

Avances

Centro de Información y Gestión Tecnológica

Procedimiento para la Gestión Estratégica de Costos de causales de ejecución en la Planta de Asfalto

Proceeding strategic management of costs in execution causal in Asphaltum Plant

Yusnely Toledo-Díaz¹, Rolando Vergara-Reina², Amarilys Pozo-Contrera³

¹Licenciada en Contabilidad, Especialista en Contabilidad, Empresa Provincial Mantenimiento Vial No. 1. Pinar del Río, Cuba. Teléfono, 753703, yusneli@epmvpr.co.cu, ID: <https://orcid.org/0000-0002-1684-1600>

²Licenciado en Contabilidad, profesor Auxiliar. Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca». Facultad de Ciencias Económicas. Pinar del Río, Cuba. Teléfono, 779360, vergara@upr.edu.cu, ID: <https://orcid.org/0000-0001-6676-2145>

³Máster en Contabilidad, profesor Auxiliar Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca». Facultad de Ciencias Económicas. Pinar del Río, Cuba. Teléfono, 779360, amarilys@-upr.edu.cu, ID: <https://orcid.org/0000-0001-6431-9182>

Para citar este artículo / to reference this article / para citar este artigo

Toledo-Díaz, Y., Vergara-Reina, R. & Pozo-Contrera, A. (2018). Procedimiento de la Gestión Estratégica de Costos de causales de ejecución en la Planta de Asfalto. *Avances*, 20(3), 274-284. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/372/1291>

RESUMEN

La gestión de causales de ejecución que se analiza es sumamente importante; el estudio de tales causales muestra las posibilidades de las empresas para tomar decisiones estratégicas relacionadas con la elaboración o entrega del producto o servicio. Es preciso definir todas las causales que afectan los costos en cada una de las actividades de valor; se considera que el volumen es solamente una entre muchas causales del costo. El objetivo fue proponer y aplicar un procedimiento que permita determinar las causales que afectan los costos en cada una de las actividades de valor que incluye un sistema de objetivos estratégicos, las tareas requeridas para desarrollarlos y valorar su cumplimiento. Los resultados obtenidos pueden considerarse como altamente positivos al proponerles de forma ordenada una gestión coherente de causales de ejecución; se llegó a la conclusión de que es necesario continuar perfeccionando tal gestión que propicia el logro de una mayor eficiencia y eficacia.

Palabras clave: objetivos, tareas, causales, gestión empresarial.

ABSTRACT

The administration of causal of execution that is analyzed it is extremely important; the study of such causal sample the possibilities of the companies to take strategic decisions related with the elaboration or delivery of the product or service. It is necessary to define all the causal ones that affect the costs in each one of the activities of value; it is considered that the volume is only one among many causal of the cost. The objective to proposed and to apply a procedure that allows to determine the causal ones that affect the costs in each one of the activities of value that includes a system of strategic objectives, the tasks required to develop them and to value its execution. The obtained results can be considered as highly positive when proposing them in an orderly way a coherent administration of causal of execution; you reached the conclusion that it is necessary to continue perfecting such an administration that propitiates the achievement of a bigger efficiency and effectiveness.

Keywords: objectives, tasks, causal, managerial administration.

INTRODUCCIÓN

Según Molina de Paredes (2004) las tres temáticas fundamentales de la Gestión Estratégica de Costos son:

- La gestión de cadena de valor.
- La Gestión de posicionamiento estratégico.
- La gestión de causales del costo.

La cadena de valor es la serie interrelacionada de procesos de creación de valor, que se extienden desde las fuentes de materia prima hasta que el producto o servicio final se entrega al cliente. La cadena se descompone en actividades estratégicas relevantes para facilitar el entendimiento del comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciación.

La gestión de posicionamiento estratégico consiste en desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Utilizando la información que proporciona el sistema de gestión de costos y otros resultados de estudios de posicionamiento, se toma la decisión estratégica con relación a cómo competir: Diferenciación de productos o Liderazgo en costos.

Es preciso definir todas las causales que afectan los costos en cada una de las actividades de valor; se considera que el volumen es solamente una, entre muchas causales

del costo. En el 2003, Díaz de Iparraguirre refiere que en el costo influyen muchos factores interrelacionados en formas complejas, por lo que es importante entender su comportamiento a partir de las causales que lo influyen en él.

