

**VII Congreso Internacional de Costos  
Punta del Este, Uruguay  
Noviembre 2003**

**La Gerencia estratégica de costos y la Generación de Valor en las Empresas**  
Dra. María Luisa Saavedra García<sup>1</sup>

**Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar la relación que existe entre la Gerencia Estratégica de Costos y la generación de valor en las empresas, medido en términos del valor económico agregado.

Este trabajo se divide en tres partes: En la primera parte se describe lo que es la Gerencia estratégica de costos, en la segunda parte se describe la técnica del Valor Económico Agregado y en la tercera parte se describe la interrelación que existe entre la Gerencia estratégica de Costos y la generación de valor en las empresas.

La principal conclusión de este trabajo es que la Gerencia estratégica de costos es un factor determinante en la generación de valor en las empresas puesto que integra la estrategia de negocios desde el aspecto operativo de las empresas.

**Introducción**

Para poder competir en el entorno cambiante de hoy las empresas requieren contar con información sobre los costos y la rentabilidad total del negocio que les permita tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada. Contar con este tipo de información de manera precisa y oportuna sirve de base a la alta dirección y la gerencia de una empresa para buscar maximizar el rendimiento del negocio.

Ante esto las organizaciones están cada vez más preocupadas por hacer más productivos sus recursos y generar de esta manera valor para los accionistas. Sin embargo a pesar de los grandes esfuerzos que realizan no han logrado aún ser productivas en su operación. Algunos estudios realizados en las empresas mexicanas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, muestran que una gran mayoría de estas destruyen valor<sup>2</sup>, este resultado es coincidente con el estudio realizado por Stern Stewart<sup>3</sup> en el cual calculó el EVA<sup>4</sup> para 108 empresas<sup>5</sup> que

---

<sup>1</sup> Profesora Investigadora UAEH, Tutora del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, FCA, UNAM.

<sup>2</sup> El estudio completo puede consultarse en: Saavedra (2002).

<sup>3</sup> Firma de Consultoría especializada en EVA.

<sup>4</sup> EVA por sus siglas en inglés: Economic Value Added, esta marca esta patentada por la firma de consultoría Stern Stewart, Co. La técnica de Valor económica agregado mide la generación o destrucción de valor de una empresa.

cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores para el año 1999, de las cuales sólo 16 arrojaron un EVA positivo. Demostrando que la mayoría de las empresas (85%) no generaron valor sino que están destruyendo valor.

Una de las razones de esta situación se atribuye a que no existe una consistencia entre los objetivos estratégicos de las mismas y los objetivos operacionales. Por esta razón se hace necesario realizar un análisis acerca de la gerencia estratégica de costos, sus elementos, sus objetivos y su relación con la generación de valor para el accionista, medidos en términos del valor económico agregado.

## I. La Gerencia Estratégica de costos

La Gerencia Estratégica de costos (GEC) consiste en la utilización que la gerencia hace de la información de costos, para tomar decisiones que incrementen el valor de los accionistas. La GEC resulta de la combinación de tres temas fundamentales: análisis de la cadena de valor, análisis de posicionamiento estratégico y análisis de causales de costos<sup>6</sup>.

Sobre el análisis de la **cadena de valores** y su relación con el ABC<sup>7</sup> es necesario señalar que la filosofía de la gestión de las actividades tiene su antecedente en los trabajos de Porter<sup>8</sup> sobre la cadena de valor; para Porter la cadena de valores en cualquier área de la empresa define el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.

Este concepto sugiere, primero un enfoque externo a la empresa, considerando a cada compañía en el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte, abarcando desde los componentes básicos de las materias primas hasta el consumidor final. Sugiere un análisis de las actividades de la empresa, considerando el valor que implica para el cliente la realización de cada una de ellas.

Entendiéndose pues, que las empresas para que sean competitivas necesitan que sus directivos identifiquen y eliminen actividades que no generan valor y para que

---

<sup>5</sup> Esta información se encuentra en: <http://www.sternstewart.com> . 2000 Stern Stewart Performance Ranking México

<sup>6</sup> Govindarajan Vijay y Shank John (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Colombia: Norma, p. 15.

<sup>7</sup> Costeo ABC, por sus siglas en inglés: Activity Based Costing. Es el sistema de costos en el cual los costos indirectos son asignados de acuerdo con las actividades que se realizan para generar los bienes o servicios. El alcance completo de ABC incluye las actividades de todos los procesos principales del negocio; sin embargo, puede iniciarse con las actividades de fábrica para obtener información para efectos financieros y luego pasar con las actividades de los demás procesos para obtener información para toma de decisiones gerenciales.

