

Estrategia Competitiva frente al manejo de costos de producción en las PYMES panaderías del municipio de la Vega Cundinamarca

Leonardo Lugo Martínez¹, Oswaldo Vanegas Flórez²

Resumen:

El siguiente trabajo consiste en mostrar la importancia de la estrategia para la competitividad y los aspectos que se deben considerar a la hora de establecer un lineamiento para aumentar la posibilidad de competir de forma altruista en un medio o ubicación económico determinado, como los son las PYMES panaderías en el municipio de la Vega Cundinamarca. Una estrategia competitiva sin duda alguna da herramientas para la competitividad, de esta forma se quiere dar a entender en la siguiente investigación y análisis a través de la recolección de información. Hoy en día las PYMES se constituyen en un factor dinamizador de la economía, ya que ocupan el 80% de los trabajadores colombianos y participan aproximadamente en un 25% del PIB, no obstante, se deben ir mejorando procesos y factores que les permitan ser más competitivas en el mercado. En el presente artículo se realiza una investigación para conocer la manera en que los empresarios (PYMES) de algunas panaderías en el municipio de La Vega (Cundinamarca), manejan los costos de producción generando con esto una ventaja competitiva en crecimiento y desarrollo de empresa. La investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva, no experimental y con diseño longitudinal. Se realiza en el municipio de La Vega Cundinamarca, y su objetivo es identificar el manejo de los costos de producción, encaminados a la competitividad regional. Para obtener los datos, se utiliza como instrumento, una encuesta estructurada dirigida a 23 empresarios pymes de panaderías locales.

Palabras Claves: Competitividad, estrategia, costos, producción, gastos.

Abstract:

The scope of this paper , is to try the importance of competitiveness strategy and the important bearings in order to alignment to enhance the possibilities of competitive of a high manner to a determined way how is the PYMEs (bakeries) in La Vega Cundinamarca. Have a competitive strategy gives some different tools for competitiveness, on this way we want to present this research and analysis support it through data collection. Nowadays the PYMEs are a dynamic factor in the economy , occupying 80% of Colombian workers and involved about 25 % of PIB, However the processes will be improve enable them to be more competitive on the market. On this article there is an investigation to know how the PYMEs (bakeries) in La Vega Cundinamarca manage its production costs vis a vis generating a competitive business grow and development of it. The research design is a quantitative, descriptive, non-experimental and longitudinal. Taked it in La Vega Cundinamarca, and aims to identify the management of

¹Administrador de Empresas, estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones-UNAD, Oficial Nacional de Administración y Finanzas, OCHA-Naciones Unidas, diegolugomartinez@yahoo.com, teléfono celular No 311 854 9254.

²Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Costos y Presupuestos, estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones-UNAD; Docente Secretaria de Educación de Cundinamarca; Docente hora cátedra Universidad de Cundinamarca, oswaldovanegas@gmail.com, teléfono celular No 3114477307

production costs, aimed at regional competitiveness . To obtain the data, is used as an instrument, a structured questionnaire aimed at 23 local bakeries.

Key words: Competitiveness, strategy, costs, production, expenses.

Marco Teórico

Las habilidades administrativas como el liderazgo, el mando, la comunicación verbal, el poder y la gestión, adquirieron relevancia con Pericles (450 a.c). En la época de Alejandro de Macedonia (330 a.c) el término se aplicaba para explicar habilidades en el uso de la fuerza, la forma de vencer al enemigo. Por eso se cree que el origen del término es bélico, tradicionalmente se utilizaba en el terreno de operaciones guerreras. Uno de los primeros escritos sobre estrategia que se conoce es el Arte de la Guerra por el ilustre filósofo SunTzu (500 a.c.), cuando planteó “Lo mejor de todo no es ganar cada batalla por la fuerza, sino hacer que el enemigo se rinda sin luchar. Así que el principio militar más alto de todos es superar al enemigo por la estrategia”.

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 1991).

“La estrategia en una organización es la encargada de dar respuesta a las preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y ¿qué debería ser nuestro negocio? – (Druker, 1993).

“Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece una secuencia coherente de acciones a realizar, la estrategia ayuda a poner orden, asignar recursos y a anticipar cambios en el entorno” (Quinn, 1993).

“Las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización y plantea la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos y ayuda a las organizaciones a sobrevivir en

el mercado de forma astuta, identificando anticipadamente la necesidad de cambio y la capacidad de adaptación a estos cambios”. (Davis, 1996).

