



ISSN: 1696-8352 - CUBA – SEPTIEMBRE 2016

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS COSTOS EN LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE LAS TUNAS

María de los Angeles Utra Hernández

Universidad de Las Tunas. Cuba. mariautra@ult.edu.cu

Yanelys Yero Hernández

Universidad de Las Tunas. Cuba. yanelysy@ult.edu.cu

Iraida Avila Pérez

Universidad de Las Tunas. Cuba. iraida.a@ult.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María de los Angeles Utra Hernández, Yanelys Yero Hernández y Iraida Avila Pérez (2016): "Gestión estratégica de los costos en la empresa de materiales de construcción de Las Tunas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Cuba, (septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2016/materiales.html>

RESUMEN

La presente investigación se titula "La gestión estratégica de los costos en la Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas", que ha tenido como objetivo aplicar un procedimiento para la gestión estratégica de los costos basado en las actividades. Se consultaron diversas fuentes bibliográficas que sirvieran de soporte para el desarrollo de la investigación, asimismo, se consideraron las propuestas más generales acerca de los postulados en los que se sustenta la gestión estratégica de los costos y que son reconocidos como tales por los principales autores consultados para, sobre esa base, proponer y aplicar un procedimiento para la gestión de costos basado en las actividades, contenido de técnicas del mejoramiento continuo, que contiene los elementos prácticos para su aplicación, permitiendo definir el posicionamiento estratégico, aportándole a la entidad un instrumento orientador y metodológico que se ajusta a sus características.

Palabras claves: gestión empresarial, administración por actividades, gestión estratégica de costos.

ABSTRACT

This research is entitled "Strategic management of costs in the Building Materials Company of Las Tunas", which has aimed to implement a procedure for the strategic management of costs based on activities. Various literature sources that serve as support for the development of this research were consulted. Also, the more general proposals on the principles on which the strategic management of costs is based, which are recognized as such by the main authors consulted, were considered for, on this basis, propose and implement a procedure for cost management based on activities, which contains continuous improvement techniques and the practical items for its application, allowing you to define the strategic positioning, bringing the institution a guiding and methodological tool that fits their characteristics.

KEYWORDS: Business management, administration by activities, strategic cost management

INTRODUCCIÓN

El sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba ha discutido y analizado el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de sus ciudadanos. En ellos se define que la política económica del Partido se corresponderá con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado.

En particular, el Lineamiento 215 plantea: “Priorizar en la política industrial, como objetivo fundamental, el fomento de las exportaciones y la reducción de los costos, especialmente de su componente importado” y, en el 233 señala: “Recuperar e incrementar la producción de materiales para la construcción que aseguren los programas inversionistas priorizados del país (turismo, viviendas, industriales, entre otros), la expansión de las exportaciones y la venta a la población. Desarrollar producciones con mayor valor agregado y calidad. Lograr incrementos significativos en los niveles y diversidad de las producciones locales de materiales de construcción y divulgar sus normas de empleo”. [1]

VITALMAC es el nombre comercial de la Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas perteneciente al Grupo Empresarial Industrial de la Construcción (GEICON), adscripto al Ministerio de la Construcción. Se dedica a la producción y comercialización de materiales de construcción y realiza sus producciones en un proceso tecnológico continuo con diversidad de productos para la venta y el insumo en la fabricación de otros productos que también mantienen un proceso continuo, por lo que ha establecido un sistema de costo por proceso utilizando los métodos tradicionales para la asignación de los costos indirectos, alrededor de lo cual se detectaron un conjunto de insuficiencias en la gestión empresarial que limitan sus niveles de eficiencia, de ahí que se desarrollara la presente investigación que se ha trazó como objetivo general: Aplicar un procedimiento para la gestión estratégica de los costos basado en las actividades en la Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La gestión empresarial es aquella actividad que a través de diferentes individuos especializados, como son: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, busca mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o en el mejor resultado de la gestión. De acuerdo con Blanco Dopico y Gago Rodríguez, “debe utilizarse a todos los niveles con la finalidad de mantener la adaptación a un entorno de cambios rápidos, utilizando para ello distintos componentes: sistemas de ayuda a la toma de decisiones, sistemas de previsión y de seguimiento a través de un esquema en el que la retroalimentación mejora la toma de decisiones y completa el ciclo de control”. [2]

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 para buscar maximizar el rendimiento del negocio. Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la misma. La administración basada en las actividades es una de las herramientas más eficaces para el logro de una buena gestión empresarial a la altura de los tiempos que hoy se imponen.