<sup>8</sup> Porter Michael (1992). Ventaja Competitiva. México: Cecs, p.22

sean rentables, éstos requieren información que les permita gestionar el costo de las actividades.

Por consiguiente, el concepto de cadena de valores al colocar élfénesis en la actividad se conecta con el ABC, de lo que se deriva que éste, forma parte del enfoque de la GEC, antes de abordar el ABC, se definirá el segundo tema.

Respecto del concepto de **posicionamiento estratégico** es necesario señalar que de acuerdo con este, el análisis de costos puede variar sensiblemente, según la manera de competir que haya elegido la empresa. De acuerdo con Porter<sup>9</sup> una empresa puede competir, bien sea teniendo costos bajos (Liderazgo en Costos), o bien ofreciendo productos de superior calidad (diferenciación de productos). Esto puede verse claramente en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1**

**Diferencias en gerencia de costos causadas por diferencias de estrategia**

	<b>Diferenciación de Productos</b>	<b>Liderazgo en costos</b>
Papel desempeñado por costos de ingeniería del producto al evaluar el desempeño.	No muy importante	Muy importante
Importancia de conceptos tales como presupuesto flexible para el control de costos de fabricación	De moderada a baja	De alto a muy alto
Importancia dada al cumplimiento de presupuestos	De moderada a baja	De alto a muy alto
Importancia del análisis de costos de marketing	Definitiva para el éxito	Hecho con frecuencia sobre bases informales
Importancia del costeo de producto en calidad de elemento para tomar decisiones de precios	Baja	Alto
Importancia del análisis de costos de la competencia	Baja	Alto

Fuente: Govindarajan Vijay y Shank John (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Colombia: Norma, p. 23.

Podemos ver en el cuadro anterior que el posicionamiento estratégico puede influenciar en forma significativa el papel del análisis de costos, por ejemplo la

<sup>9</sup> Porter Michael (1992). Op. Cit. p. 25

decisión de invertir en productos elaborados con costos de ingeniería más rigurosos. Si la empresa está siguiendo una estrategia de liderazgo en costos, en un negocio bien establecido de artículos de consumo, seguramente el cuidado especial prestado a los objetivos de costo de ingeniería será una de las más importantes y prioritarias herramientas que utilice la gerencia. Pero si la empresa sigue una estrategia de diferenciación, en un negocio rápidamente cambiante y creciente y de mercado dirigido, el cuidado especial prestado a los costos de ingeniería de fabricación puede ser menos importante.

Así pues las empresas compiten en el mercado ya sea con base en el precio de sus productos o servicios (Liderazgo en costos), o bien, con base en la diferenciación.

Para las que compiten en un mercado de alta competencia en precios, es fundamental contar con información precisa sobre el costo de ventas para determinar precios de venta, justificar inversiones de capital, eliminar o abrir líneas de productos y centros de distribución, promover el desarrollo de nuevos productos y buscar reducciones de costos, entre otras actividades, que le permitan mantenerse competitivos en el mercado y que a la vez generen las utilidades objetivo para el negocio.

Para las que compiten su participación de mercado basados en la diferenciación de sus productos o servicios, también es importante conocer con precisión el costo de lograr dicha diferenciación, que puede ser por las características adicionales de lo que venden o bien por el costo de las actividades que realizan para ofrecer otros servicios a sus clientes.

Los niveles de interrelación del ABC y la GEC se hacen más nítidos, si se realiza un examen sobre las **causales de costos**<sup>10</sup>, frecuentemente se acepta el hecho de que los costos son causados o impulsados por muchos factores, los que se interrelacionan en forma compleja. Por lo tanto entender el comportamiento de los costos significa comprender la compleja reciprocidad del conjunto de las causales de costos que funcionan en una situación determinada.

En la contabilidad gerencial tradicional, el costo es básicamente función de una sola causal de costos: el volumen de producción. En la **GEC**, el volumen de producción como tal se considera que capta muy poco de la riqueza del comportamiento de los costos según esto, las causales de costos se dividen en dos grandes clases: Las causales estructurales y las causales básicas de ejecución.

Entre las causales básicas de ejecución se encuentra como mínimo las siguientes: compromiso del grupo de trabajo, gerencia de calidad total, utilización de la

---

<sup>10</sup> Causales o inductores de costos (cost drivers en inglés) son los causantes de los costos o los factores de variabilidad de los costos. Estos no se encuentran relacionados con el volumen, sino con las actividades y los costos de realizar estas.

capacidad, eficiencia en la distribución de la planta, configuración del producto, y aprovechamiento de los lazos existentes con los proveedores y/o clientes a través de la cadena de valores de la empresa.

