

# Gerenciamiento Estratégico de Costos y las causales de costos en la era digital. Análisis de una causa estructural: Tecnología.

Ana María Golpe Cervelo<sup>1</sup>

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es realizar una reflexión sobre los cambios en la tecnología, analizada ésta como una de las causales de costos de las instituciones.

Los cambios tecnológicos imponen retos a la dirección de las compañías, y la no consideración de dichos retos puede impedir que las empresas continúen compitiendo en el mercado.

El Gerenciamiento Estratégico de Costos es el análisis amplio de los costos, en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita, y en el que confluyen tres análisis básicos: la cadena de valor; el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Analizar y entender el comportamiento de costos de una empresa significa entender el conjunto de causales de costos que posee y explicar su posición a través de los factores estructurales o ejecucionales. Dentro de los primeros podemos mencionar: Escala, Extensión, Experiencia, Tecnología y Complejidad.

El uso de la tecnología constituye una de las causales de costos clave de las empresas en el mundo actual, que deberemos medir y analizar.

Este trabajo utiliza como metodología la búsqueda bibliográfica, básicamente de especialistas y autores relevantes. Dicha metodología, según Namakforoosh (Namakforoosh, 2005), supone poner al investigador en contacto con lo que se ha producido en el tema de la investigación.

Como marco temporal se analizaron los últimos tres años: 2010, 2011 y 2012. Sin embargo, se han considerado los aportes de aquellos autores relevantes en la temática, sin tener en cuenta ese marco temporal.

La técnica de recolección de información utilizada se basó en la investigación de datos secundarios.

El uso de la tecnología constituye una de las causales de costos clave de las empresas en el mundo actual, que deberemos medir y analizar, debido a que el desarrollo de nuevas tecnologías puede determinar el éxito y encaminar la posición competitiva de la empresa con una visión de futuro.

**Palabras claves:** Gerenciamiento Estratégico de Costos; Tecnología; Causales de Costos; Era Digital; Causal Estructural de Costos.

## Introducción

El mundo se encuentra envuelto en una era tecnológica cada vez más inserta en todas las actividades, productos y procesos de las empresas. Ellas deberán decidir qué tecnologías incorporar, o no, y cómo hacerlo.

Como afirman Casari y Baldini, las nuevas herramientas de gestión vienen a brindar diferentes soluciones para diferentes problemas puntuales, a partir de las nuevas necesidades de información que invariablemente han ido surgiendo.

Para ello, en un primer momento se hará una breve descripción del Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC), el que se encuentra compuesto por tres análisis: la Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos.

A continuación, se entiende importante reflexionar sobre la importancia de la Tecnología, como una de las causales de costos.

Casari y Baldini afirman que es necesario comprender la fuerte interrelación existente entre las modernas filosofías y su utilización, para establecer un eje clave dentro de las organizaciones, como lo es la reducción de costos; reducción que permitirá mejorar la rentabilidad de las empresas y por ende su subsistencia en el tiempo.

## **Gerenciamiento Estratégico de Costos**

Tal como lo afirman Shank y Govindarajan (Shank y Govindarajan, 1995) el GEC es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener.

El GEC es la conjunción de tres análisis básicos:

1. El de la Cadena de Valor.
2. El Posicionamiento Estratégico y
3. Las Causales de Costos.

A continuación se dará una breve descripción de los dos primeros y se profundizará en el tercero.

### **La Cadena de Valor de la Empresa**

El análisis de la cadena de valor es un enfoque externo a la empresa, que trata de identificar las actividades que crean valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos:

- Actividades Primarias y
- Actividades de Apoyo.

Actividades Primarias. Son muchas y variadas, dependiendo del sector en que se encuentre la empresa y su estrategia.

- Logística Interna: La constituyen todas aquellas actividades relacionadas con la recepción, almacenaje, manejo de materias primas y materiales, control de los inventarios, etc.
- Operaciones: Son aquellas actividades relativas a la transformación de las materias primas a efectos de elaborar el producto final.
- Logística Externa: Está constituida por aquellas actividades relacionadas con la distribución del producto a los compradores, almacenaje de productos terminados, etc.

- **Mercadotecnia y Ventas:** Son actividades que facilitan a los compradores la adquisición del producto, tales como promociones, relaciones con potenciales compradores, etc.
- **De Servicio:** Son aquellas actividades que van asociadas a la prestación de servicios posventa, tales como instalaciones, reparaciones, etc.