Dentro de los factores claves del éxito en la administración por actividades se ubican: Eficacia de los costos, Integración de actividades, Mejora continua y coherencia entre las unidades de la organización, entrega de productos y servicios y satisfacción del cliente y la asignación precisa de costos: un error común es agrupar los costos indirectos de fabricación (CIF) y aplicarlos sin relacionarlos con productos y clientes específicos. Los costos tradicionales ignoran las diferencias entre productos, servicios, mercados y clientes; produciendo como consecuencia distorsiones en los costos poniendo en peligro negocios rentables. [3]

Por otro lado, Navarro Castillo (1995) define la administración por actividades como “un modelo de gestión de costos basado fundamentalmente en la información que le proporciona el ABC. El ABM centra su atención en la gestión de las actividades como vía para mejorar el valor recibido por los clientes y el beneficio alcanzado al proporcionar dicho valor. Tiene dos objetivos, comunes para cualquier tipo de empresa. El primero es mejorar el valor de los productos o servicios recibidos por los clientes. El segundo es mejorar el beneficio al proporcionar el citado valor. Estos objetivos se alcanzan mediante la gestión de las actividades”. El ABM exige un cambio cultural en la organización pues lo primero que pide es tener una visión completa de cómo la organización desarrolla el negocio. [4]

La gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales). Se utiliza para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos, de ahí que los costos se hayan convertido en un instrumento de decisión estratégica. [5]

Shank y Govindarajan (1995) sostienen que “gestión estratégica de costos no es más que la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, de los causales de costos, y del posicionamiento estratégico. En cada uno de los cuales, los costos son analizados de manera organizada, proporcionando información relevante para que la empresa mantenga la competitividad, al lograr la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio...” [6]

El procedimiento que se aplica para la gestión estratégica de los costos basado en las actividades en la Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas, fue diseñado teniendo como referencia los modelos y propuestas de autores que reconoce la bibliografía consultada, aunque es preciso señalar que no se encontraron propuestas y/o aplicaciones en industrias dedicadas a la producción de materiales de la construcción, así como tampoco procedimientos para desarrollar cada uno de los postulados en los que se fundamenta la GEC. De tal forma que la propuesta que aquí se formula asume las tres líneas generales o temáticas (etapas) para una efectiva gestión de los costos basado en las actividades pero diseña la ejecución de cada una de estas de manera muy peculiar sobre la base del tipo de entidad a la que se aplicará.