Las causales del costo se presentan y ejercen influencia básicamente en el proceso productivo empresarial y pueden influir de forma significativa en la elevación del mismo, haciendo que las empresas pierdan su competitividad. El costo es «— el conjunto de recursos que intervienen en el proceso productivo en un período determinado, y que son captados, registrados y valorados según los criterios propios de esta disciplina contable» (Sáez-Torrecilla, FernándezFernández, & Gutiérrez-Díaz, 1993). El perfeccionamiento de la gestión en las diferentes causales, ha de permitir la más eficiente utilización de los recursos disponibles.

Las causales del costo se agrupan en dos categorías: Causales estructurales y Causales de ejecución. Las causales de ejecución son aquellas que muestran las posibilidades de la empresa para tomar decisiones estratégicas relacionadas con la elaboración y entregar del producto o servicio, con resultados satisfactorios.

Como indica Cardentey-Acosta (2009) el análisis de la estrategia de la empresa se considera el punto de partida; por lo que es aquí donde se

analiza la estrategia, su misión, su visión y los objetivos estratégicos.

Las causales funcionales, también llamadas decisorias o ejecucionales, dependen totalmente en su monto y hasta en su existencia, de la voluntad del empresario.

La implementación de la gestión de causales de ejecución y su desarrollo satisfactorio a partir de objetivos y tareas, es una necesidad impostergable en el sector empresarial actual. Como refiere Álvarez-González y Pelegrín-Mesa (2003) en los costos hay que tener en cuenta todos los factores externos que en ellos influyen; por lo que ningún agente que el intervenga debe quedar excluido.

A partir de todo lo anterior, teniendo en cuenta que en la UEB 2 Planta de Asfalto no se realiza el análisis de las causales de costos de ejecución se propone como objetivo aplicar un procedimiento que permita disponer de los elementos y herramientas necesarias de cada una de las causales influyentes lo que proporcionará mejorar el control, la evaluación y el desempeño de esta para tomar decisiones oportunas que contribuyan a elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó un estudio de la temática de investigación en la UEB 2 Planta de Asfalto considerando las

principales actividades que inciden directamente en los costos según el objeto social de la entidad: la capacidad de transportación de los áridos, la capacidad de la planta para producir mezcla asfáltica y la capacidad de transportación de esta mezcla. Además, se precisaron las principales cuestiones teóricas a tener en cuenta en el desarrollo del trabajo, así como las causales que generalmente afectan los resultados del costo y la utilidad empresarial.

Se estudió la documentación vigente sobre dirección estratégica y la carencia de un tratamiento apropiado a la gestión estratégica de costos y específicamente a la gestión de causales de ejecución.

Además de la revisión documental y la observación, se realizaron las entrevistas y encuestas requeridas a una muestra de 30 trabajadores de una población total de 47 lo que representa un 64 %, para de esta forma diagnosticar el estado de las causales de costo en la entidad.

Durante la investigación se utilizaron diferentes modelos establecidos para el control de los costos por actividad entre ellos tenemos:

- Plantilla de Equipos: Nos permitió conocer la cantidad de equipos con lo que cuenta la UEB y que inciden en objeto de análisis

- Plan de Mantenimiento de equipos: Este modelo nos ofrece la información necesaria a la hora de realizar cálculos de las capacidades reales disponibles es preciso esta información.
- Control de Equipos según traslado de recursos: En este modelo se controla la cantidad real de materiales transportados por tipo de vehículo, además el control del traslado de mezcla asfáltica.

Además, se trabajó con el Estado Financiero (EFE) 5929-04 Estado de Gasto por Elementos, Balance de Comprobación de Saldos, se consultaron Manuales de Normas y Regulaciones de la construcción para conocer la dosificación de la mezcla por tipos de materiales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del diagnóstico realizado en la UEB Planta de Asfalto demostraron que no existe conocimiento sobre el comportamiento de los costos y sus causas, los cuales constituyen un factor determinante no solo para medir eficiencia, sino para la toma de decisiones.

Procedimiento de la Gestión Estratégica de Costos en Causales de Ejecución.

Para el diseño de los objetivos de la estrategia de costos se tuvo en cuenta los criterios de Quintana-Martínez y Torres-Cala (2009), para no confundir objetivos con tareas.

