



Análisis de la Contabilidad de Costos Como Herramienta Estratégica Para la Toma de Decisiones en el Sector de Calzado en la Ciudad de Bucaramanga Para el Año 2022-2023.

Modalidad: Monografía de Análisis

Natalia Infante Ruíz

1.098.764.111

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Tecnología en Contabilidad Financiera-Virtual
Bucaramanga, 22 abril 2024



Análisis de la Contabilidad de Costos Como Herramienta Estratégica Para la Toma de Decisiones en el Sector de Calzado en la Ciudad de Bucaramanga Para el Año 2022-2023.

Modalidad: Monografía De Análisis

Natalia Infante Ruíz
1.098.764.111

Trabajo de Grado Para Optar al Título de:
Tecnólogo en Contabilidad Financiera

Director

Claudia Janeth Herrera Esparza

Grupo de Investigación – E-INNOVARE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Tecnología en Contabilidad Financiera -Virtual
Bucaramanga, 22 abril 2024

Nota de Aceptación

Aprobado

Aprobado en cumplimiento de
los requisitos exigidos por las
Unidades Tecnológicas de Santander
para optar al título de: Tecnología en Contabilidad Financiera
según acta del Comité de Trabajo de Grado Grupo de Educación Virtual
número 07 del día 07 del mes de mayo del año 2024.



Firma del Evaluador



Firma del director

DEDICATORIA

A mi familia, mi roca inquebrantable y fuente constante de inspiración. A mi madre y padre, quienes han sido los pilares de mi vida, brindándome amor, apoyo y sabiduría incondicional. A mis hermanos, cuyas risas y compañía han iluminado incluso los días más oscuros. Cada uno de ustedes ha sido mi red de seguridad y mi mayor motivación.

A mis profesores y mentores, cuya guía ha marcado el camino de mi aprendizaje. Sus enseñanzas han sido faros de sabiduría que han iluminado mi sendero académico y personal.

A mis amigos, viejos y nuevos, quienes han compartido risas, lágrimas y aventuras a lo largo de esta travesía. Su amistad ha sido la savia que ha nutrido mi crecimiento personal.

A mis compañeros de clase, con quienes compartí desafíos académicos y celebré éxitos. Juntos formamos una comunidad que ha dejado una huella imborrable en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de esta monografía de grado. Este logro no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de aquellos que generosamente compartieron su tiempo, conocimientos y aliento a lo largo de este proceso. En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a mi orientadora Claudia Janeth Herrera Esparza, cuya guía experta y consejos han sido fundamentales en cada etapa de este proyecto. Su dedicación y paciencia han sido invaluable, y estoy agradecido/a por la oportunidad de aprender de su experiencia. Agradezco a mi familia por su constante respaldo y comprensión. Su apoyo emocional y motivación fueron el motor que impulsó mi perseverancia durante los desafíos académicos. A mis padres, les agradezco por su amor incondicional y sacrificios que hicieron posible mi educación. Finalmente, agradezco a todas las fuentes bibliográficas, investigadores y profesionales cuyas contribuciones enriquecieron mi trabajo. Sus obras fueron la base sobre la cual construí mi investigación.

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3. OBJETIVOS.....	19
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.4. ESTADO DEL ARTE.....	20
2. MARCO REFERENCIAL.....	29
2.1. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1.1. CONTABILIDAD DE COSTOS.....	29
2.1.2. GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS.....	34
2.1.3. TOMA DE DECISIONES.....	37
2.1.4. TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	40
2.1.5. RENTABILIDAD EMPRESARIAL.....	43
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	46
2.2.1. COSTOS.....	46
2.2.2. GESTIÓN.....	46
2.2.3. COMPETITIVIDAD.....	47
2.2.4. DECISIONES.....	47
2.2.5. RENTABILIDAD.....	47
2.2.6. ESTRATEGIA.....	47
2.2.7. PRODUCCIÓN.....	48
2.2.8. PROCESOS.....	48
2.2.9. PLANIFICACIÓN.....	48
2.2.10. INFORMACIÓN.....	48
2.3. MARCO LEGAL.....	49
2.3.1. DECRETO 2649 DE 1993.....	49
2.3.2. LEY 1314 DE 2009.....	49
2.3.3. NIAS (NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA).....	50
2.3.4. DECRETO 3022 DE 2013.....	50
2.3.5. DECRETO 0302 DE 2015.....	50
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	51