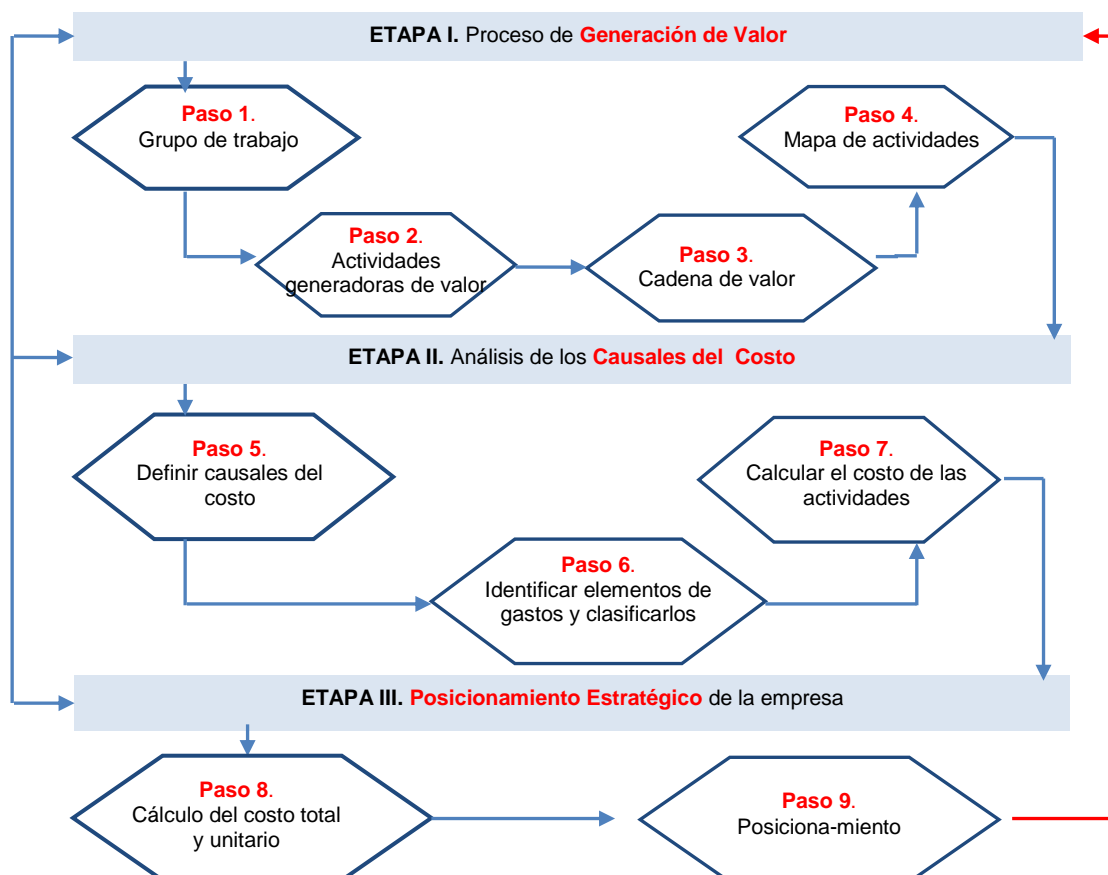


Figura 1. Estructura del procedimiento

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del procedimiento se realizó en la UEB Combinado de áridos José Rodríguez, siendo el mayor productor de piedra y sus derivados de la empresa, lo que genera elevados gastos, en particular los costos de extracción de la piedra no han sido posible determinarlos de manera diferenciada del resto de las producciones. De ahí que para esta aplicación se seleccionaron los productos: extracción de la piedra y piedra triturada. Se toman los datos contables hasta el cierre de septiembre del 2014.

ETAPA I. Proceso de generación de valor

Paso 1. Crear el Grupo de Gestión Estratégica de Costos

El primer paso del procedimiento es crear el grupo de trabajo. Este grupo de trabajo quedó integrado de la siguiente manera.

Tabla I. Grupo de GEC

Integrantes	Ocupación Laboral	Centro de trabajo
María Eugenia García Díaz	Especialista en explotación de yacimiento	Oficina Central
Martha Ortiz Cabrera	Especialista de contabilidad y costo	Oficina Central
Norberto Báez del Río	Director	Unidad Básica de Equipos
Omar Batista Castellano	Director	UEB José Rodríguez
Mirna Carmenate Enrique	Técnico en Gestión Económica	UEB José Rodríguez
Javier Gómez Torres	Jefe de brigada	UEB José Rodríguez
Malberty Rodríguez Guerra	Artillero	UEB José Rodríguez
Orlando Cabrera Pérez	Artillero	UEB José Rodríguez

Fuente: Elaboración propia

Paso 2. Definir las actividades generadoras de valor

En este paso para definir las actividades generadoras de valor se comienza con la caracterización del proceso de fabricación, a través de su graficación mediante el diagrama de OTIDA. Partiendo del hecho de que no necesariamente las actividades deben de coincidir con las operaciones graficadas, de hecho una operación puede contener más de una actividad o una actividad estar descrita en varias operaciones. El grupo creado define cuáles serán las actividades del proceso de extracción y trituración de la piedra, las cuales son:

Actividades principales (AP):

1. Preparación del frente cantera (PFC): consiste en la preparación del terreno tomando en cuenta las características topográficas necesarias para la colocación de los explosivos, para lo que se requiere de un equipo de trabajo, incluyendo camiones fuera de caminos y expertos en esta materia.
2. Voladura (V): esta actividad comprende tareas relacionadas con la colocación de detonantes a las profundidades y las dimensiones requeridas para poder efectuar una voladura exitosa.
3. Trituración (T): se realiza en el molino, donde se descompone la piedra en las diferentes dimensiones, dígase gravilla $\frac{3}{4}$, granito, polvo de piedra, etc.