Generalmente se está aceptando el hecho de que los costos son causados por diferentes factores que se interrelacionan en forma compleja y que deberán ser incluidos como importantes objetivos estratégicos de trabajo que requieren de tareas necesarias para su cumplimiento, hasta ahora insuficientemente incorporadas a la gestión.

A partir del estudio realizado se definieron los siguientes objetivos de gestión estratégica a utilizar como importantes causales de ejecución reales:

- Gestionar la utilización de la capacidad.
- Gestionar la eficiencia en la distribución de la planta.
- Gestionar la configuración del producto.
- Gestionar el compromiso del grupo de trabajo.
- Gestionar la calidad total.
- Gestionar el aprovechamiento de lazos con proveedores y/o clientes.

Para cada uno de los objetivos estratégicos a trabajar, se definió un sistema de tareas en correspondencia con las características de una gestión estratégica que se inicia (*tabla 1*). Las tareas son factores causales con los que hay que trabajar; teniendo en

cuenta que las relaciones existentes entre los factores causales, con indicadores, de alguna manera miden

la eficiencia de la operación (Mazón-Almora, 2009).

Tabla 1. Sistema de tarea por objetivo.

Objetivos estratégicos de las causales de costo	Tareas
Gestionar de la utilización de la capacidad.	Se propuso realizar estudio de las capacidades disponibles, utilizadas y ociosas, por cada una de las actividades de la cadena de valor y sus costos; para las ociosidades, calcular costos
Gestionar de la eficiencia en la distribución de la planta.	Se propuso realizar estudios de cuellos de botella existentes y definir alternativas de cambios de tecnología o escala, con la influencia en la estructura de tiempos.
Gestionar de la configuración del producto.	Se propuso el estudio de posibles modificaciones en la configuración del producto con la aceptación del cliente y tomar medidas a partir de estudios de conveniencia económica.
Gestionar del compromiso del grupo de trabajo.	Se propuso aprobar y utilizar un sistema de comunicación que permita al colectivo laboral, conocer los resultados de la gestión estratégica y proponer acciones para actuar sobre ellos
Gestionar de la calidad total.	Se propuso realizar estudios de situaciones que pueden provocar fallos, retrasos o influir en la calidad del producto, así como proponer y ejecutar las medidas preventivas requeridas; Es necesario que se realicen estudios y se tomen medidas que proporcionen una elevación de la calidad de la producción.
Gestionar del aprovechamiento de lazos con proveedores y/o clientes	Se propuso el estudio de posibles coordinaciones y ejecución de cambios de actuación mutuamente convenientes.

A partir del establecimiento y la utilización del sistema de objetivos y tareas en un primer momento en el que la entidad carece de experiencias en cuanto a gestión, se realizó el análisis general de causales de ejecución del costo en dicha UEB. Como plantea Molina de Paredes (2004) la manera de reducir costo es realizando un adecuado análisis de las causales de costo.

Se trató de utilizar la gestión estratégica para desarrollar ventajas competitivas. Según Gómez-Pagnotta (2013) una estrategia se torna efectiva cuando una empresa desarrolla las ventajas para aprovechar las

oportunidades, por lo que es así la forma de protegerse de sus posibles amenazas y por supuesto de sus debilidades.

Para un período trimestral, los resultados obtenidos en la Unidad Empresarial Planta de Asfalto, fueron:

La gestión de la utilización de la capacidad.

Se realizaron los estudios y cálculo correspondientes a las capacidades disponibles, utilizados y ociosos por cada una de las áreas fundamentales que conforman la actividad, las cuales son: La capacidad de transportación de áridos, la

capacidad que posee la industria para producir y la capacidad de transportación de mezclas asfáltica.

Cálculo de la Capacidad Disponible.

En el caso de la transportación de áridos para saber la capacidad disponible se realizó un estudio donde se investigó el tiempo de traslado de los vehículos hasta el lugar donde se origina el cargue de los materiales, el tiempo que demora para realizar la carga y el tiempo de traslado hasta el lugar de origen, de esta forma se determina cuantos viajes se pueden realizar por cada uno de ellos llegando a la conclusión que dichos equipos realizaran 2 viajes diarios. Todo esto demostró que la UEB al contar con 13 vehículos de ellos 6 cargan 10 m³ de áridos y 7 cargan 5 m³ de áridos entonces en total cargarían diario 190 m³ de áridos para un promedio mensual de 4560 m³ de áridos.