Las causales estructurales de costos son las siguientes:

1. Escala: Cuantía de la inversión a realizar en las áreas de fabricación, investigación, desarrollo y recursos de marketing.
2. Extensión: Grado de integración vertical. La integración horizontal ésta más relacionada con la escala.
3. Experiencia: Número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora esta haciendo de nuevo.
4. Tecnología: Métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores de la empresa.
5. Complejidad: Amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

Este último aspecto, el de la complejidad como variable estructural se ha vuelto objeto de interés para los contadores.

Sin embargo cualesquiera que sean las causales de costos establecidas en la lista, las ideas claves son las siguientes:

- ➔ En el análisis estratégico, generalmente el volumen no es el mejor medio para explicar el comportamiento de costos.
- ➔ En un sentido estratégico, es mejor explicar la posición de costo en función de las opciones estructurales y de las habilidades de ejecución que configuran la posición competitiva de la empresa.
- ➔ Para cada causal de costos existe un marco individual de análisis de costos, el cual es decisivo para el entendimiento del posicionamiento de una compañía.

Los niveles de interrelación del ABC y la GEC residen, en que colocan la atención en las diferentes etapas de la totalidad de la cadena de valores, de la cual la empresa forma parte, bajo la particularidad de un enfoque hacia lo externo, considerándose el concepto de valor agregado un concepto limitado, en ellos el costo se considera una función de selecciones estratégicas, en función de las causales estructurales y de ejecución del costo.

Un análisis de los aspectos de la aplicación y uso de los costos tradicionales frente a la Gerencia estratégica de costos, se muestra a continuación:

**Cuadro 2**

**Análisis de los aspectos de aplicación y uso de los costos tradicionales frente a la Gerencia Estratégica de Costos**

	<b>Costos Tradicionales</b>	<b>Gerencia estratégica de Costos</b>
Forma de analizar los Costos	<p>En función de productos, clientes y funciones.</p> <p>Con un enfoque muy marcado hacia lo interno.</p> <p>El valor agregado es un concepto clave.</p>	<p>En función de las diferentes etapas de la totalidad de la cadena de valores, de la cuál la compañía forma parte.</p> <p>Con un enfoque muy marcado hacia lo externo.</p> <p>El valor agregado se considera como un concepto fuertemente limitado.</p>
Objetivos del análisis de Costos	Tres objetivos se aplican totalmente sin tener en cuenta el contexto estratégico: mantenimiento de registros, administración por excepción y solución de problemas.	Aunque los tres objetivos siempre están presentes, el diseño de los sistemas de gerencia de costos cambia sustancialmente según el posicionamiento estratégico que tenga la compañía, bien sea bajo una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación de producto.
Interpretación del comportamiento de los costos	El costo es básicamente función del volumen de producción: costo variable, fijo, escalonado y combinado.	El costo es una función de las selecciones estratégicas sobre el esquema de competir y de habilidades gerenciales para ejecutar las selecciones estratégicas, en función de las causales estructurales de costo y de las causales de ejecución de costo.

Fuente: Govindarajan Vijay y Shank John (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Colombia: Norma, p. 25

El **ABC**<sup>11</sup> es un enfoque de costos que toma la información financiera y operacional disponible y la visualiza a través de un Modelo de Actividades<sup>12</sup>, permitiendo analizar múltiples visiones del negocio, según las decisiones que la empresa debe tomar. Mediante un proceso de trazado de dos etapas se asignan los costos totales de los departamentos a las actividades, y luego a los objetos de costos (Productos, Clientes, etc.).

Es importante que podamos visualizar lo que se puede hacer con la información resultante de un sistema ABC, puesto que es la obtención de información útil para la gestión no hace a las empresas exitosas sino la toma de decisiones a partir de esa información.

En este sentido las decisiones pueden tomarse con relación a múltiples aspectos, a continuación presentamos algunos sobre los cuales creemos que los efectos Pueden ser los más significativos.

## **1. Decisiones sobre clientes**

En este caso son válidas las mismas consideraciones que para los productos, pudiendo obtener la rentabilidad de cada tipo de cliente. El **ABC** ayuda a comprender la fuente de pérdida, el análisis de las actividades revela la naturaleza del problema con cada cliente y la oportunidad de realizar acciones para solucionarlo. En el análisis de clientes debemos tener especial cuidado, dado que son el objeto principal de la existencia de la empresa, de esta forma podemos clasificarlos de la siguiente manera:

### **a. Clientes rentables:**

El núcleo de nuestro negocio y nuestro primer objetivo de retención.