La Gestión Estratégica Organizacional, basada en el “Poder de la Gente”, establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Es así como aparecen nuevos conceptos que no estaban dentro de la Planificación Estratégica tradicional, los cuales se han venido manejando por las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente; sin embargo, hay que tener presente, que los tiempos siguen cambiando a pasos más acelerados, por eso dichos conceptos entran a formar parte de la planificación. El primero, las estrategias de la organización son responsabilidad de cada Gerente, y el segundo los planes corporativos no son cuestión del poder central, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Una organización que únicamente reacciona a los cambios del entorno, apenas está sobreviviendo, pero, la organización que realiza procesos de anticipación, es realmente competitiva. Por ello, el autor, Joel Barker (1995) plantea tres elementos clave de la gestión estratégica para poder ser competitivos en la actualidad: Excelencia, Innovación y Anticipación.

La excelencia, es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Partiendo de la base de que ya hay quien es excelente, cualquiera que quiera competir en una economía global,

tiene que estar por lo menos al nivel de la excelencia, de ahí en adelante solo queda el reto de superar los estándares calidad total y establecer la cultura del mejoramiento continuo, de ahí que la innovación, como lo afirma Barker, tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización.

PYMES-Colombia:

En la literatura se han encontrado diversos estudios sobre los factores internos que influyen en el éxito empresarial, la mayoría de ellos enfocados en las características, los antecedentes y los comportamientos de los empresarios. En esta investigación se hará una relación de estos factores con los recursos y capacidades que poseen las empresas y según la estrategia competitiva cómo influyen en el éxito empresarial.

Stuart y Abetti (1990) relacionan la experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa. Storey (1994) estudia el nivel de educación del empresario como una importante dimensión del éxito empresarial. Bruderlet *al.* (1992) defienden la importancia que para el éxito de la empresa tienen la educación, la experiencia general de trabajo y la experiencia en la industria del empresario. Peterson *et al.* (1983) estudian la relación entre el desempeño empresarial y la experiencia del empresario en la administración del negocio. Lee y Tsang (2001) confirman la importancia de la experiencia gerencial y la experiencia en la industria en el éxito empresarial. Roure y Keeley (1990) analizan la importancia de las características del equipo fundador y la selección de la estrategia en el éxito empresarial. Cooper *et al.* (1994) investigan la significación del capital humano en el desempeño organizativo. Miner (1995) y Bellu (1993) proponen cinco roles requeridos y cinco modelos de motivación en su teoría de motivación por la tarea. Larson y Clute (1979) encontraron que los empresarios y gerentes de pequeñas empresas otorgan mayor importancia a las habilidades técnicas que a las gerenciales. Ibrahim y Goodwin (1986) y Chaganti y Chaganti (1983) proveen evidencias empíricas acerca de que ciertos rasgos de la personalidad de los propietarios y gerentes de empresas, tales como la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de

independencia, el manejo del tiempo, la confianza en sí mismo, la buena salud y la estabilidad emocional, tienden a influir en el éxito de los negocios. Baron (2000) confirma la relevancia de las competencias sociales (capacidad para interactuar con otros, capacidad para inducir reacciones positivas en otros, capacidad de persuasión, capacidad para sentirse comfortable en diferentes situaciones, habilidad para cambiar los puntos de vista o el comportamiento de otros), en el desempeño empresarial. Carsrud *et al.* (1989) y Sandberg y Hofer (1987) estudian el impacto de los comportamientos y las decisiones de los empresarios como factor fundamental del desempeño de la empresa.

Keasy y Watson (1991) y Storey (1985) afirman que existe una relación positiva entre el tamaño y el éxito de las empresas. Storey (1985) y Keasy y Watson (1991) parten de la importancia de la "salud financiera" de una empresa como base para obtener el éxito. Khan y Rocha (1982) identificaron cuatro principales "áreas problemáticas" en los pequeños negocios los cuales están relacionados con la experiencia gerencial: marketing, contabilidad, control de inventarios y gestión del flujo de caja. Steiner y Solem (1988) sugieren que las pequeñas empresas tienden a ser más exitosas cuando son bien gestionadas desde el punto de vista de la supervisión de personal, los procesos de manufactura, el marketing y el conocimiento del producto. Bourgeois y Eisenhardt (1988), Covin y Slevin (1989), Duchesneau y Gartner (1990) y Slevin y Covin (1990) indican que la estructura organizativa, los procesos y los sistemas de la nueva empresa están asociados con su desempeño.