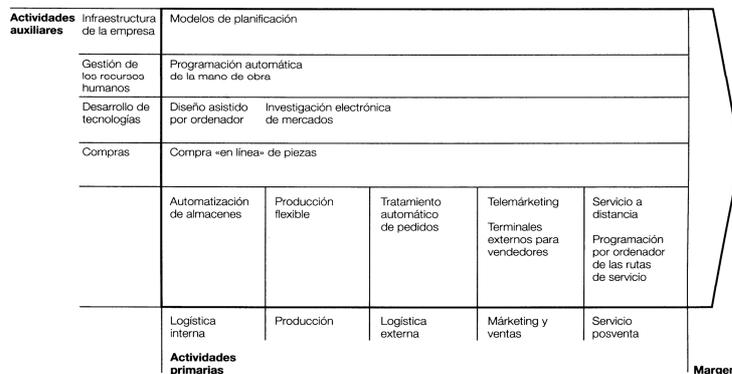
### Actividades de Apoyo

- **Abastecimiento:** Compra de materias primas y materiales, activos, etc., a ser utilizados por la empresa.
- **Administración de Recursos Humanos:** Implica las actividades relativas a la búsqueda, contratación, capacitación, etc. de personal, que influyen en la determinación de la motivación de los empleados, los costos de la contratación, etc.
- **Infraestructura de la Empresa:** Incluye Administración, Planeación, Finanzas, Contabilidad y Administración de Calidad, entre otros, en apoyo de la cadena en general.

Dentro de cada categoría de actividades, primarias o de apoyo, existen tres tipos de actividades que actúan de diversa manera en la ventaja competitiva:

- **Directas.-** Son las implicadas directamente en la creación de valor para el comprador.
- **Indirectas.-** Son las que hacen posible el desempeño de las actividades directas.
- **De Seguro de Calidad.-** Son las que aseguran la calidad de otras actividades. No es administración de calidad.

A continuación se expone la gráfica clásica del profesor M. Porter (Porter, 1999):



Cuadro 1.- La cadena de producción de valor. Actividades primarias y de apoyo. La tecnología.

Fuente: Michael Porter: Ser competitivo, Editorial Deusto, página 88.

## **Posicionamiento Estratégico de la Empresa**

En el mundo competitivo de hoy, Gomes considera que las empresas están siempre tratando de encontrar una estrategia que aporte buenos resultados a sus emprendimientos.

La causa fundamental para efectuar un análisis de costos es la toma de decisiones, pero a medida que evoluciona el pensamiento sobre la formulación de estrategias y el proceso de implementación, el análisis de costos debe tener en cuenta más integralmente el posicionamiento estratégico.

Este punto posee gran importancia dentro del análisis de la Gerencia Estratégica de Costos, ya que el enfoque del mismo es diferente según la estrategia a la cual la empresa esté enfocada.

El hecho de elegir una posición estratégica única no es suficiente para dar garantía de que se posee una ventaja competitiva sostenible, ya que si es una posición de valor atraerá las imitaciones. Una posición estratégica no es sostenible a menos que existan renuncias a otras posiciones. ¿Qué implica una renuncia? Más de una cosa implica menos de otra.

Las renuncias se hacen por tres razones (Porter, 1996):

- Inconsistencia de la imagen o reputación.
- Problemas que provienen de las mismas actividades: falta de flexibilidad de la maquinaria, del personal, de los sistemas, etc.
- Limitaciones entre el control y la coordinación.

Vemos así que se agrega un elemento nuevo: la renuncia. De este modo la estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo.

La esencia de la estrategia es decidir qué no se va a hacer; sin renuncias no habría ninguna necesidad de optar, y ninguna necesidad de tener una estrategia. Cualquier idea podría ser rápidamente copiada y el funcionamiento dependería totalmente de la eficacia operacional.

A su vez, el encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenimiento en el tiempo.

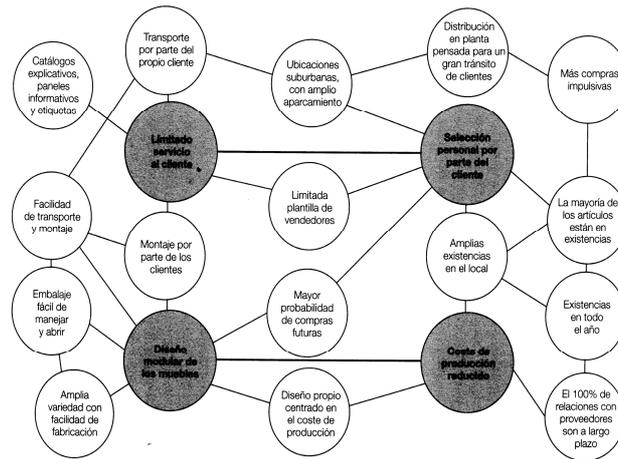
La relevancia de la concordancia entre las políticas de la empresa y la estrategia constituye una de las ideas más antiguas. La importancia radica en los efectos que unas actividades tienen sobre otras; por otra parte ayuda a realzar la unidad de la estrategia.