### **b. Clientes estratégicos:**

No son muy rentables, pero tienen alto potencial de crecimiento. Más que retenerlo, el énfasis está en que realmente crezcan, por ejemplo usando cross

---

<sup>11</sup> La metodología del método ABC y su aplicación puede verse también en: Aimar (1995), Amat (1997), Cokis (1992), Kaplan (1993) y García (1998).

<sup>12</sup> Esto se refiere a la medición de las actividades. Estas actividades se miden a través de los llamados inductores de costos (cost drivers en inglés) que en definitiva son los causantes de los costos. La filosofía de ABC se basa en el principio de que la actividad, es la causa que determina la incurrencia de los costos y de que los productos o servicios consumen actividades.

selling<sup>13</sup>.

### **c. Clientes no rentables:**

Clientes que probablemente nunca generarán suficientes ganancias para justificar invertir en servirlos.

## **2. Decisiones sobre productos**

Con un sistema **ABC** se puede obtener la rentabilidad por producto individual y de esa forma identificar los productos con los cuales la empresa gana, y aquellos en los que el precio de venta no llega a cubrir los costos de elaboración y comercialización. A diferencia de los sistemas tradicionales el costeo por actividades permite una adecuada asignación de los costos indirectos a los productos y clientes, identificando productos con operaciones más complejas.

Un elemento adicional es que conocemos perfectamente como se compone el costo de los productos (por actividades), convirtiendo este análisis en otro elemento importante para focalizar los esfuerzos de reducción de costos.

## **3. Decisiones de racionalización de actividades**

La utilización de un sistema **ABC** permite identificar las actividades que consumen más recursos dentro de la organización (por lo general el 20% de las actividades consume más del 80% de los recursos). A su vez, se pueden clasificar las actividades mediante la utilización de atributos como pueden ser: actividades percibidas por el cliente y no percibidas por el cliente, subcontratables, si es realizada para prevenir, detectar o corregir problemas de calidad, etc. Estos análisis permiten focalizar los esfuerzos de reducción de costos.

## **4. Decisiones de rediseño de procesos**

El costeo de los procesos del negocio permite identificar oportunidades de reingeniería de procesos, así como realizar un benchmarking interno para identificar las mejores prácticas dentro de la organización.

## **5. Decisiones relacionadas con proveedores**

Los departamentos de compra son evaluados por el precio que obtienen por los insumos a adquirir sin importar los costos de las actividades relacionadas con esa compra. Sin embargo, los mejores proveedores son los que pueden entregar con

---

<sup>13</sup> Venta cruzada de distintos productos a una cartera de clientes. Son ofertas y ventas efectuadas a clientes que han comprado otros productos de una compañía, pero que por su perfil son potenciales consumidores de otros productos o servicios de la misma, por ejemplo una persona que compra un automóvil necesita un seguro, el mantenimiento del vehículo, artículos para su cuidado o reparación, etc.

el costo más bajo, no el precio más bajo, el precio de compra es únicamente un componente del costo total de adquisición de materiales. Sólo un sistema **ABC** permite a la empresa determinar los costos totales de trabajar con un proveedor individual.

## II. El Valor Económico Agregado

Los negocios se han hecho cada vez más complejos, provocando la necesidad de que los individuos y/o equipos que se integran a las empresas o instituciones, comprendan con más claridad el propósito de la organización y sean más autosuficientes. Así también el concepto de Maximizar el Valor de los Accionistas, cada vez más, se convierte en el objetivo rector de las empresas.

En este contexto la relación **accionista – empresa** ha evolucionado hasta conformar un marco de actuación complejo por ambas partes. Por lo que es necesario utilizar nuevas herramientas corporativas capaces de satisfacer las expectativas de los accionistas y enmarcar la actuación de los principales directivos de las empresas a lograrlo.

Por un lado los **accionistas** esperan que el valor de su capital se incremente gracias a las decisiones que toma la alta gerencia. Por el otro la alta gerencia busca la forma de ser más eficiente en su toma de decisiones.

Tradicionalmente, las empresas utilizan la utilidad por acción (UPA) como el indicador financiero más importante para medir el éxito o fracaso.

Sin embargo, la utilidad por acción debe de establecer el punto de intersección entre las expectativas de los accionistas y la rentabilidad de la empresa para afirmar que la empresa está maximizando el valor de los accionistas.

El problema es que la UPA no considera el costo de capital de los accionistas para su cálculo, es decir es incapaz de mostrarnos si la empresa realmente esta siendo rentable o no.

La fórmula comúnmente usada para calcular la UPA es:

$$\text{UPA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Número de acciones}$$

Como podemos ver, lo único que nos permite determinar la UPA, es la utilidad neta por acción.

