

LOS COSTOS Y LA CREACIÓN DE VALOR: TÁCTICA DE GESTIÓN FINANCIERA EN EL SECTOR CALZADO MICROEMPRESARIOS EN COLOMBIA¹⁵²

Sandra Marcela Espitia González¹⁵³, Ofelia Gómez Niño¹⁵⁴, María Eugenia Marín
Angulo¹⁵⁵, Jhon Fredy Vega¹⁵⁶, María Delma Pineda¹⁵⁷

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad –
REDIEES.¹⁵⁸

¹⁵² Derivado del proyecto de investigación: Los Costos y la creación de valor: táctica de gestión financiera en el sector calzado en Colombia.

¹⁵³ Contadora Publica Universidad Autónoma de Bucaramanga, Especialista en Revisoría Fiscal Magíster en gestión de la tecnología educativa, UDES, Docente investigador, Unidades tecnológicas de Santander, docente de Santo Tomas y Docente UDI, sespitia@correo.uts.edu.co.

¹⁵⁴ Contadora Pública de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Cooperativa de Colombia, Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, Candidata a Doctora en Administración de la Universidad Nacional del Rosario de Argentina. Docente investigadora la Facultad de UTS Correo: ofeliagmz@yahoo.com

¹⁵⁵ Ingeniera Industrial e Ingeniera de Sistemas de la Universidad Industrial de Santander, Magister en Procesos de Dirección Empresarial: Docente de la UCC, maria.e.marin@campusucc.edu.co

¹⁵⁶ Contador Público de UTS, magister en administración de empresas con énfasis en finanzas UNAB, Docente UTS jfredyvega@correo.uts.edu.co .

¹⁵⁷ Contadora publica de Universidad Santo Tomas de Aquino, magister en Administración de empresas UNAB, Coordinadora Programa de Contaduría Públicas. Unidades Tecnológicas de Santander, mdpineda@correo.uts.edu.co

¹⁵⁸ Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>

LOS COSTOS Y LA CREACIÓN DE VALOR: TÁCTICA DE GESTIÓN FINANCIERA EN EL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA¹⁵⁹

Sandra Marcela Espitia González¹⁶⁰, Ofelia Gómez Niño¹⁶¹, María Eugenia Marín Angulo
Jhon Fredy Vega¹⁶², María Delma Pineda¹⁶³.

RESUMEN

La temática principal de este artículo se enfoca en la relación que existe entre la relación de la gestión financiera con los costos de calidad y valor en función de las pymes pequeñas; teniendo en cuenta las condiciones de producción y empeño comercial de este tipo de organizaciones, hay factores que se involucran con ellas como la informalidad, la eficiencia de los pocos recursos financieros, humanos y materiales con los que opera el ente económico, por lo que las mismas buscan estrategias que permitan obtener un resultados favorable a través de la experiencia empírica de administradores que han manejado este tipo de entes económicos, sobreviviendo a la voraz competencia que tienen un paso adelante tanto en la distribución de costos, asignación de precios y fidelización de los clientes.

Este artículo busca analizar el costo de calidad desde el panorama de valor agregado, de tal modo que la gestión financiera vaya de la mano con los costos para que la gerencia tenga las herramientas óptimas para que se puedan tomar decisiones que permitan la obtención de los resultados y el cumplimiento de la visión y la misión de la misma.

Para poder revisar la relación del costo beneficio, se hace necesario citar varios artículos científicos de diversos autores que ven esta temática una herramienta gerencial que permite dar respuestas a las diferentes incógnitas que presenta los microempresarios, con la buena distribución de los recursos y la acertada asignación de los costos los cuales se relacionan profundamente con el proceso de comercialización y el valor agregado que debe ser captado por el cliente ya que este va a ser el autor principal de voz a voz que llevara a la empresa a obtener la rentabilidad esperada.

¹⁵⁹ Derivado del proyecto de investigación: Los Costos y la creación de valor: táctica de gestión financiera en el sector calzado en Colombia

¹⁶⁰ Contadora Publica Universidad Autónoma de Bucaramanga, Especialista en Revisoría Fiscal Magíster en gestión de la tecnología educativa, UDES, Docente investigador, Unidades tecnológicas de Santander, docente de Santo Tomas y Docente UDL, sespitia@correo.uts.edu.co. .

¹⁶¹ Contadora Pública de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Cooperativa de Colombia, Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, Candidata a Doctora en Administración de la Universidad Nacional del Rosario de Argentina. Docente investigadora la Facultad de UTS Correo: ofeliagmz@yahoo.com

¹⁶² Ingeniera Industrial e Ingeniera de Sistemas de la Universidad Industrial de Santander, Magister en Procesos de Dirección Empresarial: Docente de la UCC, maria.e.marin@campusucc.edu.co

¹⁶³. Contador Público de UTS, magister en administración de empresas con énfasis en finanzas UNAB, Docente UTS jfredyvega@correo.uts.edu.co.

Para evaluar los costos en un ente económico se hace vital la idealización de estrategias gerenciales que permitan asignar costos sin comprometer la calidad, la optimización, la imagen y sobre todo la eficiencia de los recursos disponibles que deben estar presupuestados dentro de la planeación organizacional.

ABSTRACT

The main theme of this article focuses on the relationship that exists between the relationship of financial management with quality and value costs based on small SMEs; Taking into account the conditions of production and commercial commitment of this type of organizations, there are factors that are involved with them such as informality, the efficiency of the few financial, human and material resources with which the economic entity operates, so that they seek strategies that allow obtaining favorable results through the empirical experience of administrators who have managed this type of economic entities, surviving the voracious competition that have a step forward in both cost distribution, price allocation and loyalty of customers. This article seeks to analyze the cost of quality from the perspective of added value, so that financial management goes hand in hand with costs so that management has the optimal tools so that decisions can be made to obtain results. and the fulfillment of the vision and the mission of the same.

In order to review the cost-benefit ratio, it is necessary to cite several scientific articles by various authors who see this topic as a management tool that allows responses to the different unknowns presented by micro-entrepreneurs, with the good distribution of resources and the correct allocation. of the costs which are deeply related to the commercialization process and the added value that must be captured by the client since this will be the main author of voice to voice that will lead the company to obtain the expected profitability.

In order to evaluate the costs in an economic entity, the idealization of management strategies that allow assigning costs without compromising the quality, optimization, image and above all the efficiency of the available resources that must be budgeted within the organizational planning becomes vital.

PALABRAS CLAVE: Costo, calidad, gestión financiera, creación de valor, estrategia, toma de decisiones.

Keywords: Cost, quality, financial management, value creation, strategy, decision making.

INTRODUCCIÓN

Lograr los resultados que desea toda organización depende de infinidad de factores, sin embargo, el buen uso de los recursos para la generación de una calidad efectiva, ayuda a que los objetivos de la empresa sean más sencillos de cumplir ya que si se tiene clara misión y hacia dónde quiere llegar el ente económico en el mediano o largo plazo.

El papel del administrador es importante en la obtención de los resultados favorables ya que está en él, la difusión de este mensaje a los empleados para que, al momento de utilizar los recursos, estos sean aprovechados al máximo desde que comienza el proceso de costeo en la producción, comercialización y distribución hasta llegar a la fase más importante que es tener a una clientela feliz y satisfecha (Ramírez, 2008).

Las tendencias en el mercado mundial, requieren de empresas proactivas, que ofrezcan bienes o servicios con calidad para lograr ventaja sobre competidores, encarar con acciones defensivas u ofensivas y ejercer una posición defendible en la industria; las tres estrategias genéricas de gran eficiencia para mejorar el desempeño consisten en el liderazgo global en costos totales bajos, diferenciación, enfoque o concentración (Porter, 2007). El costo se concibe, como el sacrificio que debe realizarse para alcanzar un objetivo, cualquiera que sea, se refiere al esfuerzo consciente que es necesario llevar a cabo cuando se trata de lograr un resultado perseguido (Ramos, 2006).

Los ideales de la empresa que tienen que ver con los objetivos van orientados en calidad que se pueda ofrecer en los productos, bienes o servicios que el ente tiene disponible para el mercado; la empresa en todo momento debe estar preparada para reinventarse, dispuesta a aceptar los cambios y a operar como la demanda lo exija es consecuente afirmar que es precisamente en este punto, donde se enfoca la capacidad de transformar ideas en productos vendibles en el mercado, con rapidez y bajo costo (Drucker, 2012).

Crear valor es fidelizar a un cliente, como ser eficiente es lo mismo que ser productivo, por lo que, si se aprovecha de la mejor manera todos los recursos disponibles, reduciendo los gastos y los costos sin comprometer el factor calidad, la empresa sin importar su tamaño lograra estar por un largo periodo en el mercado, ya que el tamaño de los entes económicos no garantiza la supervivencia y menos teniendo en cuenta la competencia que es tan evidente en estas épocas. (Norton, 2000).

Es bueno destacar, que el cliente toma la decisión de comprar un producto o servicio con base en calidad y precio, como expone (Valls, 2008) “el precio se convierte en algo instrumental en manos de los productores e intermediadores para conseguir el cliente; este actúa de forma soberana moviéndose a su antojo en el mercado gracias al poder que detenta y el valor que profesa”; toda variable relacionada con el producto tiene igual grado de importancia para ganar participación en el mercado.