Existen tres tipos de encajes, que no son mutuamente excluyentes (Restrepo, 2004):

- En el que hay compatibilidad entre las actividades (funciones) y la estrategia general.
- En el que las actividades se potencian entre sí.
- En el que existe optimización del esfuerzo.

La coordinación y el intercambio de la información, a través de las diferentes actividades, para eliminar las redundancias y reducir los esfuerzos y los costos al mínimo, son tipos básicos para la optimización del resultado y pueden conducir a la diferenciación.

La ventaja competitiva nace de todo el sistema de actividades.



Cuadro 2.- Representación gráfica de los sistemas de actividades.  
Fuente: M. Porter, Ser Competitivo, Ed. Deusto, página 56.

El encaje de las actividades con la estrategia es fundamental para fomentar el sostenimiento de la ventaja competitiva.

### Causales de Costos para la Empresa

Cuando estamos dentro del GEC, el análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa; y para evaluar la oportunidad estratégica se deben examinar los factores de costos y efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada.

El comportamiento de costos de la empresa, para la contabilidad gerencial tradicional, se centra fundamentalmente en una causal: el volumen de producción. Los cambios se proyectan en función de la variación del volumen de los productos que la empresa elabora, adjudicando al volumen o cantidad producida el costo en la empresa.

Tradicionalmente los directivos se centran en la evaluación del comportamiento de los costos, únicamente a efectos de llevar a cabo proyecciones futuras, y tomar decisiones en base a costos estándar y presupuestos, análisis de márgenes de contribución, análisis de costo-volumen-utilidad, etc. En la evaluación del comportamiento de los costos se toman como factores el hecho de que los costos sean fijos o variables, y cómo estos son definidos.

La visión tradicional -hacia el interior de la empresa- es una visión limitada, ya que el volumen de producción es una forma poco interesante de explicar el posicionamiento de la empresa en materia de costos. Siguiendo las ideas desarrolladas por Shank y los diferentes conceptos hasta ahora expuestos en cuanto a la realidad de las empresas en los tiempos que vivimos, debemos tener presente que los costos son causados e impulsados por muchos factores que se interrelacionan entre sí. Analizar y entender estos comportamientos significa entender la acción de un conjunto de causales que operan en una situación determinada.

El objetivo del análisis de costos va a depender de la estrategia elegida por la empresa. Por lo tanto, es una combinación de diferentes elementos de análisis: cadena de valor, posicionamiento estratégico y causales de costos.

El análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y complementar la visión estratégica de la empresa. De este modo, desempeña un papel preponderante a la hora de evaluar la oportunidad estratégica, de examinar los factores de costos y de efectuar un seguimiento de la estrategia seleccionada por la empresa.

El análisis de la cadena de valores es una herramienta gerencial clave, a través de la cual se puede observar el comportamiento de las causales de costos en cada actividad creadora de valor, dado que diferentes actividades en la cadena de valor son influenciadas por distintas causales de costos.

Recordemos que la metodología a seguir a efectos de construir la cadena de valores es:

- 1) Definir la cadena de valores del sector y asignarle a cada actividad, costos, ingresos y activos.
- 2) Investigar las causales de costos que regulan cada actividad de valor
- 3) Examinar las posibilidades de construir una ventaja competitiva sostenible.

Una vez que la empresa identifica la cadena de valores y diagnostica los determinantes de cada actividad de valor, puede lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo y un control de las distintas causales de costos mejor que el de sus competidores, de acuerdo a las siguientes pautas:

A) Contestando a las siguientes preguntas:

- ¿Puede la empresa reducir los costos de esta actividad, manteniendo el precio de venta constante?
- ¿Puede la empresa aumentar el precio en dicha actividad, manteniendo constantes los costos?
- ¿Puede la empresa reducir los activos de esa actividad, manteniendo costos e ingresos constantes?

La empresa deberá comprender y comparar la cadena de valor de la firma, con la de sus competidores e identificar las acciones que son necesarias, para manejar la misma mejor que la de sus competidores.

B) Reconfigurando la cadena de valores

¿Qué causa el Costo?

La empresa debe identificar el conjunto de causales de costos que operan en una situación determinada, de acuerdo a su posición y a la manera que eligió de competir, tratando de obtener en todo momento una ventaja competitiva sostenible, analizando factores internos y externos.

No todas las causales tienen la misma importancia. Por lo tanto, la empresa deberá efectuar un análisis de las mismas a efectos de determinar su influencia en la organización.

Como punto de partida debemos preguntarnos:

- ¿Cuáles son las formas de explicar el comportamiento de costos en la empresa?
- ¿Cuáles son las causales de costos que posee la empresa?
- ¿Qué elección de opciones están impulsando el costo?