De otro lado está demostrado que las empresas que adoptan una **Administración Basada en el Valor**<sup>14</sup>, maximizan el valor de los accionistas ya que cumplen con las expectativas de los mismos, es decir, generan un retorno de la inversión de los accionistas superior al **costo de capital** de los mismos.

**El costo de capital** es la tasa de retorno que esperan los accionistas recibir por su inversión.

Los componentes del costo de capital son:

1. La tasa real de retorno que el inversionista espera recibir por arriesgar su dinero
2. La inflación esperada.- Es la pérdida del poder adquisitivo
3. Riesgo.- Es la incertidumbre que el inversionista tiene sobre cuanto va a recibir.

La medida de desempeño financiero más utilizada en el mundo corporativo en los últimos años es el Valor Económico Agregado.

El Valor Económico Agregado<sup>15</sup> consiste en determinar la rentabilidad obtenida por la empresa, deduciendo de la utilidad de operación neta de impuestos, el costo de capital de los recursos propios y externos que utiliza.

Sí el Valor Económico Agregado es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas.

Así entonces, el Valor Económico Agregado es una herramienta que permite evaluar la generación de valor del negocio y constituye una herramienta gerencial clave para:

1. La planeación estratégica.
2. La toma de decisiones cotidiana.
3. La evaluación del desempeño por área de responsabilidad.

Las ventajas de uso consisten en:

➔ Al Vincular el Valor Económico Agregado a un sistema de incentivos, se logra que los responsables de la administración adquieran conciencia de las

---

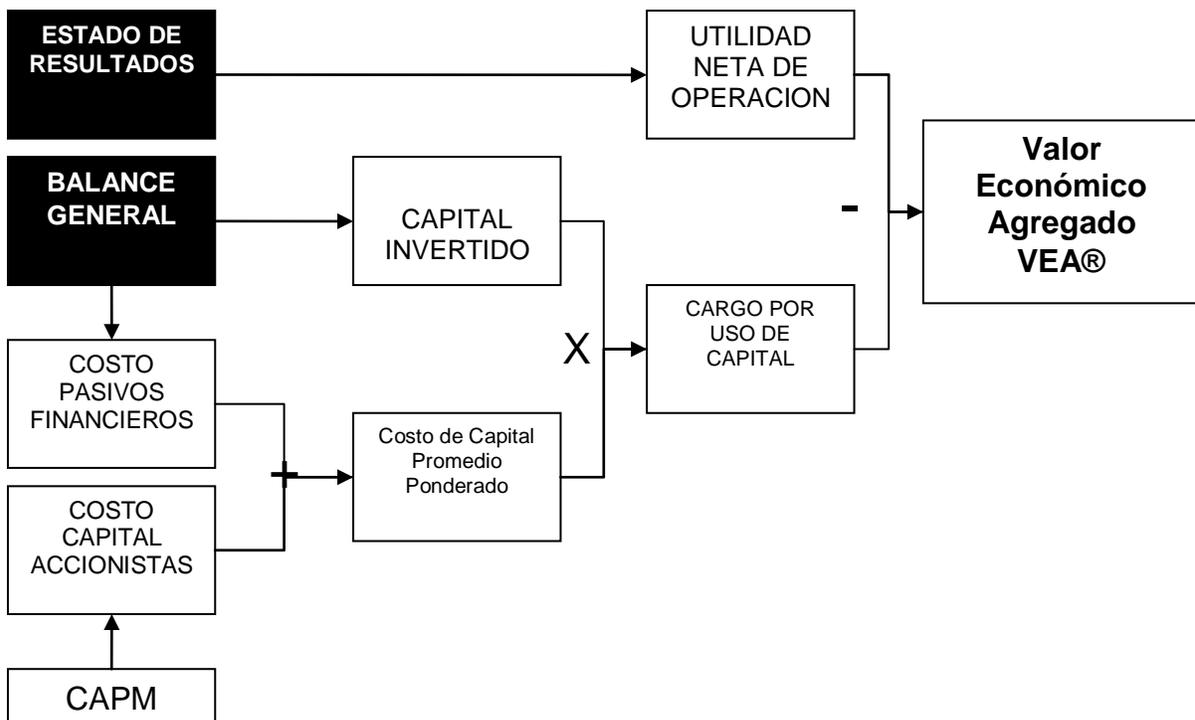
<sup>14</sup> La administración basada en actividades utiliza la información proporcionada por los costos ABC para facilitar la toma de decisiones operativas y estratégicas incrementando las actividades procesos que generan valor para la organización.