3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3.2.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.3.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.4.	TÉCNICAS.....	52
3.5.	PROCEDIMIENTO	53
4.	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>54</u>
4.1.	DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LOS COSTOS EN LAS EMPRESAS DEL CALZADO DE BUCARAMANGA	54
4.2.	MARCO REFERENCIAL DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y/O MANUFACTURAS QUE APLICAN SISTEMAS DE COSTOS EFECTIVOS.....	60
4.2.1.	CASO DE ÉXITO MICROEMPRESA DE CALZADO DISEÑOS ROCELY	61
4.2.2.	ESTUDIO DE CASO: CALZADO SA&MA CALZADO MARQUITOS SPORT.....	62
4.2.3.	EMPRESA LUCA SOLES S.A.S.	63
4.2.4.	EMPRESA CALZADO CANEY	64
4.2.5.	CASO NIKE.....	66
4.3.	INFORME ANALÍTICO QUE RESUMA LOS HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES.....	68
4.3.1.	HALLAZGOS IMPORTANTES.....	69
4.3.2.	RECOMENDACIONES GENERALES	70
5.	<u>RESULTADOS.....</u>	<u>72</u>
6.	<u>CONCLUSIONES</u>	<u>75</u>
7.	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>77</u>
8.	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>78</u>

Lista de Figuras

Figura 1.....	42
----------------------	-----------

Lista de Tablas

Tabla 1.	30
Tabla 2.	56

Resumen Ejecutivo

Este trabajo de grado tuvo como finalidad realizar un análisis sobre la implementación de un sistema de costos, a partir de una revisión bibliográfica, que permita la identificación de beneficios, ventajas, y herramientas de apoyo en la planeación, producción, venta, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de las empresas del calzado en la ciudad de Bucaramanga. La investigación adoptó un enfoque descriptivo y exploratorio, combinando métodos cualitativos como análisis documental y comparativo.

En la primera fase, se realizó un diagnóstico detallado de la gestión de costos en las empresas de calzado, identificando áreas de mejora y evaluando su impacto en la rentabilidad y competitividad. La segunda fase se centró en un análisis comparativo de casos de éxito en la implementación de sistemas de costos en la industria del calzado, buscando identificar ventajas y buenas prácticas aplicables en Bucaramanga. Los resultados destacan la necesidad de que las empresas del sector implementen sistemas de costos más detallados, como la acumulación por órdenes o sistemas ABC, para una asignación precisa de recursos. Se recomienda la inversión en tecnología y formación especializada en gestión de costos, así como estrategias anti-contrabando para proteger la marca. La flexibilidad en la oferta de productos basada en análisis de costos también se propone como una estrategia clave. En conclusión, este trabajo proporcionó una guía práctica para la implementación de sistemas de costos en el sector del calzado en Bucaramanga, enfocándose en la mejora de la toma de decisiones y la competitividad empresarial.

PALABRAS CLAVES: Costos, Decisiones, Sistema, Herramienta, Apoyo.

Introducción

La gestión eficiente de los costos en el sector empresarial se ha convertido en un elemento crítico para la toma de decisiones estratégicas en un entorno económico cada vez más dinámico y competitivo. En este contexto, el presente trabajo se enfoca en el análisis de la contabilidad de costos como herramienta estratégica para la toma de decisiones, centrándose específicamente en el sector de calzado en la ciudad de Bucaramanga durante el período 2022-2023. El sector del calzado en Bucaramanga, reconocido por su tradición y calidad, enfrenta desafíos significativos en la actualidad, desde cambios en la demanda del consumidor hasta variaciones en los costos de materias primas. La literatura existente destaca la importancia de la contabilidad de costos en la gestión empresarial, señalando su papel vital en la identificación, medición y control de los costos asociados a la producción.