Actividades auxiliares (AA):

1. Acarreo (A): consiste en el movimiento del material que fue volado para facilitar las condiciones de trabajo en la mina.
2. Traslado de materia prima (TMP): consiste en el traslado (en camiones) de las piedras hasta el molino.
3. Selección del producto (SP): consiste en la separación de los diferentes renglones de producción antes mencionados. La que no queda con el diámetro deseado se reintegra para ser molida o triturada nuevamente.
4. Administración General (AG): organizar, planear, ejecutar, y controlar todas las actividades orientadas al logro de los objetivos y metas trazadas en la unidad.

Paso 3. Construcción de la cadena de valor

La cadena de valor identificada marca la trayectoria estratégica de la entidad que determina la forma de análisis de la actividad empresarial con la cual es posible descomponer a la empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

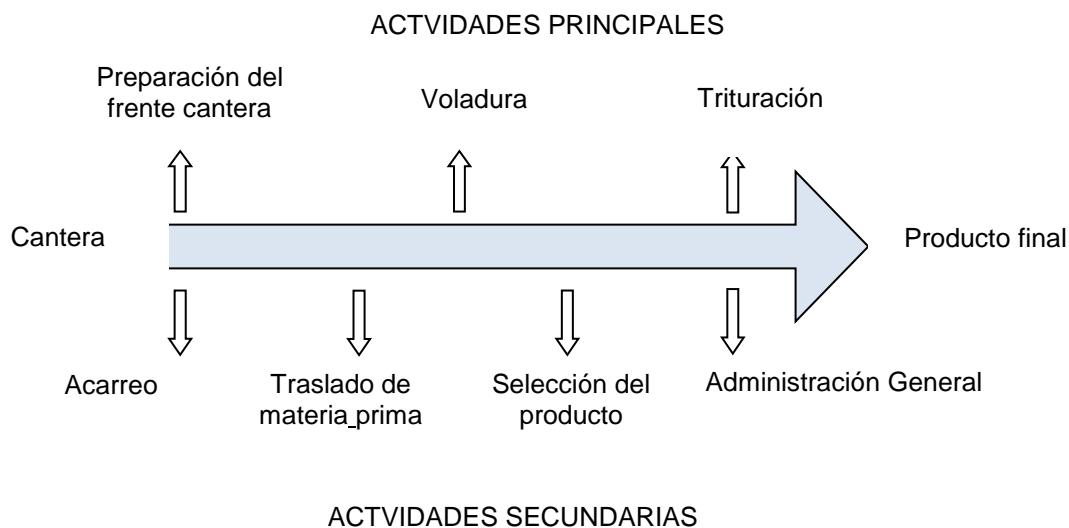


Figura 2. Cadena de valor

Paso 4. Confección del mapa de actividades

Una vez conocidas las actividades se hace necesario establecer la relación entre ellas, es decir, entre principales y auxiliares, estas últimas aunque no parezcan relevantes constituyen el complemento de las actividades principales y por tanto son tan importantes como ellas, de aquí la importancia de relacionarlas, lo

que dejará sentada las bases para la posterior reasignación de los gastos asignados a las actividades auxiliares para las principales.

Tabla II. Mapa de actividades

Actividades Principales	Actividades Auxiliares (AA)			
	A	TMP	SP	AG
PFC	X			X
V	X			X
T		X	X	X

Fuente: Elaboración propia

ETAPA II. Causales del costo

Paso 5. Definir los causales del costo

Una vez determinada la relación entre las actividades se hace necesario definir los inductores del costo o criterios de reparto. Estos son indispensables tanto para las actividades principales como para las auxiliares.

Tabla III. Determinación de los causales del costo

Actividades Principales	Causal del costo
1. PFC	Cantidad de m ³ de piedra
2. V	Cantidad de m ³ de piedra
3. T	Cantidad de m ³ de piedra
Actividades Auxiliares	Criterios de reparto
1. A	80% PFC y 20% a V
2. TMP	100% T
3. SP	100% T
4. AG	10% PFC, 10% V y 80% T

Fuente: Elaboración propia

Paso 6. Identificar los gastos y clasificarlos

Una vez definido los inductores de costo y criterios de reparto para cada una de las actividades se procede a identificar los gastos directos e indirectos y sus respectivos importes obtenidos mediante los registros primarios de la contabilidad.