Lo que puede resumir en estos argumentos es que la asignación de los costos, la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, la calidad en la prestación de un servicio o la venta de un producto, la innovación y la disposición de los cambios en el mercado son condiciones, los cuales la empresa debe tener en cuenta para que idee las estrategias que la diferencien de la competencia con la finalidad de que vaya un paso adelante generando valor agregado y recordación en cada cliente que visite la organización. (Nofuentes, 2017).

Es un compromiso de responsabilidad social generar productos de alta calidad, por tanto, en la gestión de costos va inmersa la calidad, “un sistema de costos de la no calidad es una de las muchas herramientas de la gestión de la calidad. Pero no es una herramienta más de carácter financiero. Su objetivo es hallar oportunidades que faciliten los esfuerzos de mejora de la calidad y que nos conduzca a una reducción de los costes operativos” (Nofuentes, 2017).

La proactividad, la versatilidad, la innovación en aplicación de los bienes y servicios en la tendencia hoy en día, sin embargo, sin importar la tendencia la asignación

del costo es esencial para que los esfuerzos perseguidos por la empresa no vayan a ser en vano en la consecución de los resultados esperados. (Ramos, 2006).

Cuando un cliente va comprar independientemente de la necesidad que deba satisfacer siempre va tener en cuenta dos aspectos, el primero será el precio que juega con el poder adquisitivo y la calidad que debe ser innata en el producto o servicio, ya que el precio no debería influir en comprometer la calidad del mismo, ya que si una empresa vende no es para hacerlo una sola vez, sino al contrario para que sus clientes recomienden y se multipliquen las ganancias y su permanencia en el mercado (Valls, 2008) ; romper el paradigma de que una empresa vende barato por lo que su calidad debe ser baja, es un pensamiento que no debe estar presente ni en clientes y tampoco en ningún grupo de interés, ya que si una empresa está aplicando efectivamente dicha filosofía es porque está aplicando dentro de su planeación estratégica, la mejor distribución de sus recursos y una excelente asignación de costos otorgando a sus consumidores una calidad indiscutiblemente sensacional.

Ahora bien, aunque no es una herramienta financiera, incurrir en estos costos afectan la rentabilidad empresarial, en el corto, mediano y largo plazo; porque los percibe directamente el cliente, si no se controlan los sucesos en los que se haya incurrido como devoluciones por imperfectos, reproceso, garantías, fallas internas o externas. Esta es una de las razones por la cual es importante implementar programas de prevención y control orientados al mejoramiento continuo, y evitar así repercusiones que afectan el buen desempeño de la organización y por ende el resultado financiero de la misma; es mejor tener un sistema de costos de la calidad para evitar incurrir en costos de la no calidad, que se consideran ocultos.

El control de recursos, es una variable importante cuando se trata de lograr resultados consecuentes con la proyección de la empresa; la calidad debe estar presente en la estrategia para que sea efectiva y de la alineación con los objetivos depende el éxito empresarial, esta define el control total de la calidad como una cultura de administrar las unidades productivas en busca de la excelencia en todas las dimensiones del producto, por

esto la misión es promover en todas las personas que colaboran en la organización un compromiso para el mejoramiento continuo de todas las área y procesos, desde los proveedores hasta la entrega del producto y servicio al cliente (Ramírez, 2008). Es de vital importancia, tener en cuenta que cuando se habla de productos incluye lo tangible y no tangible, es decir considera los servicios.

De ahí, que no se debe desconocer que las metas son cuestión de estrategia, ser estratégico es ser proactivo, visionario y disponer de determinación para el direccionamiento de la empresa, “ la estrategia representa los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus objetivos, como posicionar sus productos en el mercado, según las expectativas de la demanda y de sus competidores; satisfacer las necesidades del cliente, principal actor en el desarrollo estratégico; desarrollar competencias internas y externas” (Gómez, 2005). La satisfacción de las necesidades en los clientes se logra con la calidad de los bienes y servicios que demandan, esto implica reconocer que la baja calidad eleva costos, si se produce una determinada cantidad de productos defectuosos se debe disponer de una cantidad de personas para que realicen el reproceso; esto indica que paga para que lo hagan mal y luego paga para que corrijan, los defectos no salen gratis ¿por qué no hacerlo bien desde el principio? (Deming, 1989).

Teniendo en cuenta estos factores que son imprescindibles en la concesión de los objetivos organizacionales y para resolver algunos cuestionamientos, especialmente a las medianas y pequeñas empresas, se hace necesario el análisis de artículos e investigaciones realizadas por autores expertos en estas temáticas socioeconómicas y empresariales de tal manera que sirvan como referente en la planeación estratégica de la organización en los que involucre los costos y la calidad como una fuerza diferenciadora que marque tendencia ante otro tipo de entes económicos que pueden ofrecer y vender lo mismo, pero a veces desconocen estos aspectos que son clave cuando se entra a competir.

Por lo dicho hasta ahora y a partir de grandes interrogantes, surge la inquietud de realizar un estudio de base teórica con fuentes documentales, que permita el análisis de variable desde la gerencia de costos, la evaluación del efecto sobre la propuesta de valor

para el cliente y la rentabilidad empresarial; especialmente en pymes, de modo que se propongan estrategias para mitigar la ocurrencia de costos innecesarios, por tanto para la disertación se parte de la hipótesis que la gerencia de costos debe estar alineada, al uso de recursos, manejo de precios, estrategias de control de calidad, eficiencia y eficacia en la administración de recursos en lo relacionado con minimización de costos. Lo que se busca con este estudio, es identificar variables asociadas con costos, integrarlas a una herramienta que permita evaluar alternativas en cuanto a criterios de creación de valor y aplicarlas en toma de decisiones gerenciales.

DESARROLLO

La investigación es descriptiva con enfoque cualitativo de base teórica y fuentes documentales. Se pretende la descripción de todos los aspectos que se relacionen con costos de la calidad, no calidad, creación de valor y gestión financiera de los costos, de modo que sea posible observar las implicaciones que estos tienen en la propuesta de valor para los clientes y desempeño financiero en el contexto empresarial.

El método es deductivo analítico, porque se enfoca en la visualización de las generalidades a partir de la teoría general de costos, la calidad total y la mejora continua, para precisar estrategias muy particulares que apoyen el proceso administrativo y de gestión en el direccionamiento estratégico de una organización.

Teniendo en cuenta conceptos económicos importantes como los costos, calidad, valor agregado, toma decisiones, el enfoque de esta investigación es descriptiva, direccionadas hacia lo cualitativo con el fin de analizar las fuentes documentales que permitan descubrir, todos los elementos que deben ser incluidos para fidelizar a los clientes y hallar la estrategia de eficiencia que requiere la empresa es su desempeño comercial y financiero.

Encaminando la investigación en el método analítico por las diferentes posturas de los autores en cuestión en la asignación y manejo de los costos dan un punto de partida

interesante que fundamentan la base de una estrategia sólida y efectiva; los documentos que sustentan los argumentos para elaborar dicho artículo fueron libros, textos, monografías, escritos físicos y digitales que hayan hecho un aporte importante ante la temática investigada.

Teniendo en cuenta que dicha investigación como es documental, también se debe tener en cuenta los resultados obtenidos de otras investigaciones la cual hace referencia al descubrimiento de nuevos conocimientos, basados en la investigación y el desarrollo en la aplicación de la teoría de los costos, calidad, mejora continua análisis críticos, análisis de mapas comparativos conceptuales y matrices de análisis de información, entregan la conceptualización necesaria para realizar dicho estudio en el sector del calzado en Bucaramanga.

Se hace una revisión de literatura de múltiples fuentes, con el fin de mirar las diversas posturas que tiene los autores para el procedimiento y manejo de estos costos, de manera que se precisen las bases con las que se sustentan las estrategias a formular.

Aunque algunos autores, consideran que este tipo de investigación no es totalmente válida, es propicio destacar que sí se descubren aspectos que llevan a la generación de nuevos conocimientos. Además de consultar documentos escritos, digitales, informes de otras investigaciones, libros, textos, artículos, monografías; también se puede consultar a expertos que confirmen las interpretaciones que se haya hecho a la información recopilada. Cabe mencionar, que “como en el proceso de investigación documental se dispone, esencialmente, de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica del área objeto de investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos” (Morales, 2017).

Las fuentes e instrumentos y técnicas de información abordadas, corresponden a:

- Revisión documental, se recopila de libros, revistas, sitios web, informes de investigación de estudios relacionados con el tema.
- Se elaboran resúmenes de lectura, dichas, mapas conceptuales, cuadros comparativos y matriz de análisis de información.
- Los datos obtenidos se interpretan a la luz de la teoría de costos, calidad total y mejora continua; para llegar a ciertas consideraciones que aporta a los objetivos planteados.
- Se comparan diversas posturas de autores para tener un punto de referencia para generar un análisis crítico y precisar aspectos relevantes para la administración de este tipo de costos.

Finalmente, se establece diálogo con colegas expertos para disertar sobre el tema y concertar la mirada de todos a través de la interpretación que cada uno expone, de modo que se le encuentre sentido a lo que ellos expresan con palabras o silencios, con el fin de construir generalizaciones.