Investigaciones previas han abordado la contabilidad de costos desde diversas perspectivas, destacando su relevancia en la toma de decisiones operativas y estratégicas, desde el punto de vista de distintos autores como se basa en las valiosas contribuciones de diversos autores, incluyendo a Amondarain y Zubiaur (2013), Artieda (2015), Ávila (2017), Barrera (2012), Chacón (2007), Chaudhary (2023), Chiquito, Mendoza, Del Pino y Moran (2022), Echeverri (2023), Ferreira (1998), García, Marín y Martínez (2006), Gómez (2018), Jones y George (2009), Mallo (2000), Marín, Gómez y Llano (2017), Merlo, Reinoso, Rubino y Rugeri (2013), Mitchell, Shepherd y Sharfman

(2011), Peiró (s.f.), Revista Semana (2023), Sandoval (2020), Sandoval y Jiménez (2022), Vega, Pinda, Paredes y Domínguez (2015), Westreicher (2020), y Zannata (2015), estos autores proporcionan una base que permite analizar la relevancia y aplicabilidad de la contabilidad de costos en la toma estratégica de decisiones en el sector de calzado en Bucaramanga.

En tal sentido, este estudio representa un aporte significativo a la comunidad empresarial y académica, busca llenar el vacío existente al enfocarse en la aplicación específica de la contabilidad de costos en el sector de calzado en Bucaramanga. Al explorar cómo las herramientas contables pueden ser adaptadas y optimizadas para las peculiaridades de esta industria, se espera proporcionar a los empresarios y tomadores de decisiones locales una guía valiosa para mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad.

El método teórico adoptado en esta investigación implica un análisis exhaustivo de la literatura existente sobre contabilidad de costos, estrategias empresariales y el sector de calzado. Se utilizará un enfoque cualitativo para examinar cómo las prácticas contables pueden integrarse de manera efectiva en la toma de decisiones estratégicas. Además, se llevará a cabo un análisis comparativo de las prácticas actuales en el sector de calzado en Bucaramanga, contrastando las metodologías utilizadas con las mejores prácticas identificadas en la literatura. Con este enfoque, se busca no solo comprender la situación actual, sino también proponer recomendaciones prácticas que puedan ser implementadas para mejorar la gestión de costos y fortalecer la posición competitiva de las empresas de calzado en la región.

1. Descripción del Trabajo de Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, la contabilidad de costos se constituye como una herramienta fundamental en la toma de decisiones empresariales, debido a que suministra información relevante y clave para la evaluación oportuna de la rentabilidad y efectividad de la organización. Según Chacón (2007), la finalidad de la contabilidad de costos es el de brindar información veráz para la toma de decisiones y el control individual, grupal y organizacional.

Sin embargo, se identifica una situación problemática en muchas empresas donde la contabilidad de costos no se utiliza de manera efectiva como herramienta estratégica. Esta debilidad se manifiesta en la toma de decisiones, que no están respaldada por un análisis adecuado de los costos, lo que conduce a consecuencias negativas para la rentabilidad y la competitividad. Según un estudio titulado “La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme” realizado por García (2006), en donde se analizaron las características de empresas que buscaban implementar un sistema de contabilidad de costos para la gestión, en dicho estudio, “se estudiaron 1,425 pymes, se descubrió que el 19.2% de las empresas cuentan con un alto grado de avance en la implementación de la contabilidad de costos o de un sistema contable de costos. Por el contrario, los datos revelan que el 24% de las pequeñas y medianas empresas no tienen establecido un modelo de contabilidad de costos” (García et al., 2006, p. 49).

El sector de calzado en la ciudad de Bucaramanga, Colombia, enfrenta diversos desafíos en el entorno competitivo actual. La industria del calzado es un componente importante de la economía local, generando empleo y contribuyendo al crecimiento económico de la región (Ávila, 2017).