Tabla IV. Elementos de gastos directos e indirectos. U/M: MP

Gastos directos de producción	Importe	Gastos indirectos de producción	Importe
Materia Prima y Materiales	\$948.64	Reparación capital (RC)	8000.0
Piezas de Repuesto	28783.28	Amortización de otros medios amortizables (AOMA)	16589.63
Diesel	9038.28	Servicios de reparación y mantenimiento (SRM)	667.37
Lubricante	149.50	Servicio recibido de vigilancia y protección (SVP)	11136.0
Energía eléctrica	12560.22	Traspaso por servicios recibidos de transportación (TSRT)	614.90
Salario	9823.53	Traspaso de servicio recibido BSMI	1428.0

Depreciación	11487.0 3	Traspaso de servicio recibido de BSMA	53.49
Servicios recibidos	35777.9 2	Traspaso de gastos indirectos de producción (TGIP)	25742.47
Subtotal	108568. 4	Subtotal	64231.86
Total General			172800.2 6

Fuente: Elaboración propia a partir de la estadística del cierre de septiembre del 2014

Paso 7. Calcular el costo de las actividades

Una vez identificados los elementos de gastos indirectos se procede a definir los criterios de reparto para cada uno de ellos.

Tabla V. Criterios para los gastos indirectos

Elementos de gastos	Criterio de reparto
RC	Número de reparaciones: 100% a trituración
AOMA	Desarrollo minero efectuado: 80% a preparación del frente de cantera y 20% a voladura
SRM	Cantidad de reparaciones: 60% a trituración, 25 % a desbroce y 15% a traslado de materias primas
SVP	Cantidad de postas: 50% a trituración, 25% a traslado de materias primas y 25% a administración general
BSMA	Cantidad de servicios: 60% a trituración y 40% a desbroce
BSMI	Cantidad de servicios: 100% a trituración
TSRT	Cantidad de servicios: 95% a traslado de materias primas y 5% a selección del producto
TDIP	Cantidad de gastos indirectos: 100% a administración general

Fuente: Elaboración propia

Luego se realiza la distribución de estos elementos de gastos indirectos a las actividades, tanto auxiliares como principales utilizando los criterios definidos en la tabla V, los que se obtienen a través de especialistas y técnicos conocedores y con experiencia del proceso productivo.

Luego de imputados los gastos indirectos a todas las actividades (tanto principales como auxiliares) se procede a la distribución del costo de las actividades auxiliares a las principales, según los criterios de reparto definidos en la tabla III. Este momento del procedimiento lo justifica el hecho de que sólo desde las actividades generadoras de valor (principales) se asignan recursos a los productos u objeto de costeo de que se trate; por ejemplo, en la tabla II se estableció la relación de causalidad entre la actividad auxiliar “Acarreo” y las principales “preparación del frente cantera” - “voladura” y en la tabla III se definió que el 80% de su costo lo genera la preparación del frente de cantera y el 20% la actividad de voladura.

Tabla VI. Asignación del costo a las AP

AP	Actividades Auxiliares				
	A	TMP	SP	AG	Total
PFC	150.59			2852.65	3003.24

V	37.65			2852.65	2890.3
T		3468.27	30.74	22821.17	26320.18
Total	188.24	3468.27	30.74	28526.47	32213.72

Fuente: Elaboración propia

Ya se está en condiciones de calcular el costo total de las actividades principales, esto no es más que la suma de lo asignado de lo distribuido de los elementos gastos indirectos y lo directamente asignado de las actividades auxiliares.

Tabla VII. Determinación del costo de las AP

AP	Costo asignado directamente	Costo asignado de las AA	Costo Total
PFC	13271.70	3003.24	16274.94
V	3317.93	2890.3	6208.23
T	15428.51	26320.18	41748.69
Total	32018.14	32213.72	64231.86

Fuente: Elaboración propia

Siendo directamente asignado 32 018.14 pesos y asignado desde las actividades auxiliares 32 213.72 pesos, para un total del costo de las actividades de 64 231.86.

Etapas III. Posicionamiento estratégico

La empresa puede competir, bien sea teniendo costos bajos (liderazgo en costos), o bien ofreciendo productos de superior calidad (diferenciación de productos). Así que, en dependencia del posicionamiento estratégico que se defina en la empresa el análisis de costos puede variar sensiblemente, según la manera de competir que haya elegido. En suma, cualquiera sea la forma en la que decida posicionarse en el mercado necesitará información de costos de sus producciones, precisamente al cálculo de los mismos, tanto totales como unitarios se dedica el siguiente paso.