Las tendencias de la economía mundial y la forma de desarrollar negocios en un contexto donde la tecnología e innovación son los principales factores a tener en cuenta en la actividad empresarial, ha puesto a repensar la administración y contabilidad de los negocios bajo el criterio de aseguramiento de la calidad de los productos, bienes y servicios que ofertan en el mercado; así como la información que se deriva de las operaciones realizadas y que se consolida en la contabilidad empresarial. No es factible hablar sobre aspectos de calidad, sin tocar la variable costos, esta hace el engranaje entre la calidad y la no calidad, puesto que en ambos casos se incurre en costos y tiene efectos negativos o positivos en el desempeño organizacional.

En ocasiones la administración, se focaliza en la reducción de costos y olvida la satisfacción y los requerimientos que los clientes quieren encontrar en los productos que adquieren; reflexión que implica que antes de pensar en la reducción de costos deben

eliminarse aquellas características que no agregan valor a los productos pero que alteran la calidad de los mismos y que es factible que al no adoptar medidas de control de calidad, se incurra en ineficiencias que repercuten en costo de la no calidad. Se puede afirmar que “nadie compra una cosa, compra la satisfacción y utilidad que se obtiene de ella” (Drucker, 2012).

Adicionalmente, según la Contabilidad Patrimonial ha adoptado el criterio de “valuación al costo”. Este criterio apunta a considerar como “valor” al “costo” de producción o adquisición.

Es de suma importancia, que la empresa tenga claro que hay que trabajar en el control de costos sin descuidar la calidad del producto, bien o servicio, para esto debe existir como base un nivel de calidad aceptable por los clientes, de este modo es necesarios definir los costos para la adopción de programas que faciliten el control, como garantía de la calidad que esperan los clientes para suplir las necesidades. Es importante resaltar que la calidad de un producto, bien o servicio puede verse desde dos ámbitos: el diseño y la conformidad, el diseño se refiere al valor inherente del producto en el mercado, como funcionamiento, durabilidad, características, estética, que respaldan la reputación del negocio, la conformidad se da por el grado de alcance de las especificaciones, como un todo (Ramírez, 2008).

Otro aspecto que llama la atención, es que la calidad hace parte de la cultura organizacional, es una decisión que se toma desde la dirección empresarial y que debe transversalizarse e involucrar a todos los actores que hacen parte en las actividades que realiza la empresa, desde el nivel más bajo hasta el más alto, es decir desde el personal operativo que tiene contacto con el cliente o público en general hasta la alta gerencia, todos deben alinearse, es decir que coloquen el ingenio, compromiso y responsabilidad al mejoramiento continuo de la organización en pro de la calidad. Vale señalar, que existen estudios que han demostrado que la calidad es el resultado de trabajo en equipo, el objetivo principal es proteger los intereses de los Stakeholders, para lograrla se necesita que se establezca un plan orientador de la gestión, como expone Deming (1989), existen 14 puntos

que ayudan para la gestión, tienen aplicación tanto en pequeñas organizaciones como en las más grandes dedicadas a la fabricación o al servicio, de forma resumida estos son:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- Adoptar la filosofía de los directivos occidentales.
- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
- Acabar con las prácticas de hacer negocios sobre la base del precio.
- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.
- Implantar la formación en el trabajo.
- Implantar el liderazgo.
- Desechar el miedo para trabajar con eficiencia.
- Derribar las barreras entre los departamentos.
- Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.
- Eliminar los estándares de trabajo en planta y la gestión de objetivos.
- Eliminar barreras que privan al trabajador de sus derechos y de estar orgulloso del trabajo.
- Implantar un programa vigoroso de educación y auto mejora.
- Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación.

Por lo expuesto, se puede afirmar, que si se pone en práctica estos principios que refiere el autor es muy posible que se eviten los costos de la no calidad y se asegure la calidad; es interesante aclarar que la calidad sin ser un atributo del producto es un derecho que tiene los clientes a que se les suministre, en los productos que compran como medio de satisfacción. Igualmente, el análisis permite evidenciar que la empresa debe ser una unidad integrada, y con una coordinación participativa para evitar la percepción de islas independientes, el trabajo debe ser de equipos no de grupos, indica que todos los integrantes trabajen sin perder de vista la consecución de los objetivos empresariales, en realidad la calidad es parte de esos objetivos.

Para concluir los autores de este artículo, se emplea la opinión de colegas que tienen experiencia en la aplicación de dichas temáticas en diferentes sectores de la economía, encontrando coherencia y sentido en la aplicación de la teoría en los contextos reales empresariales.

Teniendo en cuenta de que la empresa debe entregar los mejores resultados, con el mínimo de los recursos se hace indispensable el análisis no solo la buena gestión de la administración o del departamento de contabilidad ya que, si se va mas allá, el cliente juega un papel vital en la ejecución de la reducción de costos, recorte de gastos, disminución de los recursos de capital, ya que antes de tomar estas decisiones, en ente económico debe preguntarse, que es lo que realmente quiere el cliente ya que es él finalmente que va a pagar por satisfacer una necesidad; por lo que muchas empresa caen en el error de tomar acciones que pueden traer un futuro no prometedor a la organización por la ausencia de un estudio integral que permita traer el beneficio económico de la empresa pero que también alcance la satisfacción optima o ideal en los clientes , ya que al fin y al cabo los clientes no compran productos o servicios sino la satisfacción o a la utilidad que se obtiene en ellos. (Drucker, 2012).

Aunque ninguna empresa puede descuidar la distribución de los costos, tampoco hay que mal interpretar la palabra eficiencia, pasando por encima de la calidad ya que este puede verse desde dos campos: el diseño y la conformidad, el diseño se refiere al valor inherente del producto en el mercado, como funcionamiento, durabilidad, características, estética, que respaldan la reputación del negocio, la conformidad se da por el grado de alcance de las especificaciones, como un todo (Ramírez, 2008).

Dentro de la misión que es la realidad empresarial y la visión que es hacia dónde quiere llegar la misma en el largo plazo, la calidad siempre será la protagonista en la cultura organizacional y en la toma de decisiones de la empresa, ya que la organización siempre preferirá mantener o aumentar sus costos que tener que sacrificar la calidad de sus productos o servicios ya que este significaría la desafortunada desaparición de la empresa en el mercado.

El liderazgo en este tipo de decisiones trascendentales, hace que todos dentro de la organización hablen el mismo lenguaje en cuestión de eficiencia, calidad, valor agregado y buena distribución de los costos ya que se deberá eliminar algunas prácticas pero se deberán implementar otras que conlleven al beneficio recíproco entre la empresa que presta el servicio o vende el bien o producto juntos con sus grupos de interés interno involucrados como empleados, accionistas, inversionistas como también los grupos de interés externos como lo proveedores, clientes, gobierno público en general, ya que el progreso de las empresas no es solo para el ente económico en general sino que deberá ser para todos, ya que este es un ciclo que no deberá romperse o interrumpirse ya que si en cualquier circunstancia llegase a ocurrir es porque las decisiones que se están tomando en costos, valor y eficiencia no son las acertadas, Deming (1989).

Ahora bien, la calidad se consigue bajo condiciones de eficacia y eficiencia, entendidas estas, como hacer las cosas bien en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos, para esto es necesario lo aplicar referente a la optimización, concepto muy válido en la administración de los costos; la planta de producción en las empresas de transformación y las áreas de servicios en el caso de los intangibles y demás áreas de la empresa deben funcionar en condiciones óptimas, con el fin de evitar incurrir en errores que repercutan en las buenas prácticas del negocio y eleven los costos con las implicaciones que tienen en la pérdida de la credibilidad por parte de los clientes. Los costos de la no calidad ocurren por la falta de aseguramiento de la calidad, asegurar la calidad está asociado con:

- **Costos de prevención.** La finalidad es evitar los defectos en la producción, donde se concentra en implementar inspecciones a materias primas, proceso de producción, programar capacitaciones para el personal de producción, manejo de documentos, emisión de informes, supervisión y auditoría.
- **Costos de evaluación.** Se refiere a la medición de los niveles de calidad de la empresa como: inspecciones de la calidad durante el proceso de producción, análisis por muestreo, pruebas de laboratorio, análisis crítico en las líneas de producción,

información sobre inventarios de materiales e insumos, productos en proceso y productos terminados.

- **Costos por fallas internas.** Consiste en corregir defectos o problemas de calidad antes que los productos salgan al mercado, asociados con: el manejo de reproceso, desperdicios por encima de lo mínimo aceptado, mala programación, aceptación productos fuera de las especificaciones, repetición de tareas y cuellos de botella en las líneas de producción.