<sup>15</sup> Información más amplia acerca de la metodología del Valor Económico Agregado y su aplicación puede verse en: Biddle (1997), Mascareñas (2000), Stewart (1991) y Stewart (2001).

decisiones para crear y destruir valor, y en consecuencia se adopte la cultura de creación de valor.

- El Valor Económico Agregado permite invertir los recursos financieros de la empresa en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la generación de valor.
- El concepto del Valor Económico Agregado permite mejorar la calidad de las decisiones impactando en el desempeño del negocio debido a que los gerentes tienen conocimientos más profundos sobre el costo de capital.

En el siguiente gráfico podemos ver las variables que están involucradas en este concepto y su interrelación entre sí.



**Gráfico 1. Variables que componen el Valor Económico Agregado**

Los componentes básicos del EVA son: la utilidad de operación, el capital invertido y el costo de capital promedio ponderado.

- La utilidad de operación. La utilidad de operación que se usa para el cálculo del EVA es la utilidad operativa después de impuestos UNO, incluye los ingresos de operación, sin intereses ganados, dividendos, y otros ingresos extraordinarios. Los gastos incurridos en la operación de la empresa, incluyendo depreciaciones e impuestos, sin tomar en cuenta intereses a cargo u otros gastos extraordinarios. Se debe eliminar la depreciación de la utilidad operativa.
- El capital invertido. El capital invertido, viene a ser los activos fijos, más el capital de trabajo operativo, más otros activos. Otra forma de llegar al capital invertido es mediante la deuda de corto y largo plazo con costo más el capital contable. El capital de trabajo operativo, no toma en cuenta los pasivos con costo, ni pasivos diferidos de impuestos a corto plazo.
- El costo de capital promedio ponderado. El costo de capital promedio ponderado, se obtiene de dos fuentes: deuda con acreedores, sujeta a intereses y el capital de los accionistas. El promedio ponderado del costo de la deuda después de impuesto, y el costo del capital propio conforman el costo de capital promedio ponderado.

Una parte importante del Valor Económico Agregado es entender con profundidad las variables que influyen en la generación de valor del negocio. Por dos motivos: El primer motivo es que no se puede actuar directamente en la generación del valor. Se tiene que actuar sobre las variables, como satisfacción al cliente, costos, gastos de capital, que puedan tener una influencia directa en la generación de valor.

El segundo motivo es que a través de estos impulsores, la dirección de la empresa puede establecer estrategias que afecten de manera directa en la generación de valor maximizando, con ello, el valor de los accionistas.

El proceso del EVA, debe iniciarse a nivel de la alta gerencia, y de las finanzas, utilizándolo día a día e incorporándolos en los procesos de planeación y presupuestos. A medida que el proceso se vuelve más claro, debe ser distribuido hacia abajo, a través de las líneas de autoridad de la organización. Algunas empresas cometen el error de tratar de implementar el EVA en toda su amplitud, de una sola vez. Debe revisarse los recursos, políticas procedimientos establecidos que se utilizarán para implementar y controlar el proceso una vez que esté listo. Cuando las políticas y procedimientos estén terminados, la alta gerencia solicitará la conclusión de estos cambios de políticas, y cada departamento será requerido para proporcionar los criterios aplicables a su área, para asegurar su aceptación.

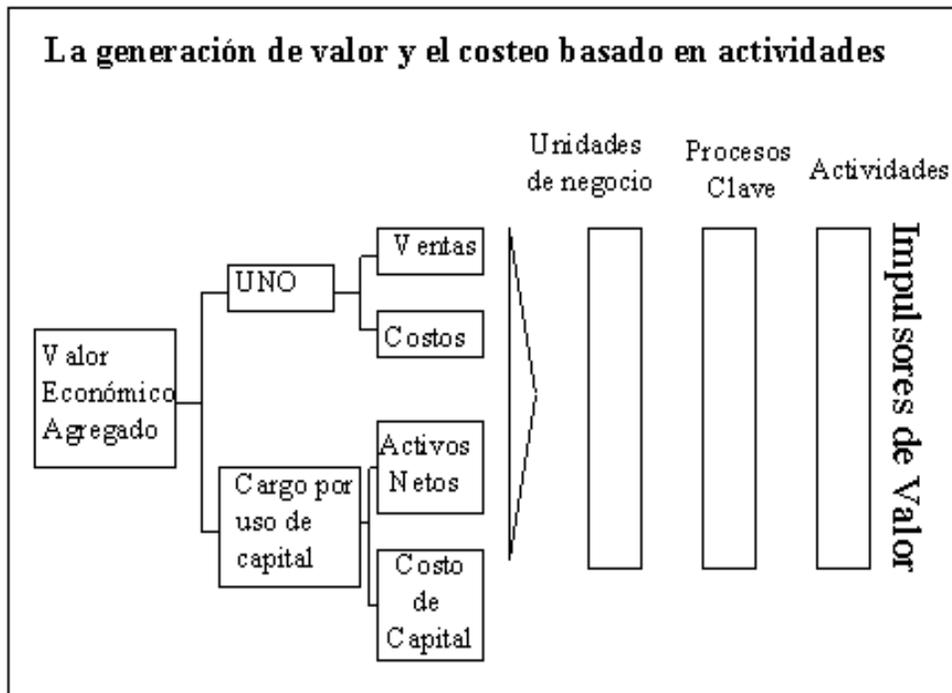
El EVA es un indicador aceptable tanto de valor como de desempeño, puede relacionar la valuación estratégica a futuro, los pronósticos de inversiones de capital y los procesos presupuestales. Es un indicador para establecer objetivos y metas, evaluar desempeños, fijar bonos, información importante para los inversionistas y para la preparación de pronósticos de inversiones de capital y valuaciones diversas. Es la base sobre la que debe erigirse el nuevo sistema de administración financiera.