Actualmente, Según el informe de la Cámara de Comercio (2023), reporta un total de 4.058 empresas registradas, lo que representa un aumento del 5,7% en comparación con el año anterior. Esto implica que se sumaron más de 200 empresas nuevas durante el año 2022. Del total, más del 50% corresponden al sector de confecciones, mientras que otro 37% pertenece al sector calzado, sumando cerca de 1.502 empresas en este último rubro. Estos datos reflejan que el sector de la confección es uno de los más dinámicos en la región.

Sin embargo, las compañías dedicadas a la fabricación de calzado se encuentran confrontando diversos retos para mantener su posición competitiva en el mercado. Estos desafíos incluyen la presión ejercida por la competencia de productos importados, los cambios en las preferencias de los consumidores y la necesidad de optimizar la eficiencia en la gestión de costos. Es crucial destacar que la gestión de costos representa una herramienta esencial para estas empresas, les proporciona la capacidad de comprender y controlar los gastos asociados con la fabricación de sus productos. Un sistema de costeo bien estructurado puede asistir a las compañías en la toma de decisiones estratégicas, como la fijación de precios, la selección de proveedores y la identificación de áreas donde se puede mejorar la eficiencia operativa (Barrera, 2012).

Según Sandoval (2020), la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19 está generando preocupación entre los vendedores de calzado, quienes deben buscar la manera de adaptarse a las condiciones del mercado mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Según investigaciones relacionadas con este sector económico en Bucaramanga, se ha observado que al menos 1.800 fábricas han reducido su producción hasta en 30.000 pares de zapatos debido a la imposibilidad de implementar el teletrabajo, debido a que la maquinaria y los elementos de trabajo se encuentran en las instalaciones de las fábricas. Además, los paros del Gobierno han tenido un impacto directo en la demanda de pedidos.

La Federación Nacional de Comerciantes ha determinado que el sector del calzado ha experimentado un descenso del 95% en su actividad, lo que obliga a la búsqueda de nuevas estrategias empresariales. Es importante señalar que el sector del calzado desempeña un papel crucial en la economía de Bucaramanga y, a pesar de los retos, se han observado signos de crecimiento significativo, con un aumento del 81,2% en la situación posterior a la pandemia.

Para abordar el problema, se realizó una encuesta con 15 fabricantes en Bucaramanga. El objetivo era brindar a los directivos herramientas útiles para tomar decisiones financieras precisas y fomentar el crecimiento económico. La encuesta abarcó temas de gestión de costos y los métodos empleados para determinar estos costos. Se descubrió que solamente cuatro de los fabricantes encuestados aplicaban un modelo de costos, mientras que los demás calculaban promedios de costos específicos (Sandoval & Jiménez, 2022).

Las respuestas variaron en cuanto a si el modelo de costos debería ser constante o variable, los fabricantes indicaron que resulta complicado mantener un modelo de costos constante debido a la constante variabilidad de las condiciones de mercado de una semana a otra. Además, se evidenció la importancia de que el modelo de costos abarque todas las etapas del proceso de fabricación de calzado, no limitándose solo al corte. En lo que respecta al conocimiento de las ganancias mensuales, se encontró que el 73.3% de los encuestados no tenía claridad sobre sus ingresos, mientras que el 26.7% sí los conocía con exactitud (Sandoval & Jiménez, 2022). En ese sentido, se podría formular la pregunta de investigación: ¿Cómo a partir del análisis de la implementación de un sistema de costos, permitirá la identificación de beneficios, ventajas, y herramientas de apoyo en la planeación, producción, venta, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de las empresas del calzado en la ciudad de Bucaramanga?.

1.2. Justificación

El propósito de este estudio es examinar la utilidad estratégica que la contabilidad de costos puede tener para las compañías que operan en la industria del calzado en Bucaramanga durante el período comprendido entre 2022 y 2023. Es crucial analizar la subutilización de la contabilidad de costos en la formulación de decisiones estratégicas, dado que la excelencia en la toma de decisiones empresariales resulta fundamental para garantizar el éxito y la perdurabilidad de las empresas en un contexto competitivo y en constante evolución.