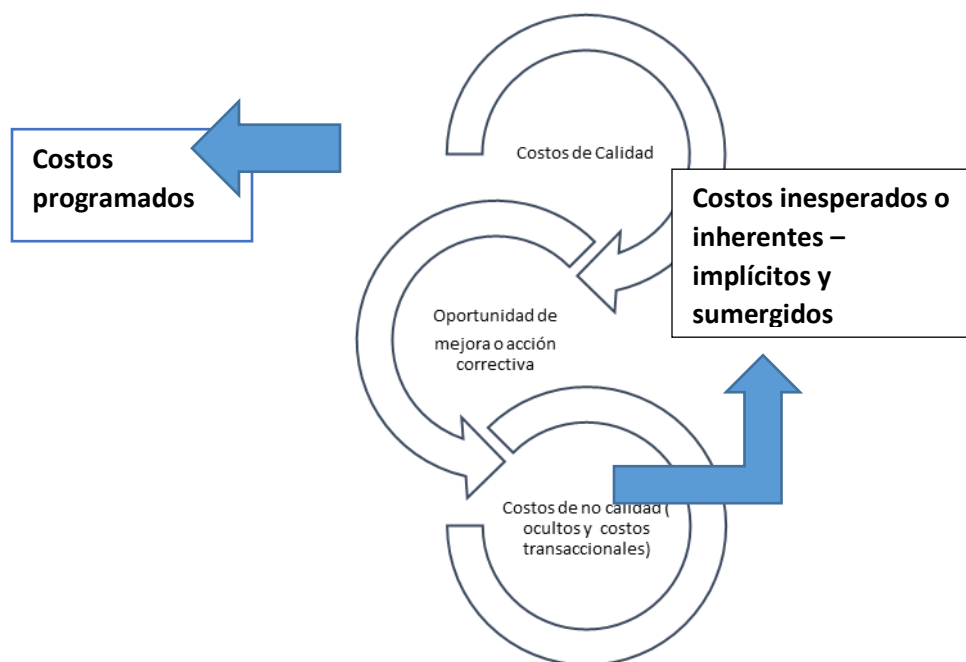
- **Costos por fallas externas.** Son aquellos relacionados con la entrega del producto al cliente, algunos consisten en: garantías, servicio al cliente, devoluciones y reparaciones, investigaciones por fallas en proceso y la calidad, anulación de pedidos, pérdida de clientes, reclamaciones y demandas.

Normalmente, las empresas no disponen de información suficiente para medir los costos de la no calidad, o mala calidad, en algunas ocasiones se dejan registros en la contabilidad debido a que han sido recocidos ciertos rubros relacionados con devoluciones, evaluaciones y garantías. Al respecto, es preciso observar, que, si no se han registrado los hechos en el sistema contable y de costos, tampoco se van a ver reflejados en los informes emitidos por el sistema, esto hace que existan unos costos ocultos que no se han identificado plenamente e integrado a los procesos; por tal razón los resultados emitidos en los informes pueden presentar cierto margen de error y tener repercusión a la hora de hacer un análisis de gestión administrativa. Es evidente que el valor de la inversión en procesos de calidad, si se reconocen en el sistema contable y de costos, esto hace que las partidas se reflejan en los informes, por tal razón es mejor asegurar la calidad para evitar la no calidad, dado que la no calidad se previene cuando se tienen programas o estrategias en pro de mantener la calidad.

A los costos de la no calidad, también se les puede llamar costos ocultos o inesperados, puesto que ellos aparecen por fallas o errores cuando no se aplica el control de la calidad, es una variable inversa a la creación de valor y rentabilidad empresarial, la ocurrencia de un suceso que afecte la calidad resta valor y oportunidad de crecimiento a la organización, como consecuencia se tiene que los clientes se pueden perder, puesto que

ellos buscan que las necesidades sean satisfechas, al no encontrar una respuesta positiva en los productos, bienes y servicios que consumen, que cumplan con sus expectativas, optan por remplazarlos por otras alternativas de compra que el mercado oferta por la existencia de múltiples competidores. Por consiguiente, los costos de la calidad y no calidad conducen a una oportunidad de mejora, el establecimiento de sistemas de control de calidad incrementa los costos, pero conserva la eficiencia, cuando se omite el control a la calidad se incurre en costos por la mala calidad, producto de ineficiencias que surten efecto negativo y retrasan el crecimiento de la organización, ver figura 1.

Figura 1. Costos de calidad en función de oportunidades de mejora.



Fuente. Elaboración propia.

Con base en lo anterior, (M & Boscan , 2004) afirmo que para que las empresas sector calzado deben construir su cadena de valor cualitativa y para ello se considerará la metodología de Shank y Govindarajan (1997) basado en su obra Gerencia Estratégica de Costos, donde se identificó las actividades que crean valor dentro de la cadena, permitiendo establecer las ventajas competitivas.

Ahora bien, en Venezuela & Colombia este sector se ha caracterizado por presentar un alto grado de fragmentación de la oferta e informalidad en su estructura empresarial (Romero et al., 2000), donde se evidencio que las empresas se estancan sobre todo las pequeñas microempresas familiares y presentaron a un bajo nivel de demanda interna; gran influencia del consumidor ante el precio de los productos confeccionados; uso de mano de obra de no calificada; una rivalidad entre las empresas del sector; bajo nivel de productividad laboral (en comparación con los estándares internacionales); altos costos de insumos en materia prima así como una evolución desfavorable de la balanza comercial sectorial. (M & Boscan , 2004) Siendo un factor relevante a estudiar para mejorar la cadena de valor en este sector.

Así mismo, para (Alvarado R & Soto J, 2012) afirmó que la cadena de valor del sector calzado debe ser coherente y cerciorar del acceso adecuado a las materias primas y time-to-market competitivo. Esto permite que las competencias operacionales incluyan las habilidades para optimizar y gestionar la cadena logística y para adoptar tecnología, aspectos ambientales y de innovación.

Igualmente, (Espinoza Alencastro) afirmó basado en la obra ventaja competitiva donde la creación y sostenimiento de un desempeño Superior, publicada en 1985, Michael E. Porter mostró la teoría de las ventajas competitivas de la industria, que involucra el enfoque de cadena de valor en las empresas MiPymes, dado lo anterior, como Ecuador su política fiscal es cíclica se hizo necesario el impulso del desarrollo de tecnología e innovación constante que impulsen la competitividad territorial, sistémica donde incluyo incentivos para la inversión extranjera, mecanismo de política fiscal en aspecto social, tributaria, crediticia, financiera y establecer líneas de crédito para las Mi Pymes.

Por otra parte, según (Hernández Chavarria, 2017) afirmó que las empresas mexicanas en Mi pymes no demandan capacidades tecnológicas donde se debe fortalecer para mejorar los procesos y productos que impacten en su cadena de producción y en la economía nacional; para ello se requiere de redes, programa de modernización incluyendo aspectos ambientales y tecnológicos y gestión de recursos con eficacia.

Incluso según (Padilla, 2014) afirmó que una cadena de valor comprende toda actividades que se necesita para que un producto o servicio se entregue al cliente y entre las

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>

diferentes etapas de producción existen cambios que marcan el diferenciador del producto o servicio (Kaplinsky y Morris, 2002)

Además, existen diferentes tipos de cadena de valor como el número de actores , actores que se determinan por su gobernanza, por su operación y por el grado de transformación del producto. (Padilla, 2014) donde para este estudio es importante analizar los mecanismos, proceso y reglas de los actores y tomar de base los análisis de Gereffi, Humphrey y Sturgeon(2005).

Así como, en Latinoamérica es importante el enfoque de cadena de valor dado que impulsa el desarrollo con equidad, fortalece la diversificación de la producción e intensificar la innovación en cada actividad, incrementar la productividad, la competitividad y el empleo. (Padilla, 2014)

Análogamente, para (Godoy Villasante, 2014) afirmo que una cadena bien estructurada puede sostener el rápido crecimiento de esta industria y afianzar con bases sólidas el futuro de la industria textil nacional en Perú donde las acciones de mejora en la cadena logística de la empresa contribuirá a reducir los sobrecostos lográndose con un ahorro en la organización.

Cabe resaltar, según el autor (Pena, 2014) afirmó que las maquiladoras textiles han establecido en Paraguay se incorporé en el proceso productivo la cadena de valor regional, esto genero un número de puestos de trabajo absorbidos por el sector, este aspecto no fue evaluado dado las diferentes condiciones laborales y debido a que la innovación la hace cada ciudadano.

Finalmente, (Climent Bellver, 2015) argumentó que la estrategia de cadena de valor en España está enfocada hacia la creación de una imagen de calidad y que su marca este reconocida esto permitió involucrarse en los mercados nacionales e internacionales, de esta manera consolido su nicho de mercado mediante la diferenciación de los productos low-cost.

Por cierto, las acciones de mejora en las organizaciones de calzado se dan como respuesta al control eficiente y realimentación de los procesos, la evaluación permanente, esperar hasta el final de los procesos donde se toma acciones correctivas o de mejora que