Paso 8. Cálculo del costo total y unitario del producto

Para poder obtener finalmente el costo total de cada producto es preciso obtener primeramente el costo unitario del inductor o causal del costo, el cual se determina en la tabla VIII, dividiendo el costo total de cada actividad principal entre el número total del causal de la misma.

Tabla VIII. Costo unitario del inductor

Actividades Principales	Costo unitario
Preparación del frente cantera	0.808251
Voladura	0.308315
Trituración	5.306812

Fuente: Elaboración propia

Para obtener el costo total de cada producto se materializa la filosofía básica del ABC que plantea que los productos no consumen recursos sino actividades. De ahí que en la tabla IX se calcula el mismo. Para ello se resumen los costos directos identificados con cada producto y los costos indirectos en función de las actividades. Para asignar los costos de cada actividad principal a los productos se multiplica el costo unitario de su causal por el total del mismo.

Tabla IX. Determinación del costo total del producto

Elementos de gastos	Extracción de la piedra	Piedra triturada	Total
Costos Directos	19445,58	89122,82	108568,4
MPM		948.64	948.64

PR		28783.28	28783.28
Diesel	451.92	8586.36	9038.28
Lubricantes	7.48	142.02	149.50
Energía		12560.22	12560.22
Salario	982.35	8841.18	9823.53
Depreciac.	114.87	11372.16	11487.03
Servicios recibidos	17888.96	17888.96	35777.92
Costos indirectos			
AP	11241,59	52990,27	64231,86
PFC	8137.47	8137.47	16274.94
Voladura	3104.12	3104.11	6208.23
Trituración		41748.69	41748.69
Costo Total	30687.17	142113.0	172800.2

Fuente: Elaboración propia

El costo unitario para cada producto se obtendrá mediante la división del costo total entre la cantidad de unidades producidas respectivamente, tal como se muestra a continuación.

Tabla X. Determinación del costo unitario del producto

Detalle	U/M	Extracción de la piedra	Piedra triturada
Costo total de producción	Pesos	30687.17	142113.09
Unidades producidas	m ³	10068.0	7867
Costo unitario	\$/m³	3.04	18.06

Fuente: Elaboración propia

Paso 9. Definir el posicionamiento estratégico en el mercado

El hecho de imputar costos sobre la base de las actividades le proporciona a la empresa una ventaja competitiva, de ahí que la decisión de posicionarse en el mercado a través del liderazgo en costos pasa por comparar los costos unitarios obtenidos mediante el método por actividades y los obtenidos por los sistemas de costeo tradicionales (empleados actualmente por la empresa). Para el período objeto de análisis en esta investigación se obtuvo la siguiente tabla comparativa.

Tabla XI. Comparación del costo basado actividades con el costo tradicional

Detalle	Método ABC		Método Tradicional	
	Extrac. de la piedra	Piedra triturada	Extrac. de la piedra	Piedra triturada
Costo total	30687.1	142113.0	35439.36	178344.8
Unidades producidas	10068.0	7867	10068.0	7867
Costo unitario	3.04	18.06	3.52	22.67

Fuente: Elaboración propia

El resultado más significativo no está precisamente en la diferencia sustantiva de los costos unitarios, independientemente de lo que esto pudiera representar para la fijación de precio de estos productos, para la valoración de los inventarios, y para los resultados de la empresa en general, sino en la información que genera para la toma de decisiones relacionada específicamente con la gerencia estratégica de los costos a partir de identificar qué actividades son las que más consumen los recursos disponibles en la empresa y cuáles de ellas le incorporan valor al producto, pudiendo trazar estrategias para la reducción o eliminación de aquellas que no agregan valor a los productos al no ser las fuentes de ventajas competitivas. Ahí está precisamente la superioridad en aplicar este procedimiento, no como un método para acumular los costos sino como una técnica para la mejorar la gestión empresarial y sus niveles de eficiencia.

La diferenciación como estrategia competitiva sitúa el principal acento en diferenciar o distinguir el producto que se ofrece, creando algo que los clientes perciban como distinto, exclusivo o superior respecto de la competencia. En algunos casos la diferencia se percibe por el cliente y posibilita precios con una prima en su valor final.