"Costo, en un amplio sentido financiero, es toda erogación o desembolso de dinero (o su equivalente) para obtener algún bien o servicio. En este sentido hablamos del costo de un viaje, lo que cuesta una carrera universitaria, comprar un artículo, construir un edificio, fabricar un producto etc." (Bernard, Múnera 1985)

"Se define como costo de un bien, servicio o actividad el valor razonable en todos los conceptos o recursos requeridos para la elaboración o adquisición de un bien, para la prestación de un servicio o el desarrollo

de una actividad; dichos recursos se clasifican en los denominados elementos o componentes de los costos" (Aguirre 2004)

"Es un egreso en que se incurre de forma directa o indirecta por la adquisición de un bien o en su producción." (Gómez 2005)

"Los costos son, en general, aquella parte de las erogaciones que no necesariamente van a formar parte del estado de pérdidas y ganancias de ese mismo periodo, por cuanto pueden mantenerse en el balance durante un tiempo" (Burbano 2006)

El concepto de costo entonces se centra en todos los egresos, salidas o erogaciones de dinero que se hacen de forma directa o indirecta para la producción de un bien o la prestación de un servicio; se debe tener claro que los costos se dirigen de forma exclusiva a la producción o al servicio esto siempre y cuando se esté hablando de costos de producción.

En una organización empresarial, sin importar su tamaño o la actividad que realice, se debe contar con un proceso, área de la empresa o actividad contable que permita conocer el costo de un producto determinado. Es así como la contabilidad de costos aparece a modo de herramienta fundamental, que permite registrar de forma clara ordenada y sencilla todas las transacciones relacionadas con el costo de producción, distribución y financiamiento.

Con la identificación del costo de producción se facilita la asignación de un porcentaje de utilidad y por ende el precio de venta de cada unidad. La valoración de los inventarios es necesaria e importante para los empresarios ya que estos valores se registran en el balance general para identificar la situación financiera de la empresa y poder realizar análisis financieros, en cuanto a la rotación de inventarios o el porcentaje que se tiene para trabajar con estos activos corrientes.

La información de los costos de producción por sí sola, no es de gran relevancia, lo cual no la exime de ser manejada con cuidado, dado que, en un mundo globalizado como el actual, junto a las economías de mercado y la libre competencia por los precios, los clientes exigen mayor calidad por un menor precio de venta. Razón suficiente para

utilizar la información de los costos de producción como herramienta fundamental en los procesos de planeación para identificando, por ejemplo: la cantidad de materia prima a comprar, la mano de obra de contratar, los valores a pagar por conceptos de arriendo y servicios públicos, entre otros. Ya que tales costos en forma directa o indirecta recaen sobre el producto final y se requiere un eficiente control administrativo, para la toma de decisiones que permitan alcanzar las metas propuestas y llegar a ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

En cualquier proceso de producción, es sustancial identificar los componentes o elementos de los costos necesarios para obtener un producto determinado, entre los cuales se encuentran: materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación; una vez listo el producto, pasa a distribución y venta, lo que implica la participación de otras áreas de la empresa, que aportan a los procesos operacionales o de apoyo y que corresponden a gastos de administración, de ventas y financieros.

Es claro que para identificar el costo de producción se deben sumar los tres elementos de los costos, valor que son útiles para controlar los procesos de producción y para efectos contables ya que permite valorizar los inventarios en el caso que se almacenen los productos terminados o para conformar el costo de ventas en el estado de resultados cuando el producto es vendido (Burbano 2006).

Los procesos de apoyo se consideran como gastos y con mucha frecuencia tienden a confundirse los términos *costos* y *gastos*; pero a manera de aclaración, se pueden definir los gastos como los egresos de dinero que se destinan de forma exclusiva a procesos de apoyo como los de administración, ventas distribución y financieros.

Es importante clasificar e identificar los costos de producción y los gastos operacionales que si bien corresponden a la suma de los dos, permite identificar el costo total de un producto, es necesario diferenciarlos para desarrollar mejor los procesos de planeación y de control de cada uno de ellos.