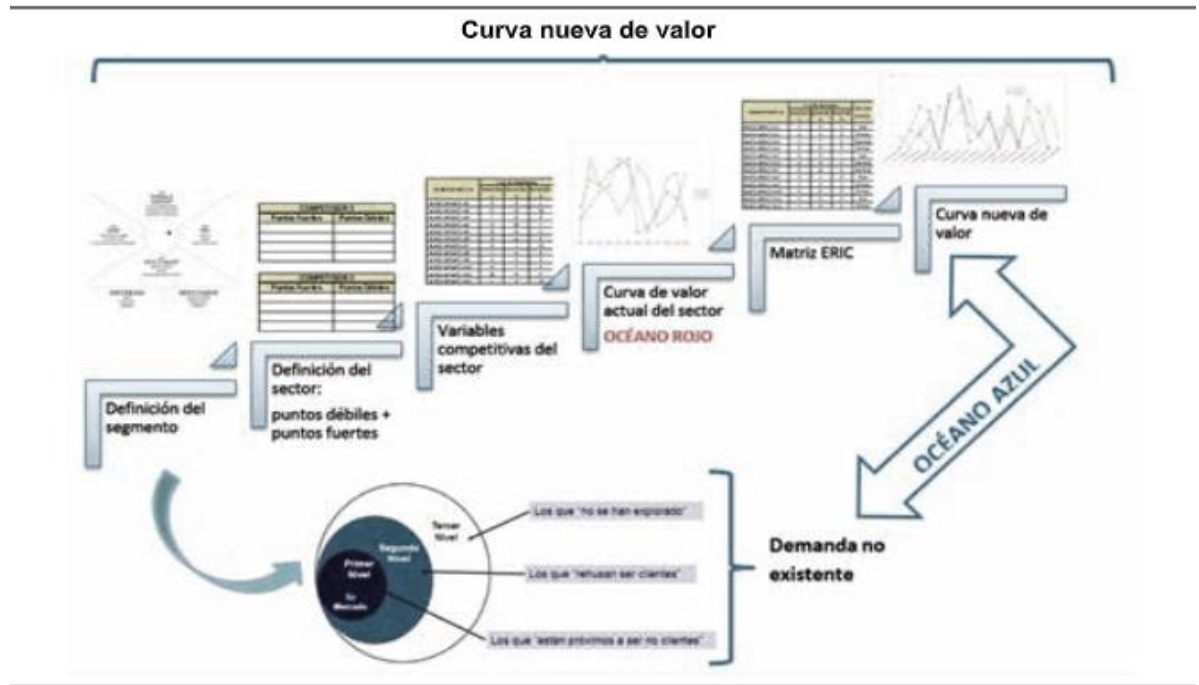
conduzcan a las intervenciones a tiempo, por parte de las áreas encargadas de la producción o de la prestación de los servicios. En este caso, surgen varios cuestionamientos: ¿De qué manera si esta se puede evitar y por qué caer en la mala calidad en calzado?, ¿Cómo ahorrar esfuerzos a tiempo, si es necesario realizar? ¿Por qué garantizar la calidad? Para asegurar la calidad donde la mejora continua es una buena alternativa y la puesta en práctica es parte de la gestión, con el fin de lograr unidades productivas y de servicios con desarrollo sostenible.

Ejercer control en la empresa, implica asumir una visión clara sobre la estructura e combinación de todas las áreas de la organización, focalizar bien los objetivos empresariales, concebir el rumbo del negocio a través de la cadena de medios y las metas que describe como unos objetivos son de orden superior a otros, el logro de los primeros da origen a los siguientes; sí la gerencia conoce los propósitos misionales y fines de los Stakeholders, es factible que pueda diseñar estrategias efectivas para innovar y establecer una propuesta de valor atractiva, permite asegurar, mantenerse en el mercado y lograr las expectativas económicas y financieras (Faga & Ramos, 2006).

Efectivamente, En la creación de valor son múltiples las variables donde los clientes deciden la compra cuando encuentran algo atractivo, como: calidad, diferenciación, servicio, costos razonables, atención y oportunidad en la entrega. Para los clientes es sumamente importante, que la propuesta de valor se sustente en precios competitivos, bajo costo total de oferta y calidad perfecta (Norton, 2000).

Conquistar la confianza en el mercado, realza el nivel de compra de los clientes, es indispensable que en la planeación se consideren recursos y medios para mantener la calidad, de tal forma que se evite la no calidad, se mantenga una propuesta de valor innovadora y alineada con las expectativas de los clientes, que ellos la reconozcan frente a la competencia. Para lograr una propuesta de valor para los clientes, es necesario que se tomen acciones contundentes, que se analice el cliente en todas las dimensiones, que se conozca el mercado, que se evalúe el esfuerzo de la empresa para innovar en valor, ante todo que se identifiquen las variables a controlar o a intervenir, ver figura 2.

Figura 2. Esquema de la curva nueva de valor



Fuente. Farro, T. M. (2013) tomado La estrategia del océano azul para emprendedores. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 3(1). Procedimiento para aplicar la estrategia azul en un emprendimiento que parte de cero. Tomado de W. Chan Kim/ René Mauborgne. La estrategia del océano azul. Harvard Business School Publishing Corporation. Colombia; 2008.

De las acciones que realice la empresa depende el alcance del objetivo, las metas se logran con estrategias y la estrategia se formulan a partir de la integración de diversas variables. Una Buena gestión de costos aporta valor a la organización, contribuye con la calidad y mejora la rentabilidad empresarial.

La gerencia financiera y de costos, es un componente fundamental en una organización es la unidad estratégica que concentra esfuerzos en asegurar el desempeño financiero del negocio, aquí se propende por optimizar el uso de recursos y medios, como

se expone la función es de carácter gerencial, es relevante tener en cuenta que al tomar decisiones es necesario contar con suficiente información y herramientas que permitan lograr mayor grado de certeza sobre acontecimientos que se puedan dar, bien sea positivos o negativos respecto al riesgo que enfrenta el negocio. Aquí es importante, evaluar desde la perspectiva financiera y la perspectiva del cliente, la primera considera estrategias de productividad y de crecimiento, la segunda enfoca los atributos del producto o servicio, la relación e imagen que se tenga en el mercado, que es considerado valor para el cliente (Kaplan & Norton, 2004).

Como se observa, el negocio debe tener una visión compartida, buscar beneficios para el cliente y para los inversionistas, los inversionistas requieren operaciones rentables, los clientes esperan que puedan obtener productos, bienes o servicios acorde a las expectativas y necesidades, en concreto buscan una propuesta de valor, ver figura 3.

Figura 3. Propuesta de valor desde la perspectiva financiera y clientes.



Fuente. Adaptado de Kaplan y Norton. Mapas estratégicos 2004.

Es bueno aclarar, que toda organización sin importar el tamaño ni la actividad económica, traza los objetivos financieros y con ellos definen las estrategias para el logro de las metas, aquí toda el área de la organización debe tener una propuesta de valor,

aquellas actividades que no agregan valor deben ser eliminadas. Además, es indispensable construir indicadores de desempeño para monitorear la gestión de los administradores, evaluar resultados y generar planes de mejoramiento, de modo que se garantice la conservación de los recursos vinculados a la empresa y la sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

De ahí que la gerencia, requiera de herramientas de planeación y análisis como el modelo costo, volumen utilidad, indicadores financieros, sistemas de costos como costeo total o absorbente, costeo directo o variable, costeo estándar, costeo por actividades desde la perspectiva de la distribución equitativa de los costos indirectos de fabricación, cadena de medios y fines, costo de calidad y no calidad, diagnóstico financiero y valoración del riesgo financiero como elemento de control. Vale señalar que, “el proceso de planeación y toma de decisiones, los ejecutivos deben tener bien claro las relaciones entre las variables precio de venta, costos y volúmenes. Para esto es necesario conocer cómo varían los costos ante cambios en el nivel de actividad” (Berrio & Castrillón , 2008).

Otro aspecto fundamental, en el análisis de los costos es lo referente a margen de seguridad y punto de cierre, el primero refiere las unidades de producto que se deben vender después del punto de equilibrio, esto con el fin de garantizar que la empresa se protege de entrar en crisis financiera por imposibilidad de generar efectivo producto de las ventas. El punto de cierre, consiste en que entre los gastos y costos periódicos, existe algunos que generan desembolsos de efectivo, estos desembolsos se conciben como costos y gastos vivos, generalmente se pagan en el mismo periodo en el que incurren (Sinisterra & Polanco, 2007). Aquí es preciso mencionar, que la gerencia financiera y de costos, debe dotarse de múltiples herramienta, modelos, indicadores y medios que le permitan que aplique buenas prácticas de gestión para alcanzar la eficiencia y así lograr los objetivos empresariales.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Cuando se habla de objetivos, estos visualizan el estado futuro de la organización y la acción para lograrlo, “la orientación de la acción significa la orientación hacia actividades por separado, independiente de los objetivos básicos” (Horváth & Partners, 2003). Es primordial tener en cuenta, que en la planificación se debe considerar hasta el más mínimo detalle para la ejecución, en ocasiones los planes no se cumplen por no poner la fuerza suficiente para lograr metas, o porque no se dejan definidas de forma concreta las acciones en función de alcanzar las metas, hacer que los objetivos sean alcanzables en el corto, mediano y largo plazo; es en este momento donde se pone de manifiesto la creatividad de la gerencia.

Es común ver en las micro y pequeñas empresas, que el componente innovador no está presente en la gestión financiera, especialmente en empresas de familia que vienen de una tradición, los dueños ya son personas mayores que quieren que se siga actuando de la misma manera como lo vienen haciendo, que no alcanzan a ver las situaciones que llevan a la crisis a la empresa, el modelo de administración es básicamente empírico, no tiene presente ciertos costos ocultos dados por la no calidad y que son fundamentales contemplarlos en la toma de decisiones, los costos de la calidad los consideran gastos y no inversión, esto hace que la empresa retrase el crecimiento y disminuya rentabilidad. Es frecuente ver, que no se ponen de acuerdo en cuanto al nivel de endeudamiento, si admiten nuevos socios, si se permite que vinculen a la gestión personas familiares, si se reinvierten las utilidades, o en qué grado se reparten o se invierten (Sastre, 2012).

Por todo lo dicho hasta ahora, es pertinente que se diseñen modelos gerenciales dinámicos y fácil de aplicar para este tipo de negocios, comenzar a trabajarle a la cultura del cambio, a mostrar la dinámica del mundo donde exige que fluya la información, la necesidad de generar nuevas formas de hacer negocios, que los empresarios deben estar más abiertos a la innovación, resaltar la función que tiene los costos frente a la rentabilidad, mostrar que los costos son inversiones que retornan, evidenciar que los costos de la calidad

permiten crear valor para clientes y accionistas y que aplicar buenas prácticas en la administración de los recursos permite la relación costo-beneficio.