Según Merlo (2013), la toma de decisiones implica analizar de manera exhaustiva un problema o situación para elegir la opción más adecuada entre varias alternativas disponibles. Por lo tanto, la calidad de las decisiones empresariales, tanto en empresas pequeñas como grandes, depende directamente de la calidad de la información disponible. En consecuencia, para que una organización prospere, es fundamental contar con un sistema de información sólido, puesto que una mayor calidad de la información garantiza una toma de decisiones más acertada.

Abordar esta problemática podría tener un impacto considerable en la mejora de la rentabilidad y la eficiencia de las empresas del sector del calzado en Bucaramanga, lo que a su vez podría contribuir a un crecimiento económico más estable y sostenible. Además, la investigación propuesta enriquecerá el campo de conocimiento de la contabilidad de costos y su aplicación estratégica, proporcionando información valiosa que podría ser beneficiosa para futuras investigaciones y para la práctica empresarial.

Desde la perspectiva de la UTS, esta propuesta se alinea con la misión de fomentar la excelencia académica y la formación de profesionales altamente capacitados. Además, la relevancia de esta investigación en la vida cotidiana de los estudiantes es evidente, proporciona la oportunidad de adquirir habilidades y conocimientos que serán altamente aplicables en sus futuras carreras profesionales, fortaleciendo así su capacidad de contribuir al éxito empresarial y económico de la sociedad en general.

Este proyecto de investigación aportará beneficios sustanciales a las empresas del sector del calzado de Bucaramanga al proporcionarles herramientas y conocimientos precisos para mejorar su gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas. Mediante la implantación de sistemas de contabilidad de costes más eficientes y eficaces, estas empresas podrán identificar y controlar sus costes de producción con mayor precisión, lo que, a su vez, les permitirá fijar precios más competitivos, optimizar la gestión de inventarios y recursos y, en última instancia, mejorar su rentabilidad. La capacidad de tomar decisiones informadas basadas en datos sólidos es esencial en un entorno empresarial altamente competitivo, y este proyecto proporcionará a las empresas de calzado de Bucaramanga una ventaja significativa para prosperar en este contexto.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo General*

Realizar un análisis sobre la implementación de un sistema de costos, a partir de una revisión bibliográfica, que permita la identificación de beneficios, ventajas, y herramientas de apoyo en la planeación, producción, venta, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de las empresas del calzado en la ciudad de Bucaramanga.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del manejo de los costos en las empresas del calzado de Bucaramanga, a partir de una revisión detallada de sus procesos internos y sistemas contables, que permita identificar áreas de mejora en la gestión de costos y su impacto en la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de las empresas.
- Establecer un marco referencial de empresas industriales y/o manufacturas que aplican sistemas de costos efectivos, a partir de un análisis comparativo de casos de éxito en la implementación de sistemas de costos en la industria del calzado, con el fin de identificar las ventajas y buenas prácticas que puedan ser aplicadas en el contexto de Bucaramanga.
- Consolidar un informe analítico que resuma los hallazgos y recomendaciones derivados del diagnóstico de costos y del análisis de casos de éxito, con el propósito de proporcionar a las empresas del calzado en Bucaramanga una guía práctica para la

implementación de sistemas de costos que mejoren la planeación, producción, venta, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de sus operaciones.

1.4. Estado del Arte

Entender la contabilidad de costos como una herramienta estratégica fundamental para la toma de decisiones empresariales es esencial en el contexto actual de los negocios. En los últimos años, varios análisis han destacado su relevancia para administrar los recursos de manera eficiente y para potenciar la rentabilidad. La evolución tecnológica, especialmente en lo que respecta a los sistemas de información contable, ha transformado la manera en que se recopilan, analizan y aplican los datos de costos en las organizaciones.

En primer lugar, Aislant & Fuentes (2004), desarrollaron una investigación titulada “Análisis estratégico e implementación de procesos de medición y creación de valor aplicado a la empresa “Calzado Caney” la investigación se centra en los aspectos relacionados con la valoración de una entidad, destacando su importancia como guía para la toma de decisiones tanto a nivel empresarial como personal. Se argumenta que los análisis derivados de la valoración deben realizarse con objetividad, habilidad y sofisticación, minimizando la incertidumbre en las decisiones resultantes.

