen en los procesos productivos, para así licuar costos fijos, como así también mejoras en los niveles de eficiencia que permitiera bajar los costos variables unitarios. La Theory of Constraints o TOC fue desarrollada por el físico israelí E. Goldratt bajo la idea principal que “la meta u objetivo de una empresa es ganar dinero, ahora y en el futuro”, por lo que el desarrollo de un gestión eficiente debe apoyarse en acciones tendientes a la instrumentación de medidas que aporten los elementos necesarios para alcanzar esa meta.

Bajo este esquema asumimos que la Empresa en cuestión está siempre limitada por restricciones. Para esta segunda parte el modelo de TOC se basa en tres conceptos básicos. El primero habla de la contribución al rendimiento, o margen de contribución. Otro de los conceptos es el manejo de inventarios en materiales, productos en proceso y productos terminados, como así también el valor residual de equipos y edificios, representado por el dinero que la empresa utiliza en transformar la materia prima en rendimiento. Y, por último, los costos operativos, que están conformados por las erogaciones devengadas que destinamos a transformar los inventarios en rendimiento; en este concepto el modelo incluye salarios, alquileres, seguros, etc. Bajo estos conceptos el modelo propone instrumentar acciones tendientes a lograr el incremento del rendimiento, la minimización de los inventarios y la disminución de los costos operativos.

Para el logro de estos objetivos, el modelo TOC propuesto por Goldratt, establece cinco pasos para proceder a la mejora de desempeño operacional.

1. Reconocer las restricciones o limitaciones de toda la empresa
2. Identificar las restricciones principales o críticas
3. Adecuar o subordinar todos los recursos que no son considerados cuellos de botella (limitantes) al recurso cuello de botella (limitante)
4. Implantar medidas correctivas que aumenten la eficiencia y la productividad de las restricciones (cuellos de botella)
5. Volver a empezar el proceso y mejorarlo nuevamente

En el momento de arranque del programa que estamos analizando la restricción era externa, del mercado. Bajo el enfoque actual la Empresa tenía limitadas posibilidades de aumentar su participación en el mercado y, al ser una industria madura, la misma crecía pero no a una tasa alta, sino junto con el crecimiento del PBI en líneas generales. A partir de esta limitación es que se decidió comenzar a explotar con fuerza los mercados externos para lograr optimizar el desempeño. Sabíamos que luego las restricciones serían internas y debíamos conocerlas y administrarlas. Siendo el modelo de cinco pasos, en primer lugar logramos reconocer capacidad ociosa en la empresa (al comenzar un proceso de estandarización y volumen los tiempos de procesos se acortaron) por lo que la contribución de la empresa necesitaba nuevas ventas. La principal restricción era la falta de personal capacitado. Como no se puede formar personal en ventas de un momento a otro y, menos en mercados internacionales, apuntalamos los actuales socios que teníamos en cada país de Latinoamérica, como la primer medida correctiva y, se inició y culminó un proceso de búsqueda de perfiles aptos para comenzar la ardua tarea del desarrollo de mercados internacionales, junto con el actual equipo de ventas, al cual también se lo capacitó en nuevas herramientas para el desafío a desandar.

Solucionada la restricción externa, las restricciones eran internas. Para explicar esta etapa, analizaremos brevemente el proceso productivo:

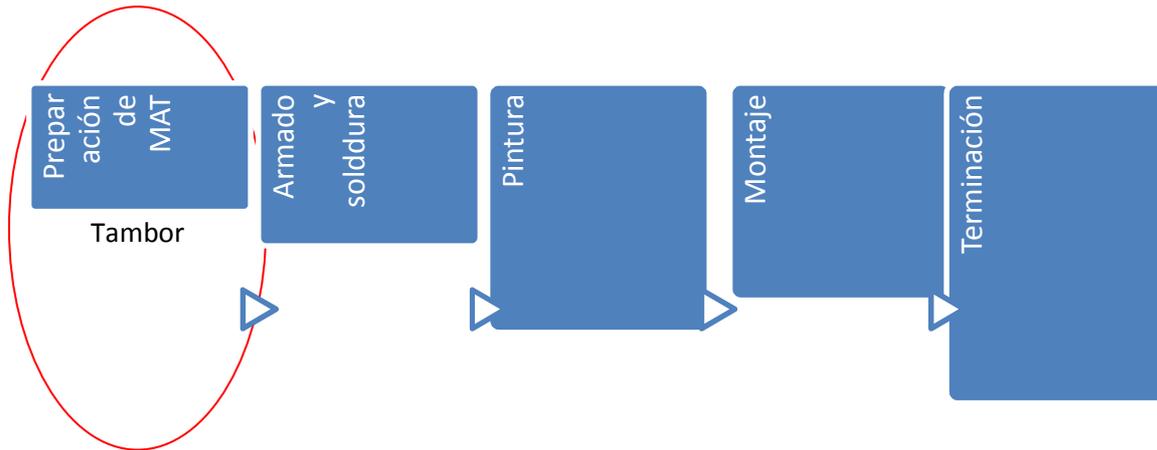


En lo que respecta a restricciones internas, la mismas comenzaron apareciendo en el proceso de preparación de materiales, en el proceso de plegado de materiales. Las horas máquina estaban llegando al 100% de su utilización. Hasta aquí solo habíamos reconocido e identificado la restricción. Ante esta situación se capacitó al doble del personal necesario para el manejo de la maquinaria, en orden de tener siempre personal disponible y no pararla; por otra parte se armó un pulmón de productos en proceso para que nunca tuviese parado el cuello de botella; se instrumentó el mantenimiento de la maquinaria a contraturno, a diferencia del resto, para por último, invertir en una nueva plegadora.

Luego de este cuello de botella, surgió que el proceso de armado y soldadura, y seguido de esto, el pantógrafo, serían los nuevos cuellos de botella. Por lo que se volvieron a considerar los cinco pasos descriptos anteriormente, terminando los mismos en las definiciones de nuevas inversiones: pantógrafo más grande y con mejor rendimiento, robots de soldadura que incrementaban los rendimientos por 100, todo esto mejorando de manera constante el rendimiento de la empresa y los costos, como ya veremos.

Es por esto que, para el esquema de gestión de costos, utilizamos el modelo de teoría de las restricciones. El mismo se aplicó para la administración y definición de las inversiones (las mismas se priorizaban en virtud de los cuellos de botella y luego, a partir de la automatización de trabajos); para la gestión del proceso productivo y la consecuente asignación de recursos, evitando paradas de planta en los procesos que eran cuellos de botella; y, para la gestión de compras, con la misma idea (no parar el proceso productivo dónde tenemos restricciones).

La idea que siempre utilizamos seguía el siguiente esquema: “tambor – amortiguador – cuerda”



El tambor es el cuello de botella, es el que lleva el ritmo, en nuestro caso fue desde la venta a procesos internos como preparación de materiales o soldadura. En este esquema es que dispusimos de “amortiguadores” constantemente, para evitar paradas en el proceso y aumentos constantes en los rendimientos. Esto implicaba buscar tener inventarios en los recursos necesarios para la gestión de los cuellos de botella (materiales y humanos), como ya expliqué anteriormente, y, por último, a fin de evitar un crecimiento indiscriminado del nivel de productos, limitamos el envío de materiales al proceso productivo a través de una planificación operativa de producción extremadamente coordinada con el área de compras y abastecimiento de la compañía.

## CONCLUSIONES

La primera etapa del programa de trabajo constaba de:

- Plan Estratégico
- Presupuestos Operativos (económico y financiero)
- Análisis de Mercados Meta
- Definición de Costos Objetivos
- Mediciones de Costos por Producto

Para la segunda etapa el programa de trabajo fue el siguiente:

- Acuerdos Comerciales con Proveedores
- Rediseño de Lay Out
- Rediseño de Productos
- Rediseño de Procesos Productivos

Los resultados a este momento han sido muy alentadores. Destacamos los siguientes:

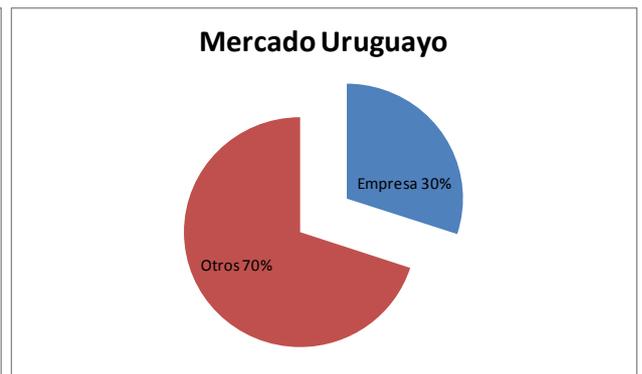
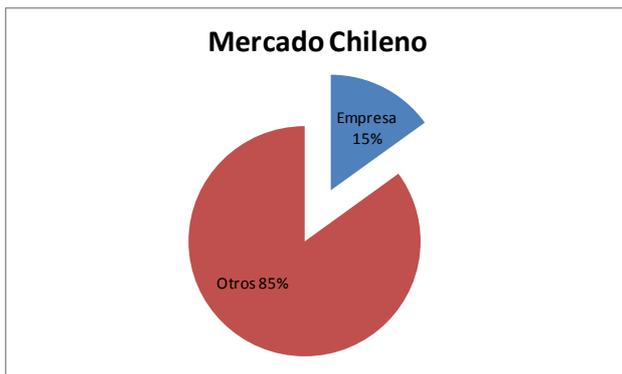
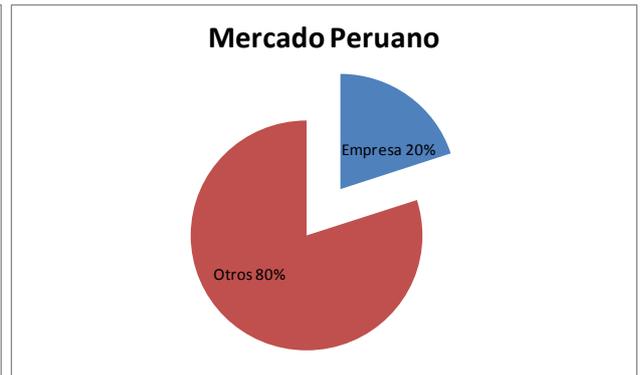
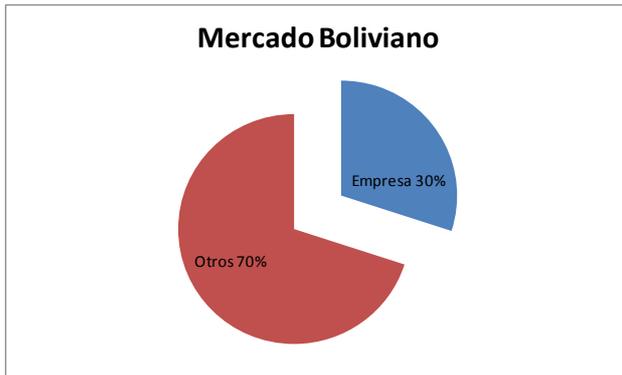
\* Reducciones de costos unitarios de productos del 15 a 25%, como ejemplos de esto comparto los costos unitarios de los productos A y B al cabo de dos años de trabajo:

PRODUCTO A			
Concepto	Situación Base	Costos Año 1	Costos Año 2
Materiales Directos	16.024,54	14.322,90	13.457,19
Mano de Obra Directa	3.956,91	2.366,00	1.911,00
Costos Indirectos de Fabricación	10.238,40	7.394,40	5.972,40
Costos Totales	30.129,06	24.083,30	21.340,59
Precio de Venta	37.661,33	30.104,13	26.675,74

PRODUCTO B			
Concepto	Situación Base	Costos Año 1	Costos Año 2
Materiales Directos	47.432,36	35.329,87	31.804,89
Mano de Obra Directa	6.810,80	5.551,00	4.550,00
Costos Indirectos de Fabricación	19.680,48	17.348,40	14.220,00
Costos Totales	71.923,31	58.229,27	50.574,89
Precio de Venta	89.904,13	72.786,59	63.218,61

En este punto podemos destacar que la empresa ha logrado un alto grado de competitividad a nivel LATAM en el producto B, no así en el producto A. Por lo analizado, para lograr competitividad en este producto será necesario instalar un fábrica más cercana a los destinos que hoy se encuentran alejados (Colombia, Panamá, Centro América y el Caribe ya que por lo estudiado sería muy difícil de absorber los costos de fletes e impuestos por la vía de mejora de costos.

\* Por otra parte las participaciones de mercado logradas fueron las siguientes:



En todo el trabajo realizado las herramientas de costos fueron utilizadas casi en su totalidad: desde la diferenciación de contabilidad administrativa financiera, a métodos de costeo de los productos, asignaciones de costos e inclusive el modelo costo – volumen – utilidad. Pero en este caso en particular, nuevas herramientas de costos han sido las que nos permitieron generar grandes avances de gestión en la organización. Por otra parte, el rol como profesionales nos significó tener que conocer a fondo los procesos productivos, manejar a nivel de interpretación planos productivos y de lay out, como así también requirió un gran trabajo en equipo coordinado desde la alta dirección y con las distintas gerencias funcionales. El uso transversal de herramientas y funciones cruzadas ha sido un constante en este proyecto, y nos ha significado un gran esfuerzo en la redefinición nuestro roles y aportes como profesionales de costos.

## EJE TEMÁTICO

Costos y toma de Decisiones – Gestión Estratégica de Costos – Tópicos relativos a la enseñanza de Costos y la Gestión

## BIBLIOGRAFÍA

- HORNGREN, Charles - FOSTER, George y DATAR, Srikant. Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial. Pearson Educación, México - Decimasegunda Edición - 2007
  
- BACKER, Morton - JACOBSEN, Lyle - RAMIREZ PADILLA, David Noel - "Contabilidad de Costos: Un enfoque administrativo para la toma de decisiones." Segunda Edición - Ed. Mc Graw Hill - 1990
  
- HANSEN, Don – MOWEN, Maryanne – “Administración de Costos. Contabilidad y control”. Tercera Edición. International Thompson Editores - 2003
  
- GARRISON, Ray; NOREEN, Eric; BREWER, Peter – “Contabilidad Administrativa” Undécima Edición – Ediciones Mc Graw Hill -2007
  
- IMAI, Masaaki “Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa” Ediciones Compañía Editorial Continental S.A. México. 1996