Se puede definir sistema de costos, como el método que utiliza una empresa para registrar las actividades de costos y gasto incurridos en la fabricación de productos para la venta, de tal forma que sirva como herramienta para el mejorar la organización, planeación y control generando una oportuna toma de decisiones (Aguirre 2004), como afirma Porter (1998), “establece que tanto la efectividad como la estrategia son esenciales para un desempeño superior; una empresa puede superar a los rivales entregando mayor valor a sus clientes, creando un valor comparable a un menor costo o haciendo ambas cosas”.

Vale la pena decir que los costos son una herramienta esencial para los administradores y empresarios que de una u otra forman diseñan estrategias que les permiten ser más competitivos día a día, de tal manera su conocimiento y manejo llevan a minimizar los costos de producción y a estar en posibilidad de competir en el mercado al ofrecer al consumidor el artículo al más bajo precio posible.

Metodología

La investigación se realizó bajo un enfoque metodológico cuantitativo ya que se recolectaron datos con base en la medición numérica de diferentes variables. Esto permite hacer un análisis estadístico (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), tendiente a establecer las estrategias competitivas, teniendo como referencia el manejo de los costos de producción en las panaderías PYMES del municipio de la Vega Cundinamarca.

Esta investigación corresponde a una forma no experimental, por lo que los cambios en la variable independiente ya ocurrieron, así que el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Por tanto, no se manipularon datos, ni hubo condiciones premeditadas en cuanto a la identificación de los costos de producción en las panaderías, solamente se observó cómo son manejados por los empresarios, se analizaron e identificaron las estrategias competitivas de cada uno.

El estudio fue descriptivo, ya que se buscó detallar las características y los rasgos más importantes del manejo de los costos de producción, mediante la recolección de datos que se obtuvieron a través de una encuesta. El diseño de la investigación fue transversal pues se recolectaron los datos en un solo momento en un tiempo único, con el fin de indagar sobre la estrategia competitiva frente al manejo de los costos de producción de pymes panaderías del municipio de La Vega (Cundinamarca).

La muestra del estudio correspondió a 23 panaderías pymes (base de datos secretaria de desarrollo económico del municipio de La Vega Cundinamarca 2012)

Debido a que la población es finita y es menor a treinta (30) no se aplicaron fórmulas estadísticas para encontrar la muestra; es decir que la investigación se realizó con el total de la población 23 panaderías PYMES a las cuales se les aplicó la encuesta como instrumento de investigación.

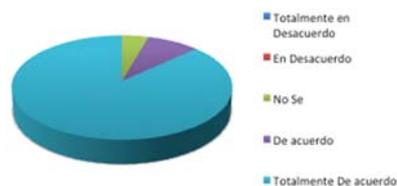
Para la valoración y estudio del instrumento a utilizar, se efectuó una prueba piloto el día sábado 19 de octubre de 2012 con cuatro encuestas. Esto permitió identificar términos a modificar, puesto que, al ser muy técnicos, los empresarios PYMES panaderos no entendían las preguntas y desde luego no podían responder; en atención a esta circunstancia se realizaron algunos ajustes al instrumento para proceder a sus aplicaciones.

El trabajo de investigación se desarrolló en las siguientes etapas: en la primera se consultó la base de datos de la secretaria de productividad y competitividad del municipio de la Vega Cundinamarca, la cantidad de empresas pymes panaderías registradas ante la cámara de comercio. En la segunda, se efectuó una visita a cada empresario donde se explicó el objetivo de la investigación, junto con la entrega de una encuesta para ser diligenciada.

La encuesta fue aplicada por los investigadores del 21 al 24 de octubre de 2013 utilizando la escala Lyker, además los datos obtenidos fueron procesados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel.

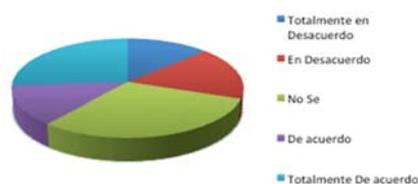
Procesamiento de la información:

Conoce cuáles de sus productos son los que más les gustan a sus clientes	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %	0 %
En Desacuerdo	0	0 %	0 %
No Se	1	4 %	4 %
De acuerdo	2	9 %	13 %
Totalmente De acuerdo	20	87 %	100 %
TOTAL	23	100 %	



Las respuestas al primer enunciado son: 87% identifica claramente el producto que más les gusta a sus clientes, 9% creen saber cuál es el producto que más les gusta y 4% no lo saben.