Los motivos para llevar a cabo la valoración de una empresa pueden variar, desde la enajenación parcial o total de la inversión hasta la realización de fusiones, adquisiciones o la implementación de procesos de creación de valor. En el caso específico de la empresa Caney en el sector del calzado, se busca llevar a cabo un

proceso de valoración utilizando métodos basados en el balance, descuentos de flujo y creación de Valor; medir el cumplimiento del objetivo “Básico Financiero” consiste en crear valor para los accionistas mediante el crecimiento financiero de la inversión para los propietarios.

Los resultados mostraron que la aplicación de métodos de valoración, específicamente el método de valor contable, demostró ser más rentable para los propietarios de la empresa Caney Ltda. Se destacó que, en el escenario del comportamiento real de la empresa, el flujo de caja libre es positivo, lo cual es favorable para la obtención de crédito y reinversión de utilidades. Sin embargo, se identificó que un porcentaje considerable de las ventas se destina a cubrir impuestos, inversiones, servicio de deuda y reparto de utilidades, lo que limita la liquidez de la empresa. Se propuso la estrategia de aumentar el margen EBITDA para optimizar los costos de venta y mejorar la liquidez. Además, se recomendó invertir en proyectos que generen un RAN superior al costo de capital para mejorar el EVA. A pesar de estas estrategias, se concluyó que la empresa no está cumpliendo el objetivo básico financiero y el valor hallado mediante la valoración es inferior al valor en libros de sus activos, indicando que no se está maximizando la riqueza de los propietarios y la empresa no está generando valor.

En ese orden de ideas, se halló un estudio que se tituló “Factores internos determinantes en la competitividad en las empresas Pyme del sector del Calzado en Bucaramanga” realizado por (Naranjo, 2021). El objetivo de este proyecto fue examinar los factores internos que han influido en la competitividad de las pymes del sector del

calzado en Bucaramanga durante el periodo de 2013 a 2018. En cuanto a la metodología se optó por un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional que permitió establecer la relación existente entre la dos grandes variables de estudio. Los resultados sobre la competitividad de las pymes del sector de calzado en Bucaramanga, se identificaron factores internos cruciales.

Estos factores incluyen la capacidad directiva, la diferenciación en la producción, “la relación calidad/precio, los recursos tecnológicos, la capacidad innovadora, los recursos comerciales, las capacidades del capital humano y los recursos financieros. La globalización ha aumentado la competencia, y las empresas deben adaptarse para cumplir con las expectativas del mercado” (Naranjo, 2021, p. 34). Las estrategias de competitividad incluyen la asociación y la creación de clúster, como la Asociación de Industriales del Calzado y Similares. Además, se observa un crecimiento sostenido en las ventas del sector, con un enfoque en la exportación para diversificar el mercado. Se destaca la importancia de la innovación en diseño, calidad y procesos, así como estrategias de marketing para fortalecer la competitividad. Sin embargo, algunas empresas reconocen limitaciones en sus procesos de innovación, lo que sugiere la necesidad de un enfoque más estructurado en este aspecto.

En ese sentido, es importante mencionar que un estudio realizado por Sandoval & Jiménez (2022), que llevó por título “Planteamiento de un modelo de costos para pequeñas y medianas empresas de manufactura en el sector calzado en Santander: estudio de casos” el objetivo general consistió en proponer un modelo de costos para pymes del sector calzado en Santander, con el fin de proporcionar a la gerencia de la

empresa Calzado ROSSY herramientas que faciliten decisiones financieras precisas para su crecimiento económico. A través de un diseño metodológico descriptivo con un enfoque mixto, se llevó a cabo una encuesta a 25 empresas del sector calzado en Bucaramanga. “Los resultados revelaron que el 43.75% de las respuestas indicaron que no saben cómo implementar un sistema de costos adecuado, mientras que el 56.25% afirmó que sí (Merlo et al., 2013, p. 35). Esto sugiere que más de la mitad de las empresas encuestadas carecen de conocimientos sobre la implementación de un sistema de costos efectivo y, por lo tanto, gestionan este aspecto de manera empírica. Además, estas empresas desconocen los beneficios que podrían derivarse de la implementación de un sistema de costos adecuado.