En cuanto a la capacidad que posee la industria para producir se investigó el tiempo que está diseñado para que la industria trabaje planificando horas de mantenimiento. De ello se determina que la planta puede producir diariamente 160 toneladas de mezcla asfáltica, en un mes el promedio sería de 3840 toneladas.

En el caso de la capacidad de transportación de mezclas asfáltica se

tuvo en cuenta el tiempo de traslados de los equipos hasta la obra, el tiempo de

espera para realizar la carga en la industria y después el regreso de los vehículos sin la carga, llegando a la conclusión que teniendo en cuenta que 6 vehículos cargan 15 toneladas de mezclas asfálticas y 7 tienen una capacidad de carga de 8 toneladas por lo que el total que se puede trasladar diariamente es de 146 toneladas, por lo que el promedio en el mes sería de 3504 toneladas.

Cálculo de la Capacidad Utilizada.

En la *transportación de áridos* realizamos un estudio con el primer trimestre donde llegamos a la conclusión que el promedio de traslados de áridos en un mes fue 670m³ de áridos.

La capacidad que posee la industria para producir: se tomó como base para el análisis el primer trimestre demostrando que el promedio de un mes de producir mezcla asfáltica fue de 560 toneladas.

Capacidad de transportación de mezclas asfáltica: al realizar el estudio tomando como base igual periodo se llegó a la conclusión que el promedio mensual de traslado de mezclas asfáltica fue de 560 toneladas.

Cálculo de la Capacidad Ociosa.

Los cálculos realizados permitieron definir que existen capacidades ociosas en cada una de las áreas básicas señaladas.

Teniendo en cuenta la capacidad disponible por actividad, se restó la capacidad utilizada determinándose la capacidad ociosa por cada una de las actividades (*tabla 2*).

Tabla 2. Cálculo de la capacidad Ociosa.

Actividades	Cálculo (capacidad disponible - capacidad utilizada)	Capacidad Ociosa
Capacidad de transportación de los áridos	4560 m ³ - 670 m ³	3890 m ³
Capacidad de la planta para producir mezcla asfáltica	3840ton - 560 ton	3280 ton
Capacidad de transportación de esta mezcla asfáltica	3504ton - 560 ton	2944 ton

Teniendo la capacidad ociosa se calculó el costo en que se incurre por tener esta capacidad no utilizada.

Para determinar estos valores se tuvo que calcular los costos fijos totales de la capacidad disponible para cada una de estas actividades, resultando que, para la capacidad de

transportación de los áridos, el costo del periodo analizado es de \$4,555.48, para la actividad de la capacidad de la planta para producir mezcla asfáltica es costo es de \$4,058.40 y para la capacidad de transportación de esta mezcla asfáltica su costo es de \$3,383.39 (*tabla 3*).

Tabla 3. Cálculo del Costo de la Capacidad Ociosa.

Actividades	Cálculo: Costo Fijo/Capacidad Disponible	Coefficiente	Capacidad Ociosa	Costo por Capacidad Ociosa
Capacidad de transportación de los áridos	\$4,555.48/ 4560 m ³	\$1.00	3890 m ³	\$ 3,890.00
Capacidad de la planta para producir mezcla asfáltica	\$3,383.39/ 3840 toneladas	\$0.88	3280 ton	\$2,886.40
Capacidad de transportación de esta mezcla asfáltica	\$4,058.40/ 3504 toneladas	\$1.16	2944 ton	\$3,415.04

Se efectuó el seguimiento de la estrategia trimestral, para así valorar la eficiencia en cuanto a los resultados productivos y económicos.

La gestión de la eficiencia en la distribución de la planta:

El análisis de la cadena de valor realizado, confirmó que, aunque en general existe proporcionalidad en la actividad de la planta, resulta conveniente valorar en periodos futuros la necesidad de lograr una mayor estabilidad en la humedad de las materias primas que entran en el

Tambor Secador, lo que puede alargar innecesariamente esta actividad y encarecer el proceso total, incrementando los costos de dicha actividad incidiendo en el resultado de dicha UEB.

La gestión de la configuración del producto:

El estudio de la conveniencia de modificar la configuración del producto, mostró que es necesario profundizar en el tema, proponiendo para periodos posteriores la búsqueda de resultados investigativos de mayor confiabilidad y aceptación por parte de los clientes.