Identifica cual es el nivel de ventas de su competencia.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	13 %	13 %
En Desacuerdo	4	17 %	30 %
No Se	7	30 %	61 %
De acuerdo	3	13 %	74 %
Totalmente De acuerdo	6	26 %	100 %
TOTAL	23	100 %	



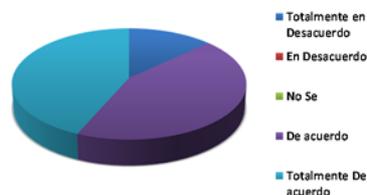
En el segundo enunciado, 30% no conoce los niveles de venta de su competencia, 26% los conocen claramente, 17% no los identifica, 13% los conoce y el 13% no le da mayor relevancia a los niveles de ventas de los competidores.

Diseña estrategias de publicidad en su negocio.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	13 %	13 %
En Desacuerdo	0	0 %	13 %
No Se	0	0 %	13 %
De acuerdo	11	48 %	61 %
Totalmente De acuerdo	9	39 %	100 %
TOTAL	23	100 %	



Las respuestas al tercer enunciado son: 48% diseña algunas estrategias de publicidad, 39% diseña constantemente estrategias de publicidad y 13% no desarrolla ninguna estrategia de publicidad.

Realiza estrategias de ventas.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	13 %	13 %
En Desacuerdo	0	0 %	13 %
No Se	0	0 %	13 %



De acuerdo	10	43 %	57 %
Totalmente De acuerdo	10	43 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

Los datos correspondientes al cuarto enunciado muestran, que el 43% diseña algunas estrategias de ventas, el 43% diseña constantemente estrategias de ventas y el 13% no desarrolla ninguna estrategia de ventas.

Identifica los elementos de costos de producción.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	1	4 %	4 %
En Desacuerdo	0	0 %	4 %
No Se	1	4 %	9 %
De acuerdo	6	26 %	35 %
Totalmente De acuerdo	15	65 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

En el quinto enunciado es claramente observable que 65% identifica plenamente los elementos de los costos de producción, 26% los identifica, 4% no los conoce y 4% no identifica los elementos de los costos de producción.

Estandariza los procesos de producción de cada uno de los productos	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	1	4 %	4 %
En Desacuerdo	2	9 %	13 %
No Se	2	9 %	22 %
De acuerdo	3	13 %	35 %
Totalmente De acuerdo	15	65 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

Para el sexto enunciado los resultados son: 65% estandariza todos los procesos de producción, 13% estandariza algunos procesos, 9% estandariza pocos procesos de producción 9% no sabe estandarizar un proceso de producción y 4% nunca a estandarizado un proceso de producción.

Realiza registros mediante una hoja de costos.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	4	17 %	17 %
En Desacuerdo	3	13 %	30 %
No Se	1	4 %	35 %
De acuerdo	6	26 %	61 %
Totalmente De acuerdo	9	39 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

En el séptimo enunciado, los datos arrojados corresponden a un 39% que realiza registro en una hoja de costos, 23% algunos registros, 17% no realiza registros, 13% pocos registros y 4% no sabe que son los registros en hoja de costos.

Calcula el precio de venta dependiendo de los costos de producción	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	9 %	9 %

En Desacuerdo	2	9 %	17 %
No Se	0	0 %	17 %
De acuerdo	10	43 %	61 %
Totalmente De acuerdo	9	39 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

Para el octavo enunciado, 43% calcula algunos el precio de venta dependiendo de los costos de producción, 39% calcula todo el precio de venta dependiendo de los costos, 9% calcula poco precio de venta y 9% calcula los precios dependiendo del mercado.

Diseña presupuestos de producción.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %	0 %
En Desacuerdo	2	9 %	9 %
No Se	1	4 %	13 %
De acuerdo	3	13 %	26 %
Totalmente De acuerdo	17	74 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

En el noveno las respuestas son: 74% diseña constantemente presupuestos de producción, 13% diseña presupuestos, 9% diseña muy pocos presupuestos y 4% no sabe que son los presupuestos de producción.

Separa los costos y gastos del negocio con los gastos personales.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	9	39 %	39 %
En Desacuerdo	1	4 %	43 %
No Se	0	0 %	43 %
De acuerdo	3	13 %	57 %
Totalmente De acuerdo	10	43 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

En el décimo enunciado se observa que: 43% separa los costos y gastos del negocio con los familiares, el 39% no separa los costos y gastos del negocio con los familiares, el 13% separa algunos costos y gastos y el 4% separa pocos costos y gastos familiares del negocio.