Por otro lado, Acacio & Monsalve (2018), realizaron un estudio titulado “Diseño de un modelo de gestión de información, para la toma de decisiones estratégicas de los empresarios del cuero, calzado y marroquinería del Área Metropolitana de Bucaramanga” el cual tuvo como finalidad diseñar un modelo de gestión de información sectorial, que facilite la toma de decisiones estratégicas de los empresarios de este sector, se utilizó una metodología de tipo explicativo con un enfoque inductivo, lo que reveló que en el Área Metropolitana de Bucaramanga el sector de cuero, calzado y marroquinería está dominado principalmente por microempresas (94.7%), según datos proporcionados por la fuente (Acacio & Monsalve, 2018)

“Este sector aporta aproximadamente el 2.8% del PIB manufacturero colombiano y el 0.27% del PIB nacional, generando alrededor de 133,603 empleos en el país. La concentración de empresas varía, siendo Bucaramanga el principal epicentro con el

79.87% de las empresas, seguido por Floridablanca (19.42%), Girón (5.19%), y Piedecuesta (4.52%) (COMPITE 360, 2016). Además, se destaca la presencia de 11 asociaciones que agrupan al 63.5% de los empresarios, siendo ACICAM, INCAL, ASOINDUCALS y ASPECOL algunas de las destacadas” (Acacio & Monsalve, 2018)

En cuanto a las necesidades identificadas en el sector, un taller realizado en 2015 reveló cinco dimensiones críticas: mercado laboral, mejoramiento de procesos productivos, investigación de mercados, infraestructura y cultura organizacional. Posteriormente, un panel de expertos en 2018 confirmó que el mejoramiento de procesos productivos y la investigación de mercados eran las dimensiones más importantes, destacando problemas como altos costos de producción, falta de acceso a mercados internacionales, formación informal de empresarios y limitaciones en el ordenamiento territorial.

Según Artieda (2015), la gestión estratégica de empresas implica tomar decisiones relacionadas con la configuración, la tecnología y la administración de las actividades de logística, producción y comercialización, con el objetivo de alcanzar eficiencia en los costos y maximizar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), adaptándose al sector industrial y comercial en el cual operan.

Por otro lado, Zannata (2015), dentro del marco de la toma de decisiones empresariales, la contabilidad de costos desempeña un papel fundamental al contribuir a la mejora de dichas decisiones, siempre y cuando se disponga de información de alta calidad. En cualquier organización, la toma de decisiones es una actividad constante que abarca desde acciones rutinarias, como la contratación de un nuevo empleado,

hasta decisiones de mayor envergadura, como la introducción o eliminación de una línea de productos. En ambos casos, la calidad de la información disponible se convierte en un factor crítico para la toma de decisiones efectivas.

Analizando las principales industrias de la región, con un enfoque particular en Bucaramanga y su área metropolitana, la industria del calzado se destaca como un pilar fundamental que anualmente contribuye a mantener tasas de desempleo notablemente bajas en la región. Adicionalmente, es importante resaltar que esta industria enfrenta retos cada vez más significativos para el desarrollo y creación de nuevas empresas dentro de la economía regional.

En el contexto colombiano, la industria del calzado para 2023, se espera que el crecimiento del sector sea más lento, principalmente debido a los importantes aumentos de hasta el 40% en los costes de los insumos derivados de la devaluación de la moneda. A pesar de estos retos, los fabricantes del sector muestran un optimismo constante (Echeverri, 2023).

Por otro lado, Bucaramanga ha adquirido una excelente reputación como principal productor de calzado de cuero. Sin embargo, se calcula que, de las 4.300 unidades de producción de este sector, aproximadamente el 78% opera de manera informal, lo que dificulta una competencia activa en el contexto de los acuerdos de libre comercio con países más avanzados tecnológicamente (Revista Semana, 2023).