La gestión del compromiso del grupo de trabajo:

La investigación demostró insuficiencia en la gestión del compromiso del grupo de trabajo; se tomó la decisión de realizar matutinos extraordinarios cuyo objetivo es darle a conocer a los trabajadores y discutir con ellos el cumplimiento de los planes propuestos; además, analizaron en el colectivo laboral el comportamiento de los costos y sus causas fundamentales, así como debatir medidas de perfeccionamiento del trabajo.

La gestión de la gerencia de calidad total:

Se realizó estudios de la situación que hoy presenta la UEB Planta de Asfalto demostrándose que la calidad del producto es la requerida,

comprobándose además que no se han producidos reclamaciones por parte de los clientes; independientemente de esto, se propone realizaren un próximo periodo, coordinaciones para la adquisición de equipos más exactos que influyen en la medición de parámetros de calidad del producto.

La gestión del aprovechamiento de lazos con proveedores y clientes:

Se logró realizar contratos con nuevos proveedores lo que ha influido de forma positiva en las relaciones existentes.

En general se considera que, para tratarse de un periodo inicial, los resultados obtenidos se consideraron satisfactorios.

Se consideró, además, que es necesario reforzar y completar la visión estratégica de la empresa en cuanto al análisis de las causales de costo con el objetivo de evaluar la oportunidad estratégica. Se propuso efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada con una frecuencia trimestral para el caso de estudio.

Según Mayo-Rodríguez (1991) los equipos de dirección de las Unidades Empresariales deberán dirigir y organizar los procesos industriales que intervienen en la producción y venta, por lo de esta manera se podrá tomar medidas que garanticen la estabilidad de la misma a lo largo del periodo.

Los autores coinciden con el criterio de Salgueiro (2001) al pensar que la manera más conveniente de que una empresa mejore sus resultados es fiscalizando y controlando las cosas correctamente. También concuerdan con el criterio de Raventos (2012) al plantear que la única forma de reducir los costos, es cambiando el sistema, actuando sobre las causales reales de los mismos

CONCLUSIONES

El procedimiento implementado permitió mejorar la gestión estratégica de costo, actuando sobre las principales causales de ejecución, que influyen realmente en la elaboración y entrega de productos y servicios y en los resultados productivos y económicos.

La Gestión 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez-González, A., & Pelegrín-Mesa, A. (2003). *Herramientas para una nueva gerencia de costos en las Plantas de Derivados del MINAZ*. ANEC. III Encuentro Internacional de contabilidad y finanzas. La Habana. p. 30.

Cardentey-Acosta, I. D. (2009). *Propuesta metodológica para elaborar estrategias de gestión*

de la innovación en la Empresa Cubana. Quaderno No. 7 de la Sapienza Universita Di Roma. Dipartimento Di Economía, p. 103-113.

Díaz de Iparraguirre, A.M. (2003). *Los costos como factor de competitividad estratégica*. Recuperado de <http://www.tablero-decomando.com/ampro>

Gómez-Pagnotta, A. (2013). *Los costos y la toma de decisiones*. Vol. I. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de CUYO.

Mazón-Almora, A. (2009). *Estimaciones de la relación funcional entre indicadores de interés en el proceso de producción industrial del azúcar de caña*. Quaderno No. 7 de la Sapienza Universita Di Roma., *Unico*, (7), 103-113.

Mayo-Rodríguez, C. (1991). *Contabilidad analítica. Costes, rendimientos, precios y resultados*. Vol. I. Madrid, España: Instituto de contabilidad y auditoría de cuentas. Ministerio de economía y hacienda.

Molina de Paredes, O.R. (2004). *Análisis y gestión estratégica de costos. Una estrategia para lograr la competitividad*. Universidad de Los Andes, Venezuela. *Revista Visión General*, 3, (1), 16-24.

- Quintana-Martínez, O., & Torres-Cala, Y. (2009). *La gestión ambiental en empresas de economía solidaria*. Quaderno No. 7 de la Sapienza Università Di Roma. Dipartimento Di Economia. p. 286.
- Raventos, J.M. (2012). *Los costos y sus causas*. Recuperado de www.grandespymes.com.ar/2012/06/26/los-costos-y-sus-causales/
- Sáez-Torrecilla, A., Fernández-Fernández, A., & Gutiérrez-Díaz, G. (1993). *Contabilidad de Costo y Contabilidad de gestión. I*. Madrid, España: Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana de España S.A.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando I*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.