Registra diariamente las operaciones comerciales del negocio.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	4	17 %	17 %
En Desacuerdo	4	17 %	35 %
No Se	0	0 %	35 %
De acuerdo	6	26 %	61 %
Totalmente De acuerdo	9	39 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

Para el décimo primer enunciado los datos corresponden a: 39% registra completamente las transacciones comerciales del negocio, 26% realiza algunos registros, 17% realiza pocos registros y 17% nunca realiza registros de las operaciones comerciales del negocio.

Sabe cuántas unidades debe vender para que su negocio no pierda dinero.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %	0 %
En Desacuerdo	1	4 %	4 %
No Se	1	4 %	9 %
De acuerdo	5	22 %	30 %
Totalmente De acuerdo	16	70 %	100 %
TOTAL	23	100 %	



En el décimo segundo enunciado, 70% identifica claramente cuantas unidades debe vender para no perder dinero, 22% las identifica, 4% poco las identifica y 4% no sabe cuántas unidades vender para que su negocio no pierda dinero.

Discusión

Stuart y Abetti (1990) relacionan la experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa, los resultados en este campo, demuestran que el empresario conoce sobre los gustos y elecciones de los clientes, apoyando así la teoría de estos dos autores, donde afirman que este conocimiento hace parte del éxito de la PYME.

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 1991). De acuerdo con la investigación, el conocimiento de la competencia no está siendo priorizado hacia el alcance de los objetivos en cuanto a estrategia competitiva se refiere, los resultados arrojan un alto desconocimiento de las ventas por parte de los competidores y no dan una mayor relevancia a este hecho. Sigue siendo perentorio e importante que los empresarios, continúen con la aplicación de estrategias competitivas, como la vigilancia tecnológica, para responder a los cambios que puedan incorporar sus competidores. Y así conocer de primera mano el volumen de ventas, las nuevas estrategias etc., lo cual les dará una visión holística del negocio, como también conocerán los puntos débiles y fuertes de la competencia con el fin de orientar sus esfuerzos comerciales a tal fin.

“Las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, obtención de

control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización y plantea la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos y ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el mercado de forma astuta, identificando anticipadamente la necesidad de cambio y la capacidad de adaptación a estos cambios”. (Davis, 1996). Como lo afirma el autor, es necesaria la formulación y evaluación de las acciones que realizan los empresarios, en este sentido, los estudios hechos arrojaron un alto porcentaje de sensibilidad ante la inclusión en sus planes estratégicos la publicidad como medio para alcanzar mayores ventas dentro de sus negocios.

Una organización que reacciona a los cambios del entorno únicamente apenas está sobreviviendo, pero, la organización que realiza procesos de anticipación es realmente competitiva. Por ello, el autor, Joel Barker (1995) plantea tres elementos clave de la gestión estratégica para poder ser competitivos en la actualidad: Excelencia, Innovación y Anticipación. La innovación en la publicidad redundará en el hecho de alcanzar mejores resultados en sus ventas y debe continuar siendo uno de los elementos a prevalecer. Hoy en día el acceso a los medios tecnológicos de comunicación y la información, como portales web, Facebook, twitter, etc., permite mayor contacto con sectores de la población que no habían sido alcanzado, además de facilitar la difusión de la estrategia de ventas, conocimiento de los

productos y demás estrategias publicitarias que están enmarcadas en esta era.

Como parte la afirmación de Joel Barker (1995), la excelencia, es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Con gran acierto los estudios demuestran que las Pymes en un alto porcentaje desarrollan algún tipo de estrategia de venta en sus planes de negocio, con lo cual, y siguiendo a nuestro autor, esto será traducido en calidad total y mejoramiento continuo. La búsqueda constante del perfeccionamiento del negocio, por parte de los empresarios debe continuar siendo el reto a mantener. Tornarse mas competitivos, generar mayor calidad en los procesos de elaboración de los productos y prestar mejor atención al cliente, sin lugar a dudas impactará favorablemente en el éxito del negocio.