Es relevante señalar, que la micro y pequeña empresa está expuesta a un alto grado de informalidad debido a la forma como operan en el mercado, los recursos disponibles, el apoyo de los organismos gubernamentales y las oportunidades de competir con empresas de mayor tamaño y trayectoria. Desde esta óptica, la gerencia financiera y de costos juega un papel fundamental, debido a que se presentan múltiples situaciones donde la gerencia debe actuar rápido y de manera contundente, en estas empresas es evidente que se den los costos ocultos, estos se entienden como “ la traducción monetaria de las perturbaciones que sufre la empresa y de los mecanismos organizacionales que pone en práctica para paliar los efectos de estos disfuncionamientos” (Zardet & Krief, 2006). La gerencia debe concebir la empresa de forma integral, observar los costos ocultos desde dos factores claves: proyección del largo plazo porque solo a partir de este, es factible ver efectos los efectos positivos de un modelo de costos ocultos, segundo la existencia de la gestión social en la organización, no se puede pensar solo en función financiera descuidando un aspecto de gran importancia como es el factor social (Parra & Peña, 2014).

La gerencia debe ser proactiva, existen herramientas muy sencillas de fácil manejo con las que los empresarios pueden apoyar las decisiones, una de ellas es la relación costo-volumen-utilidad, apropiada para planear y evaluar resultados, esta facilita el análisis de los factores relacionados con la estructura de costos, mide el punto de equilibrio, es decir donde la empresa se ubica en una zona donde no existe ganancia, pero tampoco pérdida (Gómez, 2012). La gestión empresarial, se sostiene en la creatividad de la gerencia, en que visualice con claridad el rumbo del negocio, tiene necesariamente que apoyarse de las personas y el conocimiento que ellas tienen, aquí aparece el concepto de los trabajadores del saber, pero ellos no trabajan solos requieren de herramientas, pueden trabajar porque existe la organización, son dependientes de ellas, pero al mismo tiempo son dueños de los medios de producción, es decir el conocimiento y es aquí donde se vuelven independientes (Drcker, 2012). La administración debe integrar, variables de diversa índole para lograr

una gestión efectiva, equiparar lo económico, financiero, legal, social; base de buenas prácticas de gestión desde la responsabilidad social empresarial.

En relación con el cuestionamiento ¿Por qué asegurar la calidad?, esta es una de las preguntas que los directores de las empresas deben hacerse antes de iniciar los ejercicios de previsión futurista. Los productos y servicios bajo el lema de la calidad ofrecen ventajas competitivas a quienes las ejecutan y las planean como una de las estrategias que les permiten sobresalir en relación con sus competidores y por consiguiente contribuye de manera significativa a incrementar la participación en el mercado. ¿Pero cómo lograrla y evitar de esta forma incurrir en costos ocultos por la ausencia de la calidad?

En algunas ocasiones las empresas tanto grandes como pequeñas, omiten por desconocimiento la gestión del capital intelectual con que cuentan, generalmente porque conservan el paradigma de la generación de calidad con factores determinantes, únicamente de aquellos elementos que se relacionan directamente con la elaboración de los productos o la prestación de servicios y que se contabilizan como costos directos, especialmente en lo que se refiere a costos de personal por el contacto directo con el producto o servicio que se entrega a los clientes. Olvidan que los activos intangibles de acuerdo con Lado González E.M. y Calvo Dopico y recopilado por (Bordas Martínez, 2016) “son además la fuente básica de las competencias distintivas de la empresa “

Por ello es frecuente, especialmente en las pequeñas empresas la asignación de recursos a la capacitación permanente del personal para la mejora del desempeño en las mismas y aún más la inclusión por parte de la dirección de motivación pertinente para alcanzar un mayor nivel productivo, especialmente en los tres componentes del capital intelectual como son: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Bordas Martínez, 2016).

Cada uno de estos elementos desempeña un rol que para las empresas es importante, el capital humano con el aporte de sus conocimientos tácitos y explícitos y además con la puesta al servicio de la empresa de sus destrezas y habilidades, actitudes y valores personales al desarrollo de mejores productos o servicios. Desde el punto de vista,

el capital estructural, genera un aporte importante en la uniformidad de procesos empresariales y protocolos estandarizados en pro de ofertar siempre calidad.

El capital relacional, desde su aporte al relacionamiento con el medio externo, permite la información de primera mano desde los clientes y sus aportes son valiosos a la hora de plantear o innovar en la oferta de productos y servicios que responden a la satisfacción de quienes adquieren los productos o son usuarios de los servicios.

La colaboración conjunta y decidida de todos los equipos que constituyen el entorno empresarial, llevan a la valoración de un activo intangible y pocas veces reconocidos en los procesos contable y financieros de la empresa, la diferenciación y relevancia que combinadas determinan la fuerza de la marca. Adicionalmente, expone (Philip Kotler, 2006) que estos dos pilares cuando se combinan con la estima y el conocimiento en conjunto, conforman la estatura de la marca. Los productos y servicios obtienen mayor reconocimiento por parte de los clientes en el mercado y marcan una ventaja competitiva en las empresas que los tienen en cuenta.

De la estrategia gerencial depende el éxito empresarial, aunque las empresas micro y pequeñas tiene condiciones particulares de operar, una buena orientación financiera y costos contribuye con el crecimiento y consolidación del negocio. Dentro de las estrategias, se deben contemplar los costos de la calidad, dado que invertirle a la eficiencia incurre en costos de la calidad, la no calidad es producto de las ineficiencias en el proceso o mal uso de los recursos y medios asociados con la actividad empresarial, la consecuencia se traduce en costos de la no calidad, esto afecta la confianza de los clientes en la decisión de compra del producto, bien o servicio y como efecto se tiene disminución en la ganancia o rendimiento financiero.

Una propuesta de valor para los clientes, debe ser innovadora, integrada por la mayoría de variables asociadas con la calidad, entre las que se tiene la prevención, evaluación, fallas internas y fallas externas. Al definir una estrategia, esta debe estar alineada a lo que el cliente espera encontrar para suplir las necesidades y expectativas, por eso en la construcción de la curva de valor se parte de acciones que permitan reducir, crear, incrementar o eliminar, lo que se requiere o no se necesita, para que el cliente encuentre lo

que busca. De igual forma, los inversionistas o dueños del negocio cuando invierten buscan beneficio, confían en asegurar el retorno de la inversión, esperan que los negocios se consoliden y les brinde el resultado esperado. Todo es posible, en la medida en que se logre mantener la eficiencia, por esto se requiere controlar a la calidad, optimizar el uso de recurso, generar operaciones rentables que agreguen valor; de modo que el costo de la calidad y no calidad sean variables asociadas al modelo de negocios, para considerar oportunidades de mejora, esa mejora debe ser continua, diseñada como estrategia acompañada de la gestión gerencial, para hacer empresas sustentables, sostenibles que sean competitivas.

Tomar la calidad como uno de los factores clave del éxito empresarial, debe ser una constante en las decisiones empresariales y en la visión estratégica de los negocios que adicionalmente debe incluir la innovación en procesos, en productos y en general en la forma de visualizar la organización y de hacer seguimiento permanente para evitar costos ocultos que se generan por fallos y falta de calidad y que como se mencionó anteriormente afectan las empresas desde la perspectiva de los clientes y por consiguiente la rentabilidad empresarial.

Se evidencio en las encuestas de empresarios MiPymes del calzado los siguientes aspectos:

1. Me mantengo al día con las tendencias de la parte económica y reviso la posición financiera de la empresa con respecto a otras empresas que tienen posición en otras regiones, ciudades o países

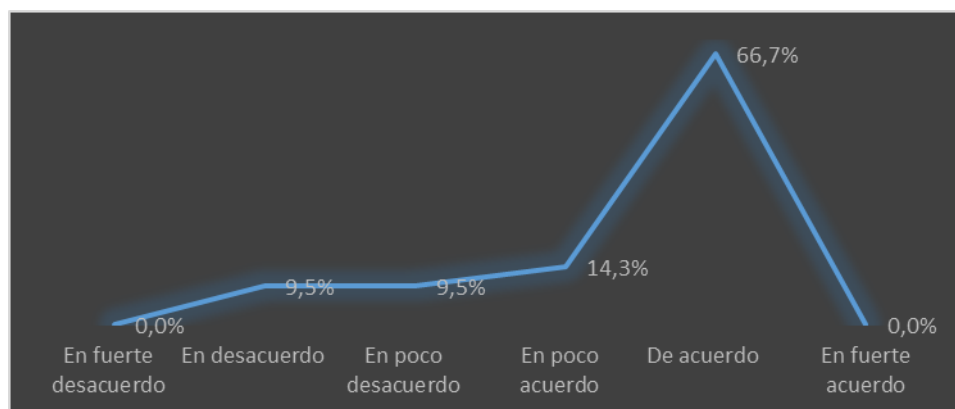


Figura 1. Me mantengo al día con las tendencias de la parte económica

Sobre la pregunta si el directivo se mantiene al día con las tendencias de la parte económica y revisa la posición financiera de la empresa con respecto a otras empresas que tienen posición en otras regiones, ciudades o países, se observó que el 66,7% de los encuestados están de acuerdo, el 14,3% en poco acuerdo, el 9,5% en poco desacuerdo y el 9,5% en desacuerdo. Lo anterior permite definir que la gran mayoría sí ejecuta estas acciones mencionadas, mientras que un 19% afirmó que no lo hacen.