Teniendo en cuenta que en la planeación estratégica de la entidad está prevista la producción de materiales de construcción con calidad, basados en la excelencia, la innovación y la experiencia. Así como ser líderes en la producción de materiales de construcción en el territorio, distinguirse por aplicar y desarrollar progresivamente un sistema de gestión de la calidad que satisface la expectativa de los clientes y permita mantener una posición de competitividad en función de lograr la excelencia.

Con vistas a definir el posicionamiento de la entidad se procede a comparar los costos totales y unitarios de la UEB Combinado de áridos con otras unidades similares de la región oriental, tal y como se refleja en la siguiente tabla.

Tabla XII. Comparación del costo con entidades similares

Entidad	Costo total	Costo unitario
Granma	171 487.55	12.26
Holguín	273 414.41	15.82
Camagüey	322 850.56	18.90
Las Tunas	178 200.26	22.67

Fuente: Elaboración propia

A tono con la situación de la economía cubana, en particular el estado técnico de los equipos y las limitaciones de recursos financieros para invertir en nuevas tecnologías, se define que el posicionamiento estratégico esté dirigido al liderazgo en costos ya que la UEB Combinado de áridos “José Rodríguez” produce grandes volúmenes de sus productos y satisface un amplio segmento del mercado, lo que propicia lograr y mantener una ventaja competitiva, pues esta estrategia pone el acento en lograr un bajo costo con respecto a los competidores.

Este puede lograrse mediante sistemas tales como: efectos de la curva de aprendizaje, minimización en costos de desarrollo e investigación, etc. Asimismo, para mantener el liderazgo en costos deberá incorporar planes de desarrollo empresarial en los que se contemple:

- ✓ Elaborar y utilizar el presupuesto flexible para el control de los costos de fabricación.
- ✓ Reevaluar el papel e importancia del cumplimiento del presupuesto, incorporando a estos la gestión por actividades.
- ✓ Calcular, controlar y analizar los costos de calidad; en particular de los productos para tomar decisiones de precio.
- ✓ Analizar sistemáticamente los costos de mercadotecnia.
- ✓ Análisis de rentabilidad (ingresos y costos) por producto, áreas organizativas, y unidades económicas de base.
- ✓ Estudios del ciclo de vida de los productos fabricados en la empresa.
- ✓ Identificación de costos de calidad.
- ✓ Gestión basada en actividades, como modelo que optimiza y hace efectivo el uso de un sistema de costeo basado en actividades.

- ✓ Gestión de la cadena de valor y por procesos
- ✓ Análisis de causales de costos, como soporte del sistema.
- ✓ Conocer y analizar los costos de la competencia.
- ✓ Valorar el papel de los costos de ingeniería de productos para la evaluación del desempeño.

CONCLUSIONES

La GEC aporta información útil para promover la ventaja competitiva en las empresas, propiciando que las mismas sean capaces de obtener una tasa de rendimiento mayor a su costo. El procedimiento propuesto para GEC en la Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas fue elaborado a partir de los tres postulados de la GEC: cadena de valor, causales del costo y posicionamiento estratégico. El mismo fue aplicado a una UEB de la empresa quedando demostrada la factibilidad de su aplicación al proponer que la empresa busque sus ventajas competitivas a partir del liderazgo en costos, incorporando planes de desarrollo que le permitan mantener su posicionamiento en el mercado.

LITERATURA CITADA

1. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. 2011, p. 30-31.
2. Blanco Dopico y Gago Rodríguez. "Componentes estratégicos y tácticos del ciclo de vida. Implicaciones de la gestión y control de costes en la etapa de concepción y diseño". Revista Actualidad Financiera, No. 25. Madrid. 1995
3. Ripoll Feliú, V. La Contabilidad de Gestión en España". En "La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica". España: Ediciones AIC-AECA. 1999. p. 4
4. Navarro Castillo. "Curso: Gestión de Sistemas de Costos y Control de Actividades". Madrid, España: Instituto de Empresa, División de Consultoría y Formación In-Company
5. Mallo Rodríguez, C. y Serrano Moracho, F.; (2000). "Contabilidad Directiva y Competitividad de la Empresa". Comunicación No. 2, ACODI. Madrid
6. Shank y Govindarajan. Gerencia Estratégica de Costos. Colombia. 1995.