De acuerdo a lo establecido por Daniel Riley (1987) las causales de costos por el denominadas “cost drivers” se dividen en:

- Causales Estructurales

- Escala
- Extensión
- Experiencia
- **Tecnología**
- Complejidad

- Causales Ejecucionales

- Compromiso del grupo de trabajo
- Gerencia de Calidad Total
- Utilización de la capacidad
- Eficiencia en la distribución de la planta
- Configuración del producto
- Aprovechamiento de lazos con los proveedores
- Aprovechamiento de lazos con los clientes

Se debe explicar la posición de costos de la empresa en función de los factores estructurales y habilidades de ejecución que configuran su posición competitiva. Toda empresa deberá examinar las fuerzas competitivas del sector y evaluar la capacidad potencial que posee.

Agan considera que la reducción de costos es siempre gradual en las grandes empresas; lo importante es ver todo el modelo de negocio en vez de las partes.

## **Tecnología: una causa estructural de Costos**

Una etapa esencial de la administración estratégica es la concerniente al cambio tecnológico, como lo afirman Goncalves y otros en su trabajo de investigación monográfico.

Cuando las empresas deben efectuar una evaluación respecto a la elección de tecnologías, valoran cuidadosamente y efectúan un análisis de sus inversiones utilizando tradicionalmente el concepto de valor presente neto como punto de referencia. El mismo limita su análisis a un punto de vista financiero, no tomando en cuenta la repercusión del cambio en aspectos como calidad, fabricación, productos, etc., y desconociendo muchas veces los temas estratégicos de la organización.

Las decisiones de cómo y cuándo efectuar un cambio tecnológico son una tarea compleja que exige tomar en cuenta una serie de consideraciones internas y externas a la empresa. Debemos, en consecuencia, adoptar un enfoque más amplio que el tradicionalmente utilizado.

### Dirección de la Tecnología

La dirección del uso de la tecnología se identifica, según Richard Handscombe y Philip Norman<sup>1</sup>, como “el proceso de dirección por el que las organizaciones identifican, acceden y utilizan tecnología internacional disponible para lograr la ventaja competitiva sobre la marcha, el crecimiento del beneficio y valor para el accionista a través de beneficios óptimos para el cliente y la comunidad”.

Cuando decimos beneficios óptimos, nos referimos a la oportunidad del cambio con relación a productos, procesos, sistemas y servicios.

Si tenemos en cuenta la ventaja competitiva a través de un enfoque de dirección estratégica, que guíe a la empresa, esta debe darle uso estratégico a la tecnología que posee o puede poseer.

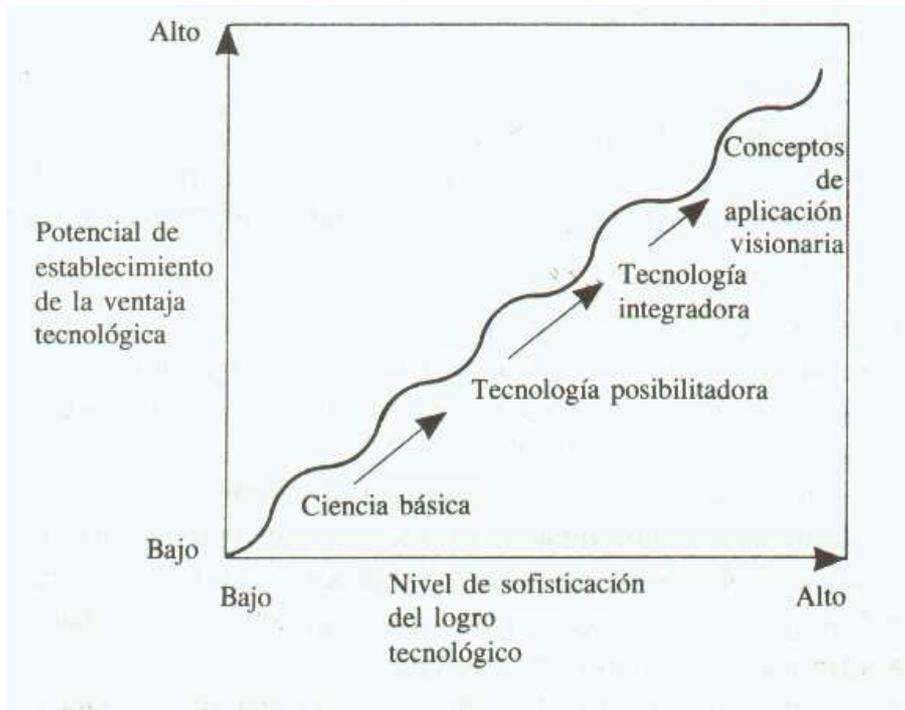
La dirección efectiva en el uso de la tecnología para los mencionados autores se caracteriza por las siguientes dimensiones:

1. La dirección del uso de la tecnología es integradora y deriva de los otros procesos de dirección principales. Debe ser orientada, impulsada y coordinada en el nivel ejecutivo más alto.
2. Como activo corporativo principal, la dirección del uso de la tecnología necesita estar integrada en el proceso de estrategia corporativa. Esto se logra, por ejemplo, realizando vínculos estratégicos con los clientes.
3. El uso de la tecnología traerá como consecuencia el desarrollo y aplicación de nuevos productos, servicios y procesos nuevos para el sector.