“Se define como costo de un bien, servicio o actividad el valor razonable en todos los conceptos o recursos requeridos para la elaboración o adquisición de un bien, para la prestación de un servicio o el desarrollo de una actividad; dichos recursos se clasifican en los denominados elementos o componentes de los costos” (Aguirre 2004) “Es un egreso en que se incurre de forma directa o indirecta por la adquisición de un bien o en su producción.” (Gómez 2005). Es claramente observable a través de los resultados obtenidos que los empresarios en estudio conocen ampliamente los elementos de costos de producción de su negocio, permitiendo así, planificar de una forma razonable los recursos necesarios para la obtención y venta de su producto. Además, facilitará la asignación de un porcentaje de utilidad o ganancia y por ende el precio de venta de cada unidad.

Es claro que para identificar el costo de producción se deben sumar los tres elementos de los costos, valor que es muy útil para controlar los procesos de producción y para efectos contables ya que permite valorizar los inventarios en el caso que se almacenen los productos terminados o para conformar el costo de ventas en el estado de resultados cuando el producto es vendido (Burbano 2006). Los procesos de estandarización de producción son importantes en la medida que permiten a planeación y el aseguramiento de los

medios de producción y que estos estén disponibles siguiendo métodos óptimos, por otra parte, asegura la calidad del producto. La investigación expuso que un 65% de las panaderías, estandariza los procesos de producción, sin lugar a dudas el reto es que el resto de la población objeto, entre en este plan, que les permitirá mejorar la calidad sustancialmente de sus productos ofrecidos. Se puede deducir que los empresarios identifican claramente los elementos de los costos y el estándar de producción en cada uno de los productos que ellos realizan, pero esta formulación no va más allá de una costumbre y una práctica repetitiva que se vienen desarrollando durante muchos años; por tanto es importante que la estandarización e identificación de los costos trascienda permitiéndole al empresario realizar productos de excelente calidad que puedan ser avalados por el Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA), lo que permitiría comercializar sus productos en diferentes mercados.

Se define el sistema de costos como el método, que utiliza una empresa para registrar las actividades de costos y gasto incurridos en la fabricación de productos para la ventas, de tal forma que sirva como herramienta para el mejorar la organización, planeación y control generando una oportuna toma de decisiones(Aguirre 2004) En tal sentido, los datos nos muestran que las panaderías tan solo el 39% mantiene un registro en una hoja de costos, lo cual es una cifra baja en el sentido que esta herramienta permite mejorar la planeación, del mismo modo, el 43% realiza el cálculo de todo los precios de venta y como lo asegura el autor, esto permitirá el control, seguimiento para una respuesta oportuna en cualquier momento del ejercicio. Aunque la gran mayoría de los encuestados identifica el precio de venta con base en sus costos de producción, hacen esta actividad sencillamente por no vender sus productos por debajo del costo de producción; sin embargo los empresarios Pymes panaderos manifestaron constantemente que existe una competencia desleal por lo que bajan los precios de venta, dicha situación obedece a la utilización de materias primas de distinta calidad; lo cual genera una reacción en cadena que desacredita el

producto de la región y en consecuencia disminuye el margen de utilidad.

Como afirma Porter (1998) “establece que tanto la efectividad como la estrategia son esenciales para un desempeño superior; una empresa puede superar a los rivales entregando mayor valor a sus clientes, creando un valor comparable a un menor costo o haciendo ambas cosas”. De acuerdo a la afirmación de Porter (1998) es necesario que los empresarios cuenten con un presupuesto que les permitirá mantener un desempeño superior, donde contabilizan los gastos a tener y les dará un valor comparable frente a sus competidores. La investigación indicó que el 74% de los empresarios diseña constantemente un presupuesto de producción. La tarea por realizar es el entrenamiento del 4% de los empresarios que nos saben que son los presupuestos de producción. Por otra parte, el 43% separa los costos y gastos del negocio con los gastos familiares y un alto porcentaje del 39% no los separa, lo cual es preocupante, en la medida que no se tendrá así, una observación clara del negocio.

Así mismo, dentro de los factores que impiden la competitividad podríamos mencionar, por ejemplo, la informalidad en el diligenciamiento de los registros en hojas de costos y registros comerciales del negocio, los cuales se elaboran de forma rutinaria, consecutiva y sin mayor rigurosidad, puesto que la mayoría de panaderías no cuentan con el personal calificado para hacerlo. Otro aspecto corresponde a la elaboración de presupuestos, cuya ejecución empírica se limita a realizar pedidos de materia prima según la temporada, dejando de lado la utilización de políticas de compra de materiales o manejo de inventarios, ambos aspectos que influyen de forma negativa en la administración de la Pyme.