## **II. Interrelación entre la Gerencia Estratégica de Costos y la Generación de Valor**

Después de haber definido en que consiste la Gerencia Estratégica de Costos y la Generación de valor medida a través del Valor Económico Agregado, podemos señalar que ambos conceptos se encuentran fuertemente relacionados dado que:

1. La Gerencia Estratégica de costos busca utilizar la información de costos para tomar decisiones que conlleven a la generación de valor de la empresa. Entendiéndose que la GEC conforma tres aspectos: La cadena de valor, la situación estratégica de la empresa y los causales de costos.
2. Un análisis de costos en el cual se pueden identificar las actividades de valor y no valor para la empresa, permite que se incentiven las primeras y se minimicen las segundas. Buscando de este modo incrementar el valor para los accionistas.
3. Un análisis de la cadena de valor permite visualizar la estrategia de negocio desde el punto en el cual el proveedor es capaz de participar en la generación de valor para el accionista.
4. Una toma de decisiones de costos basadas en la situación estratégica de la empresa le permite a la misma responder de manera ágil y rápida ante los cambios en su entorno, determinando de esta manera una ventaja competitiva sostenible, la que a su vez generará mayores retornos sobre la inversión, generando de este modo más valor.
5. La GEC apoyada en los costos ABC, el cual se centra en las actividades puede ser fundamental en un entorno de alta tecnología, siendo necesaria esta información de cara a la consecución del necesario proceso de mejora continua. Es decir se apoya en la gestión de los procesos para alcanzar una mejora continua puesto que la gestión de costos esta compuesta por las actividades que integran dichos procesos. Incidiendo de esta manera en la generación de valor para el accionista.
6. Como se puede observar en la gráfica 2, la generación de valor para el accionista comienza desde la identificación de los impulsores de valor a nivel de actividades (costeo por actividades), pasando luego a la identificación de los

impulsores de valor a nivel de procesos clave, para por último plasmar la

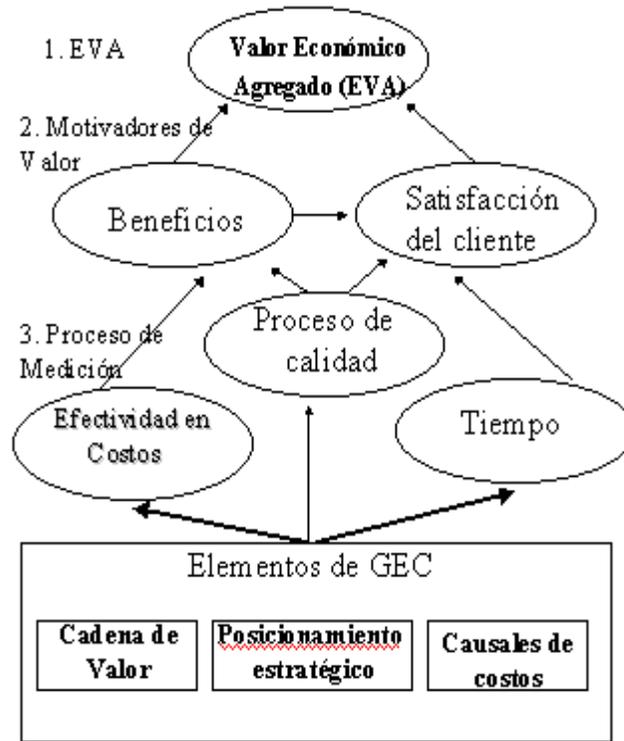


estrategia de negocio a nivel de unidades de negocio.