Lo esencial es el establecimiento y mantenimiento de una base de información visionaria que controle, permitiendo lograr una ventaja competitiva para la empresa.

---

<sup>1</sup> Richard S. Handscombe – Philip Norman “Liderazgo estratégico. Los eslabones perdidos” Mc Graw Hill de Management 1993

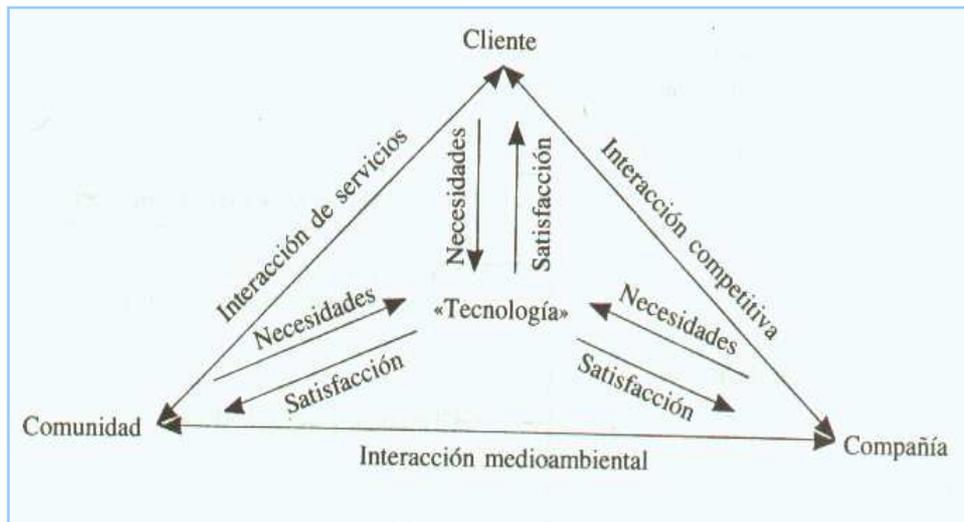


Cuadro 2. -El ímpetu de la visión

Fuente:Richard Handscombe-Philp Norman "Liderazgo estratégico. Los eslabones perdidos", Ed. Mc. Graw Hill, página 68.

4. El uso efectivo de la tecnología es una de las principales actividades de resultados clave de la empresa, la que deberemos medir y analizar.

El factor que determinará el éxito será la capacidad de desarrollar la nueva tecnología encaminada hacia la ventaja competitiva con una visión de futuro.



Cuadro 3.- Impacto directo de la dirección de la tecnología sobre los resultados.

Fuente: Richard Handscombe-Philp Norman "Liderazgo estratégico. Los eslabones perdidos" pág.68

El conocimiento de la tecnología relevante disponible amplía las alternativas estratégicas, ya sea en opciones para la mejora o remplazo de artículos, para desarrollo y marketing, evaluación de producto, etc. creando una capacidad competitiva para la empresa.

5. El éxito requiere un conocimiento profundo del proceso de innovación.

### Niveles de dirección de Tecnología

Debemos tener claro el uso que se le debe dar a la tecnología que tenemos disponible y a aquella a la que la empresa puede acceder en cualquiera de las actividades creadoras de valor y que llevan a lograr una ventaja, ya sea en los productos, servicios, procesos etc. que la diferencie de las demás.

Las fases del uso de la tecnología según lo indican Handscome y Norman tienen como orden:

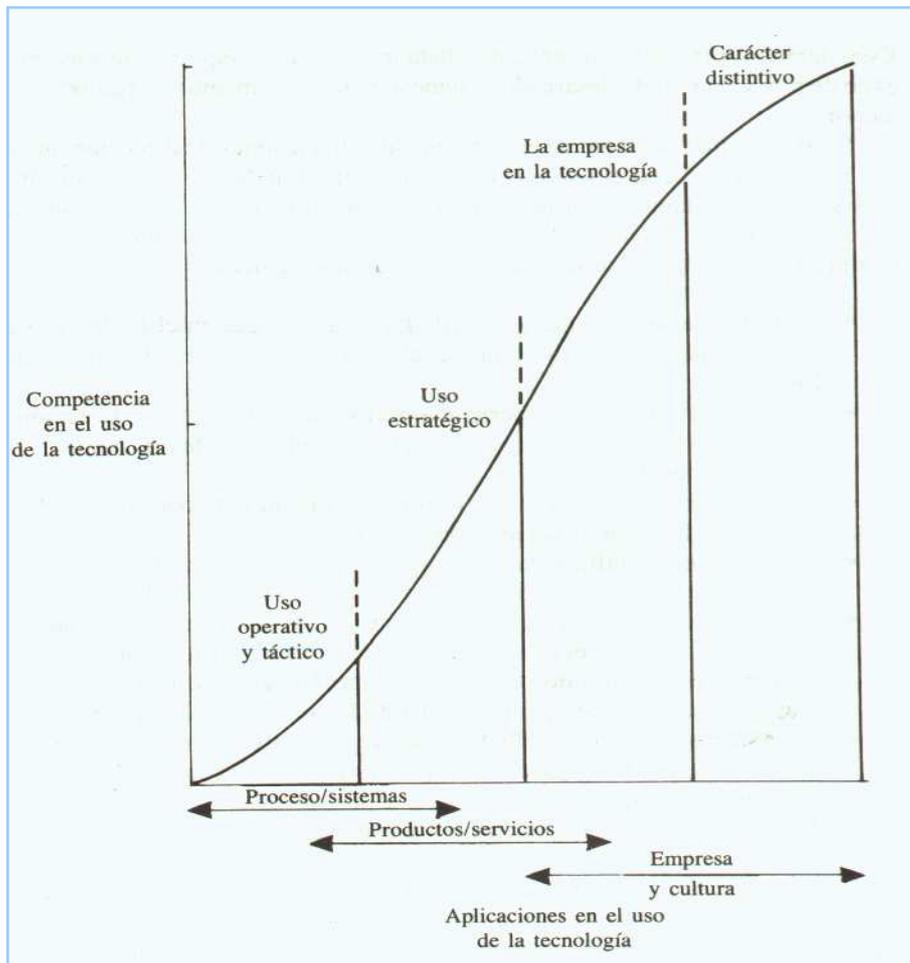
- Operativo y Táctico: se centra en los temas referidos a mejoras internas en los procesos de fabricación que comiencen a tener un impacto sobre las decisiones estratégicas de producto y servicios.
- Estratégico: referido al uso de la tecnología en productos y servicios para consumidores y usuarios, con miras a la competitividad, o beneficios de calidad a partir de ellos.
- En negocio de la tecnología: la dirección efectiva de la tecnología puede proporcionar oportunidades importantes a las compañías que estén en ese negocio.
- Carácter distintivo: la existencia de la empresa y su cultura están encaminadas hacia el uso efectivo de la tecnología como área clave de actividad empresarial.

La interrogante principal, en la realidad en la que vivimos, es la de cómo hacer uso de la tecnología de forma más efectiva para la empresa y para los clientes; ya sea para actuar en el tiempo adecuado, ya sea para mejorar productos, servicios o procesos, ya sea para evaluar los costos que esa tecnología trae aparejados.

Constituye la clave en dicho tema que la empresa concrete un uso efectivo de la tecnología disponible, no solo a nivel de la producción sino a nivel de todas las actividades creadoras de valor.

Las empresas deberán efectuar un análisis estratégico, en cuanto a la tecnología u oportunidades tecnológicas, identificando en qué porcentaje influye dicha causal de costos en el total; ya que afecta en las acciones, controles y decisiones que se efectúan en la empresa de forma permanente.

Según Handscome “el uso efectivo de la tecnología tiene que desarrollarse para convertirse en el carácter distintivo de las compañías”.



Cuadro 4.- Niveles de dirección de Tecnología.

Fuente: Handscombe y Norman. "Liderazgo estratégico. Los eslabones perdidos", ed. Mc-Graw Hill, página 11.

### Tecnología - Gerencia estratégica

La tecnología forma parte de cada actividad de valor en la empresa, no sólo de las actividades primarias sino también de las actividades de apoyo, ya que cada actividad de valor usa tecnología para combinar insumos y recursos a efectos de obtener un resultado final.

El análisis de la gerencia estratégica de costos para efectuar un estudio de inversión en tecnología, debe efectuarse siguiendo los tres análisis aplicados en la Gerencia Estratégica, ya definidos en capítulos anteriores:

#### ➤ Análisis de la cadena de valores

Se deben analizar las inversiones tecnológicas desde el punto de vista de su impacto en la cadena de valores, a través del efecto en proveedores, en la empresa y en los clientes. Ese análisis constituye la herramienta básica que permite entender el papel que cumple la tecnología en la ventaja competitiva.