Según (Burbano 2006) es claro que para identificar el costo de producción se deben sumar los tres elementos de los costos, valor que es muy útil para controlar los procesos de producción y para efectos contables ya que permite valorizar los inventarios en el caso que se almacenen los productos terminados o para conformar el costo de ventas en el estado de resultados cuando el producto es vendido, de acuerdo a esto tan solo el 39% realiza registros de las

transacciones comerciales, el 26% algunos de los registros, una cifra alarmante, debido a que esta falta de información, no permitirá controlar los procesos de producción. Pero por otra parte de una manera empírica de acuerdo a el análisis a través de toda la muestra, el 70% de las Pymes identifica cuantas unidades debe vender para no perder dinero. Sin embargo, esto no quiere decir que conozcan el punto de equilibrio y puedan comprender la importancia de todo el proceso de planificación, organización y uso de las herramientas de costos.

Finalmente, la investigación permite concluir que los empresarios panaderos pymes del municipio de la Vega operan sus negocios de una forma muy artesanal sin salir del micro mundo del mercado comercial que los rodea. En consecuencia, se les recomienda conformar una asociación o agremiación que les permita establecer una cadena provechosa de su producto más reconocido como es “el roscón resobado”, esto generaría una mejor negociación con los proveedores, acceso a capacitaciones, adquisición de tecnología y garantizaría mayor seguridad laboral y social a sus empleados, todo lo anterior con miras a realizar alianzas con otras empresas a nivel nacional o internacional llevando sus productos a nuevos mercados, y generar un bienestar social y económico para el municipio.

Bibliografía

- Aguirre, J (2004) Sistema de costeo, Editorial Printed
- Ansoff, I. (1957): Estrategias para la diversificación, Harvard Business Review
- Burbano, A (2006), Costos y presupuestos, Editorial Alfaomega
- Cohen, W. (2007): Estrategia – 10 principios para conducir su compañía a la victoria, México, Grupo Editorial Patria
- Cuevas, C (2001), Contabilidad de costos enfoque gerencial y de gestión, Editorial Prentice Hall
- Davis, F. (1996): Conceptos de Administración Estratégica. Bogotá, Mc

Graw Hill.

Gómez Oscar (2005), Contabilidad de Costos, Editorial MC Graw Hill

Hargadon, Munera. (1985) Contabilidad de Costos. Editorial Norma

Hernández, R (2006) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill: México D.F

Herrera, J. (2011): Gestión Estratégica Organizacional, Bogotá: EcoEdiciones.º

Porter Michael E. (1991) Estrategia Competitiva, Cía. Editorial Continental, México

ROTH, K.; MORRISON, A.J. (1992). - "Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization", *Journal of Management*, vol. 18, n° 3, pp. 473-487.

PORTER, M. (1980). - *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York.

STOREY, D.J., 1994. *Understanding the small business sector*. London-UK: Routledge.

SÁNCHEZ GARCÍA, J.C. (1996). - "Eficacia y Configuración Estructural de la Empresa", *Alta Dirección*, n° 188, pp. 245-258.

INCORPORAR LA ENCUESTA EN EL TITULO DE METODOLOGIA Y RETIRARLO COMO ANEXO

ANEXO 1 DISEÑO DE ENCUESTA

ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FRENTE AL MANEJO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LAS PYMES PANADERÍAS DEL MUNICIPIO DE LA VEGA CUNDINAMARCA

PROPOSICIÓN	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	No Se	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
¿Conoce cuáles de sus productos son los que más les gustan a sus clientes?					
¿Identifica cual es el nivel de ventas de sus competencias?					
¿Diseña estrategias de publicidad en su negocio?					
¿Realiza estrategias de ventas?					
¿Identifica los elementos de costos de producción?					
¿Estandariza los procesos de producción de cada uno de los productos?					
¿Realiza registros mediante una hoja de costos?					
¿Calcula el precio de venta dependiendo de los costos de producción?					
¿Diseña presupuestos de producción (compra de Materiales, uso de Mano de obra y otros costos indirectos)?					
¿Separa los costos y gastos del negocio de los gastos personales y familiares?					
¿Registra diariamente las operaciones comerciales del negocio?					
¿Sabe cuántas unidades debe vender para que su negocio no pierda dinero?					