### Gráfico 2. La generación de valor y el costeo basado en actividades

7. Por último en la gráfica 3, vemos a la GEC con sus tres elementos formando la base para la generación de valor dentro de la organización.

**Gráfica 3. Valor Económico Agregado y GEC**



## Conclusiones

La Gerencia estratégica de costos aporta información empresarial útil para promover la ventaja competitiva en las empresas, promoviendo este modo que las mismas serán capaces de obtener una tasa de rendimiento mayor a su costo generando así valor para los accionistas.

El análisis de la cadena de valor permite crear y mantener una ventaja competitiva, el posicionamiento estratégico de la empresa determina la forma de usar el análisis de costos. La Identificación de las causales de costos y la Implantación del ABC permite una mejor asignación de los costos indirectos a los productos y/o servicios, además de posibilitar un mejor control y reducción de éstos, aporta más información sobre las actividades que realiza la empresa, permitiendo conocer cuáles aportan valor agregado y cuáles no, dando la posibilidad de reducir o eliminar estas últimas, permite relacionar los costos con sus causas, lo cuál es de gran ayuda para gestionar mejor los costos dando origen a las técnicas de ABM<sup>16</sup> y ABB<sup>17</sup>, el ABC es muy útil en la etapa de planeación, pues suministra abundante información que sirve de guía para varias decisiones estratégicas tales como, fijación de precios, introducción de productos, entre otras.

<sup>16</sup> ABM por sus siglas en inglés Activity Based Management, Administración basada en actividades el cual implica un cambio completo del modelo de gestión que lleva a abandonar la visión funcional tradicional de la estructura organizacional (por departamentos) hacia una que facilite la visión de los procesos de negocio.

<sup>17</sup> ABB por sus siglas en inglés Activity Based Budgeting, Presupuestación basada en actividades.

La medición del valor a través del método de Valor económico Agregado es una técnica que cada vez se usa más en las organizaciones que buscan medir la eficiencia de su gestión, bajo este enfoque la empresa generará valor siempre y cuando el rendimiento sea mayor al costo de usar los recursos de la empresa.

La interrelación de estos conceptos Gerencia Estratégica de Costos y Generación de Valor es muy estrecha puesto que se debe empalmar la visión estratégica a la parte operativa de la empresa, buscando la generación de valor desde este último aspecto.

## **Bibliografía**

- Aimar Franco Osvaldo (1995). Sistemas de costos basado en actividades. Pasado presente y futuro. Revista *Costos y Gestión*. España, Marzo 1995, Trim. IV, Núm, 15
- Amat Oriol y Soldevilla García Pilar (1997). Contabilidad y Gestión de Costos. España: Editora Gestión 2000.
- Biddle Gary, Bowen Robert, et. al. (1997). "Does EVA beat earnings? Evidence on associations with stock returns and firm values". EUA: *Journal of Accounting y Economics*. Núm. 24, pp. 301-336.
- Cokis Gary (1992). Learning to Love ABC. EUA: Journal of Accountancy, august, 1999.
- García Huidobro Miguel Ángel (1998). Como implantar exitosamente un sistema de costeo Basado en Actividades (ABC) en su empresa. México: PricewaterhouseCoopers
- Govindarajan Vijay y Shank John (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Colombia: Norma
- Kaplan Robert (1993). En defensa de la gestión basada en el costo por actividades. España: Revista *Costos y Gestión*, septiembre 1993, Trim. 3, Núm. 9.
- Mascareñas Pérez Iñigo, Juan (2000). "Métodos de Valoración de Empresas de la Nueva Economía. España : *Contabilidad y Finanzas*, vol. 88, Mayo 2000, pp. 6-12.
- Porter Michael (1992). Ventaja Competitiva. México: Cecsca
- Saavedra García María Luisa (2002). Valuación de empresas. Enfoques Teóricos y aplicación de los modelos Black y Scholes, Valor Económico Agregado y Flujo de efectivo Disponible en México: 1991-2000. Tesis de Doctorado en Administración, FCA-UNAM.
- Stewart Bennett (1991). *The Quest for Value*. The EVA Management Guide. EUA: Harper Collins, Plubishers Inc.
- Stewart Bennett (2001). "All About EVA The Real Key to Creating Wealth". EUA: *EVALuation*, Stern Stewart y Co. Research, January, pp. 1-16.

**Páginas de Internet:**

<http://www.sternstewart.com> . 2000 Stern Stewart Performance Ranking México  
<http://www.dgbiblio.unam.mx> (Base de datos ABI)