La tecnología se encuentra en cada actividad de la cadena de valor de la empresa y esta puede afectar a la misma en sus actividades. Tiene una clara interdependencia con las tecnologías utilizadas por sus compradores y proveedores, y puede producir efectos en el costo y en la diferenciación.

Se debe analizar el impacto, así como los rendimientos esperados de la nueva tecnología y sus efectos en la cadena de valores, cuando se deba tomar una decisión acerca de invertir o no en ella, siendo en todo momento coherentes con la posición estratégica adoptada por la empresa.

Para de realizar un análisis del impacto tecnológico en la cadena de valores, debemos comparar los rendimientos esperados por la adquisición de la nueva tecnología y los ahorros asociados a la misma. A través de dicho análisis se tendrá una visión de las utilidades asociadas que traería el cambio, debiendo de ser coherentes con el posicionamiento estratégico adoptado por la empresa.

Se deberá analizar si la cadena de valor en la cual se va a hacer la inversión obtendrá o no utilidades.

➤ Análisis del Posicionamiento estratégico

Se analiza el cambio tecnológico a partir de la forma en que la empresa está compitiendo, ya sea a través de la diferenciación o el liderazgo de costos; siendo esto la base para efectuar dicho análisis.

Se deberán analizar las implicaciones que trae el cambio con la manera de competir que ha escogido la empresa, es decir, la opción de posicionamiento estratégico para la selección de la tecnología.

➤ Análisis de las Causales de costos

La selección tecnológica es una importante causal de costos. Se deberá analizar si la elección tecnológica constituye un factor estructural clave de costos.

La tecnología afecta la ventaja competitiva en la empresa ya que tiene un importante papel dentro de ésta. Y afecta el costo o diferenciación y la ventaja competitiva a través de los cambios en las guías de costos de la empresa.

El desarrollo tecnológico puede:

- Determinar la estructura general del sector industrial si es usado ampliamente
- Determinar las barreras de entrada ya que puede bajar o subir las economías de escala en cualquier actividad de valor
- Crear ventajas en tiempo
- Influenciar las guías de costos en la empresa.
- Cambiar las relaciones de oferta entre un sector industrial y sus proveedores.

- Afectar la ventaja competitiva de los competidores, añadiendo o restando ventaja competitiva, en el caso de afectar las guías de costos en la cadena de valor de la empresa.

Debemos recordar que las causales de costos están relacionadas con las elecciones estratégicas que hace la empresa respecto a su estructura económica, alcance de operaciones o experiencia.

El momento en el que la compañía efectúe las decisiones y acciones clave para el uso de tecnología de importancia estratégica es decisivo.

La tecnología contribuye al éxito estratégico y competitivo de las empresas. Estas deberán efectuar un estudio como parte integral del proceso de dirección estratégica, a efectos de evaluar su posición y tomar decisiones en cuanto a futuros cambios involucrados en el proceso.

Según Porter, los pasos analíticos al formular la estrategia tecnológica para hacer de la tecnología un arma competitiva son:

- 1) Identificar las tecnologías y subtecnologías en la cadena de valor, ya que cada actividad de valor implica la existencia de una o más tecnologías de la empresa y la de sus competidores.
- 2) Identificar las tecnologías potencialmente relevantes en otros sectores industriales.
- 3) Determinar la ruta del probable cambio de tecnología.
- 4) Determinar qué tecnologías y qué cambios tecnológicos son más importantes para la ventaja competitiva. Los cambios tecnológicos importantes son aquellos que cumplen con las cuatro pruebas:
  - a) Crear una ventaja competitiva sostenible
  - b) Cambiar las guías de costo o exclusividad a favor de la empresa
  - c) Llevar a ventajas de primer promotor, como reputación, curva de aprendizaje, etc.
  - d) Mejorar la estructura del sector.
- 5) Asentar las capacidades de la empresa en tecnologías importantes
- 6) Seleccionar una estrategia tecnológica que refuerce la estrategia competitiva, reforzando la ventaja competitiva sostenible de la empresa
- 7) Reforzar las estrategias tecnológicas de las unidades de negocios de la empresa.

Según Porter, el cambio tecnológico que emprenda una empresa conducirá a obtener ventajas competitivas duraderas en cualquiera de las siguientes circunstancias:

- Disminuyendo los costos o resaltando la diferenciación. La guía tecnológica de la empresa es sostenible si puede ser protegida de las imitaciones.
- Variaciones de costo o la existencia de causales singulares que favorecen a la empresa, cambio en las directrices de costo o exclusividad a favor de la empresa.
- Traducido en provecho para el primero que lo hace, se logra conquistar una ventaja; ser los pioneros en el cambio tecnológico otorga atributos de primer movedor. En el liderazgo tecnológico una empresa busca ser la primera en introducir cambios tecnológicos que apoyen su estrategia genérica.