2. Como microempresario elaboro el presupuesto programado de ingresos y costo mes a mes y valido y verifico su cumplimiento.

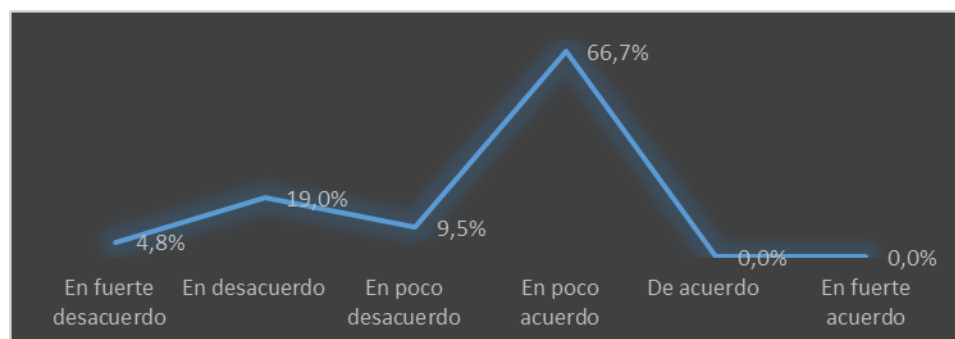


Figura 2. Como microempresario elaboro el presupuesto programado de ingresos y gastos mes a mes y valido y verifico su cumplimiento.

En cuanto a elaborar un presupuesto programado de ingresos y gastos, el 66,7% afirman estar en poco acuerdo, el 9,5% en poco desacuerdo, el 19% en desacuerdo y el 4,8% en fuerte desacuerdo, evidenciando así una necesidad en este sector de fortalecer sus conocimientos en cuanto a presupuestos y costos.

3. ¿Poseo un portafolio de productos diversificado teniendo en cuenta los costos?

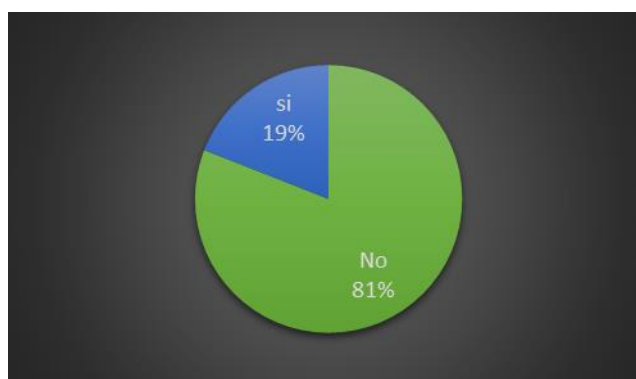


Figura 3 ¿Poseo un portafolio de productos diversificado?

El 81% de los encuestados dicen tener no tener el portafolio de productos diversificado con sus costos, frente a un 19% que dicen si tenerlo.

4. La calidad del producto es alta, media o baja.

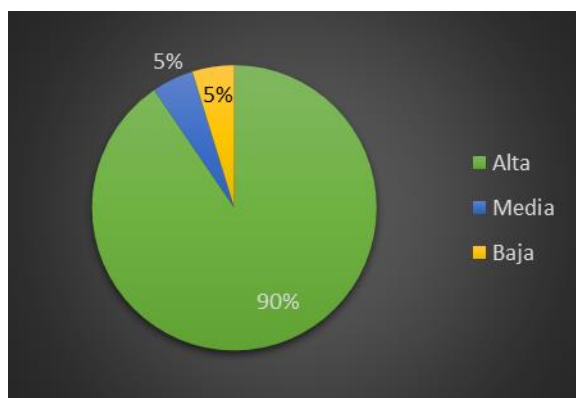


Figura 4. La calidad del producto es alta, media o baja.

El 90% de los microempresarios dicen tener alta calidad en sus productos, frente a un 5% y 5% que dicen tener calidad media y baja.

5. ¿Cuál es mi capacidad de respuesta de los empresarios frente a la contingencia del COVID 19?

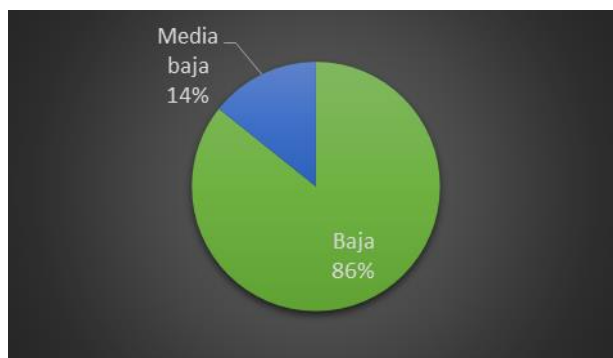


Figura 5. ¿Cuál es mi capacidad de respuesta al cliente?

86% de las empresas tienen capacidad de respuesta al cliente baja, el 14% tienen una capacidad media baja, dado que algunos no han podido generar responsabilidad social empresarial dado que se maneja la contratación de manera informal.

6. ¿En qué grado considero que tengo apalancamiento financiero?

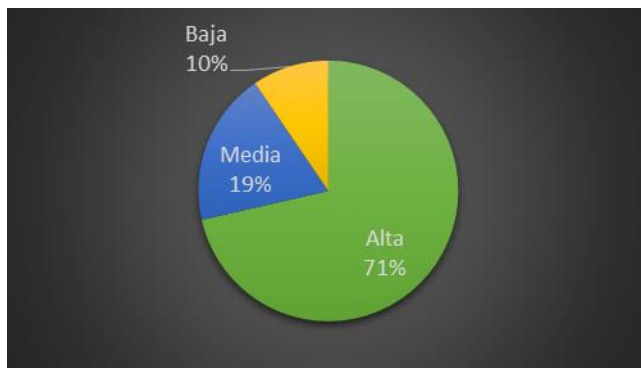


Figura 6. ¿En qué grado considero que tengo apalancamiento financiero?

El 71% de las empresas consideran que tienen un apalancamiento financiero alto, el 19% medio y el 10% bajo.

7. Mi microempresa tiene liquidez.

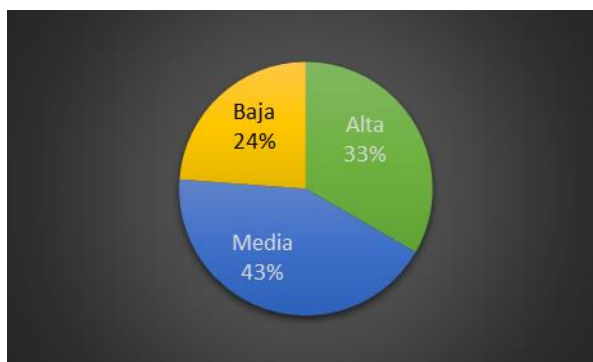


Figura 7. Mi microempresa tiene liquidez.

De las micro empresas del sector el 33% tienen una liquidez alta, el 43% liquidez media y el 24% liquides baja.

8. ¿La devaluación afecta mi microempresa?



Figura 8. ¿La devaluación afecta mi microempresa?

El 100% responde que la devolución si afecta su empresa.

9. ¿Me incorporo a proyectos sociales, ambientales y financieros que mejoren mi capacidad?

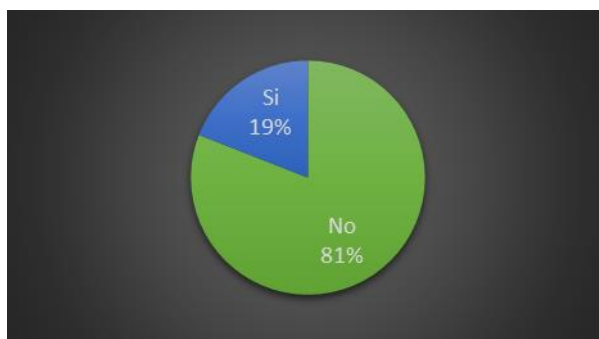


Figura 9. ¿Me incorporo a proyectos sociales, ambientales y financieros que mejoren mi capacidad?

El 81% de las empresas dicen que, no se incorporan a proyectos sociales, ambientales y financieros que mejoran su capacidad, mientras que el 19% dicen que si lo hace.