## **Reflexión final**

Una afirmación que no podemos dejar de considerar es la dada por Kiechell: “durante el siglo siguiente, la gestión como la conocemos podría llegar a existir y dar forma al mundo en el que trabajamos”.

S. Apak, en el artículo sobre el uso contemporáneo del desarrollo del costo en el GEC, considera que para lograr la producción efectiva en las empresas industriales, la primera medida es utilizar el desarrollo apropiado para la estructura de la empresa. El sistema de costos en cada sistema de producción debe ser determinado y administrado eficientemente, tomando como base el sistema de gestión de costes para ayudar a maximizar los beneficios de la empresa. Para lograr este objetivo, las empresas deben prepararse para el futuro, renovándose constantemente. La fuerte pugna en el mundo de hoy y el acortamiento del ciclo de vida de los productos obligan a las empresas a lograr simultáneamente menor costo, mayor calidad y un lanzamiento más rápido que el de la competencia, con el fin de satisfacer las necesidades y demandas de los clientes.

El GEC es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita, compuesto por tres análisis: Cadena de Valor Posicionamiento Estratégico y Causales de Costos.

Las causales de costos se pueden clasificar en dos grupos: causales estructurales y causales ejecucionales. Dentro de las primeras se encuentra la tecnología.

Reafirmando la importancia de la tecnología, McAfee cree que existe una nueva cultura para la toma de decisiones, y cinco son las áreas importantes: liderazgo, talento de los gerentes, toma de decisiones, cultura organizacional y tecnología.

El uso de la tecnología se identifica, según Richard Handscombe y Philip Norman, como “el proceso de dirección por el que las organizaciones identifican, acceden y utilizan tecnología internacional disponible para lograr la ventaja competitiva sobre la marcha, el crecimiento del beneficio y valor para el accionista a través de beneficios óptimos para el cliente y la comunidad”.

El uso de la tecnología constituye una de las causales claves de las empresas en el mundo actual, que deberemos medir y analizar, debido a que el desarrollo de nuevas tecnologías determina el éxito y encamina la posición competitiva de la empresa con una visión de futuro.

La tecnología es un factor de éxito estratégico competitivo, que deberá estar inmerso en todas las actividades creadoras de valor en toda organización, como parte integral en el proceso de dirección estratégica.

Las decisiones de inversión condicionan el futuro de las instituciones, ya que suponen por un lado una determinada cantidad de dinero y otros recursos necesarios, y, por otro, una variación en la estructura de costos (en general en aumento en el corto plazo); también proporciona nuevas oportunidades para acceder a mercados y clientes (que pueden ser de corto o largo plazo).

Estas decisiones van necesariamente acompañadas de estudios financieros, que si se realizan atendiendo varios criterios ofrecen mayor visión sobre la situación proyectada: poder examinar los posibles escenarios con las reacciones de los competidores y clientes, advertir la flexibilidad de la decisión, percibir si existen o no posibilidades de fraccionamiento del proyecto y tomar en consideración la incertidumbre.

Todo lo mencionado anteriormente es a los efectos de abarcar la mayor cantidad de información posible, para tomar una decisión adecuada.

## Bibliografía

- Agan, Tom. (2013). What spaceX can teach us about cost innovation. HBR, blog.
- Apak, S. y otros. (2012). *The use of contemporary development in cost accounting in Strategic Cost Management*. Anales del International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management.
- Casari, M.; Baldini, R. (2013). *La reducción de costos y su vinculación con las filosofías de gestión*. Congreso XIII Internacional de Costos.
- Gomes. (2010). *Gestao estratégica de custos numa abordagem de custo – alvo com engenharia de valor e kaizen: um estudo de caso*. Anales del XVII Congreso Brasileiro de Costos.
- Goncalves, Golpe. Monografía: Gerenciamiento Estrategico de Costos.2000.
- Handscome, R. – Philip Norman “Liderazgo estratégico. Los eslabones perdidos” Mc Graw Hill de Management 1993
- Kiechell W. (2012). The Management Century. Harvard Business Review. Nov. 2012.
- McAfee A., Brynjolfsson e. (2012). Big data: The management revolution. Harvard Business Review. Oct. 2012.
- Porter Michael E. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Editorial Deusto S.A.
- Riley D. (1987). *Competitive Cost based strategic for industrial company, in manufacturing use*. New York: Booz, Allen y Hamilton.
- Robin Cooper and Regine Slagmulder. (2011). *What Is Strategic Cost Management?* Journal of Cost Management Business Reading.
- Shank, J. y Govindarajan V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Editorial Norma S.

---

<sup>ii</sup> Unidad Académica de Costos