10. Como empresario de qué manera sortea una crisis social como la que estamos viviendo.

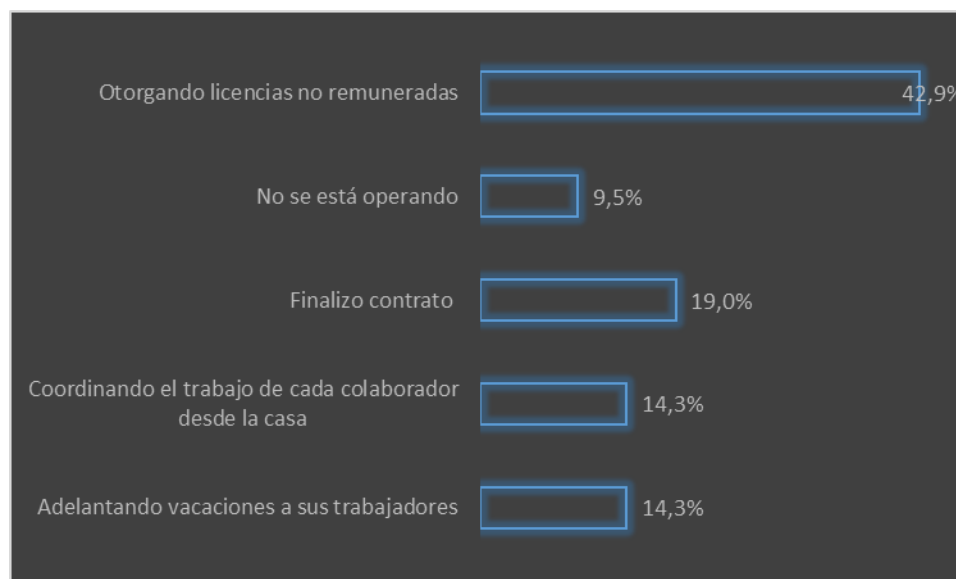


Figura 10. Como empresario de qué manera sortea una crisis social como la que estamos viviendo

42,9% de los empresarios sortea la crisis social actual con licencias no remuneradas, el 9,5% dicen no estar operando, el 19% finalizo contratos, el 14,3% coordino el trabajo de cada colaborados desde la casa, y el 14,3% adelanto vacaciones a sus trabajadores.

En las microempresas de calzado se presentó una posición defensiva según (Serna Gomez, 2011) donde en el cuadrante IV aquí la entidad se concentra en la mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. Allí se defiende contra la turbulencia del mercado y en uno de los casos que afecto el tema de la pandemia del COVID -19 en cuanto al negocio en marcha y esto permitió que cada gerente debe volver a realizar reingeniería en donde tiene realizar una nueva planeación estratégica dado que esto afecto económicamente, social y ambiental en cada institución y el cambio en innovación que se debe incorporar en el sector objeto de estudio.

A continuación, se evidencio los cuatro factores de la posición estratégica que debe tener cada negocio y la muestra por conveniencia se logró establecer que dichas empresas manejan valores similares y todas generaron un posición estratégica y evaluación de acciones PEEA en el bloque defensivo, siendo un aspecto a tener en cuenta en el proceso de producción la cadena de valor. Ver Ilustración No 1.

Ilustración 3 Análisis de la posición estratégica en empresas de calzado.

		MUY B AJO	BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO		
	CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO
Estabilidad ambiental en cambios políticos	Como afectan en cambios políticos					1		
	Como es la innovación tecnológica					1		
	Devaluación					1		
	Inflación					1		
	Crecimiento PIB					1		
	en políticas gubernamentales- Pico y		1					
	Agresividad de la competencia		1					
	TOTAL FACTOR	0	2	0	0	30	32	4,57142857
Fuerza del servicio y/o productos	Tasa de crecimiento es							
	Barreras de salida				1			
	Barreras de entrada			1				
	Sustitución de productos			1				
	Know Now				1			
	Indices de productividad					1		
	TOTAL FACTOR		0	6	8	5	19	3,16666667
Ventaja Competitiva	Participación en el mercado			1				
	Portafolio de productos					1		
	Calidad de los productos					1		
	Calidad del servicio					1		
	Imagen Corporativa			1				
	Capacidad de respuesta al cliente					1		
	TOTAL FACTOR		0	3	0	20	20	3,33333333
Fuerza Financiera	Apalancamiento financiero		1					
	Apalancamiento Operacional		1					
	Liquidez		1					
	Capacidad de capitalizar				1			
	Acceso a credito		1					
	Tasa de retorno		1					
	TOTAL FACTOR	0	10		4	0	4	0,66666667

Fuente: Adaptado (Serna Gómez, 2010)

Se evidencio que Estabilidad ambiental (EA) es del 4,57, la fuerza interna FI es del 3,16; la ventaja competitiva VE es del 3.33 y finalmente la fuerza financiera FF que el empresario aplica es Del 0,66 donde debe mejorar estos aspectos dado que lo ubica en el cuadrante de Posición defensiva. Ver Ilustración 2

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado R, R., & Soto J, M. F. (2012). Estudio de cooperación entre Colombia y Corea del Sur en el sector textil-confecciones. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 12(22), 143-156.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Berrio, D., & Castrillón, J. (2008). *Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Editorial UNED.
- Caballero Lopez, J. E. (09 de 2009). <http://scielo.isciii.es>. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v55n216/revision.pdf>
- Climent Bellver, H. (2015). Industria textil hogar en España: cadena de valor y gestión de calidad.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Drecker, P. (2012). *La administración en época de grandes cambios*. Buenos Aires: DEBOLSILLO.
- Drucker, P. F. (2012). *La gerencia efectiva*. Bogotá: DEBOLSILLO.
- Espinoza Alencastro, C. P. (s.f.). Análisis del sector textil ecuatoriano 2009-2013. Ecuador: (Master's thesis).
- Faga, H., & Ramos, M. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Buenos Aires: Granica.
- Godoy Villasante, M. J. (2014). Implementación de mejoras en la cadena logística de una empresa industrial de confección textil.
- Gómez, O. (2005). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Mc Garw Hill.
- Hernández Chavarria, J. (. (2017). Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica. *Economía: teoría y práctica*, (47), 65-98.
- Horváth & Partners. (2003). *Dominar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- John, A. (2016). *Normas Básicas de Higiene del Entorno en la atención sanitaria*. India: Organización Mundial de la Salud. Obtenido de <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/246209/9789243547237-spa.pdf;jsessionid=98A5D7C69806F077F4D7F5B862DCA0BB?sequence=1>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Talleres Gráficos Vigor.
- Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0*

- M, S., & Boscan , M. (2004). La cadena de valor del sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia*,, 9(26), 336-353.
- Morales, O. (25 de 10 de 2017). *Saber aula*. Obtenido de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16490/1/fundamentos_investigacion.pdf:
http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16490/1/fundamentos_investigacion.pdf
- Nofuentes, S. (24 de 10 de 2017). *Revista vía salud*. Obtenido de Revista vía salud: <https://viasalud.co/interaccion-costos-no-calidad-salud/>
- Norton, R. K. (2000). *Mapas estratégicos. convirtiendo los activos en resultados tangibles*. arcelona: O Symnetics, Gestión 200.com.
- Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*. Santiago de Chile.: Cepal. Desarrollo Económico. .
- Parra, J. F., & Peña, Y. C. (2014). LKa teoría de los costos. desempeños ocultos: una aproximación teòrica. *Cuaderno de Contabilidad de la Universidad Javeriana*, 725-743.
- Pena, C. (2014). Estudio de la Cadena de Valor Textil y Confecciones en Paraguay. Perspectivas de Integración Regional. FLACSO-BID Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales.
- Philip Kotler, K. L. (2006). *DIRECCION DE MARKETING*. México: Pearson Educación.
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ramos, H. F. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Buenos Aires: Colección cuadernos GRANICA.
- Sastre, R. (2012). Los costos ocultos en la toma de decisiones. *Revista Instituto internacional de costos*, 6-27.
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. . Bogotá: 3R Editores.
- Serna Gomez, H. (2011). Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. . En S. G. Humberto. Bogotá: 3R Editores.
- Sinisterra , G., & Polanco, L. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Valls, J. F. (2008). *Low Cost*. Barcelona (Spain): Ediciones Deusto.

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>

Zardet, V., & Krief, N. (09 de 11 de 2006). Obtenido de http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf

Semblanza

LOS COSTOS Y LA CREACIÓN DE VALOR: TÁCTICA DE GESTIÓN FINANCIERA EN EL SECTOR CALZADO MICROEMPRESARIOS EN COLOMBIA

Sandra Marcela Espitia González

Universidad o Institución: Unidades Tecnológicas de Santander

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8029-6977>

Google Académico: <https://scholar.google.es/citations?user=okTsxvEAAAAJ&hl=es>

Grupo de Investigación: SERCONT

País: Colombia

Ciudad: Bucaramanga

Email: sespitia@correo.uts.edu.co / samaesgo13@hotmail.com

Ofelia Gómez Niño

Universidad o Institución: Universidad Cooperativa de Colombia

Grupo de Investigación: SECLAM

País: Colombia

Ciudad: Bucaramanga

Email: ofelia.gomez@campusucc.edu.co

María Eugenia Marín Angulo

Universidad o Institución: Universidad Cooperativa de Colombia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7837-3646>

Grupo de Investigación: Sectores de Clase Mundial - SECLAM

País: Colombia

Ciudad: Bucaramanga

Email: mariae.marin@campusucc.edu.co

María Delma Pineda Moreno

Universidad o Institución: Unidades Tecnológicas de Santander

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6854-355>

Google Académico: <https://bit.ly/302sKgs>

Grupo de Investigación: SERCONT

País: Colombia

Ciudad: Bucaramanga

Email: mdpineda@correo.uts.edu.co mariade_01@hotmail.com

John Freddy Vega Duarte.

Universidad o Institución: Unidades Tecnológicas de Santander

(Pregrado) / Universidad Autónoma de Bucaramanga (Magister)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3515-8898>

Google Académico: John Freddy Vega Duarte

Grupo de Investigación: GENIO UNAB

Email: jvega825@unab.edu.co

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>