Además, es importante señalar que Bucaramanga suministra aproximadamente el 80% del calzado a los grandes almacenes. La presencia de un gran número de unidades informales y la dependencia de la producción local para abastecer a los

grandes almacenes plantean importantes retos en términos de gestión eficaz de los costes. Para competir en un mercado globalizado y mantener la competitividad, es esencial abordar la informalidad, mejorar la tecnología y optimizar los procesos de producción y gestión de costes en la industria del calzado de Bucaramanga.

En ese sentido, cabe resaltar que la contabilidad de costos proporciona información esencial relacionada con los costos asociados a diferentes acciones y procesos en la organización. Esta información abarca desde los costos operativos diarios hasta los costos de producción y distribución de productos o servicios. En consecuencia, cuando se trata de decisiones rutinarias, como la contratación de personal, la contabilidad de costos puede ayudar a estimar y evaluar los costos laborales y los beneficios asociados. Para Gómez (2018), no se trata de que la perspectiva de la gestión estratégica de costos sea completamente opuesta a la visión de la contabilidad gerencial, sino que representa una aproximación más integral.

Cada uno de los componentes que integran esta perspectiva implica cambios significativos en la forma de pensar de los gerentes contemporáneos en lo que respecta a sus acciones y sus motivaciones. Conceptos como el cálculo de los costos relacionados con la tecnología, los costos asociados a la calidad y el análisis de la cadena de valor requieren un alejamiento de los enfoques tradicionales, lo que hace que su inclusión en la lista de áreas cruciales de atención no sea tarea sencilla.

Por último, Marín et al. (2017), afirman que es importante destacar que los sistemas de costos pueden ser utilizados en cualquier tipo de entidad u organización, contribuyendo significativamente a un mejor control financiero. El enfoque de esta

investigación se centra en las empresas del sector industrial, debido a la naturaleza de sus operaciones, estas empresas implican un proceso contable más complejo. Esto se debe a la necesidad de una organización más detallada de la información, transacciones y procedimientos que se llevan a cabo en sus actividades.

En términos generales el análisis de los estudios realizados por Aislant & Fuentes (2004), Naranjo (2021), Sandoval & Jiménez (2022), y Acacio & Monsalve (2018) proporciona una visión integral de la situación de la contabilidad de costos en el sector del calzado en Bucaramanga. Aislant & Fuentes se centraron en la valoración de empresas, destacando la importancia de métodos de valoración como guía para decisiones empresariales, los resultados resaltaron la necesidad de estrategias para optimizar costos y mejorar la liquidez. Por su parte, Naranjo (2021) identificó factores internos cruciales para la competitividad en el sector, subrayando la importancia de la innovación y estrategias de marketing. Sandoval & Jiménez (2022) revelaron que muchas empresas carecen de un sistema de costos adecuado, señalando una brecha en el conocimiento y la implementación de estas herramientas. Finalmente, Acacio & Monsalve (2018) destacaron la predominancia de microempresas en el sector y la necesidad de un modelo de gestión de información para la toma de decisiones estratégicas.

Además, el contexto económico y productivo de Bucaramanga, como se expone en los estudios de Zannata (2015) y Echeverri (2023), muestran los desafíos y oportunidades en la industria del calzado. La informalidad, la dependencia de la producción local y la necesidad de competir en un mercado globalizado son elementos

clave. La contabilidad de costos emerge como una herramienta esencial para abordar estos desafíos, proporcionando información detallada sobre los costos asociados a la producción y distribución, en esencia, estos estudios son la base sólida para comprender la dinámica del sector del calzado en Bucaramanga, resaltando la importancia de estrategias efectivas de contabilidad de costos para la toma de decisiones empresariales informadas y sostenibles.

2. Marco Referencial

2.1. Marco Teórico

2.1.1. *Contabilidad de Costos*

Según Gómez (2018), es una disciplina que se encarga de registrar, analizar y controlar los costes de producción, distribución, administración y financiación de una empresa. Su principal objetivo es proporcionar información útil para la gestión y la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, la contabilidad de costes está estrechamente relacionada con la gestión estratégica de costes, puesto que ambas buscan utilizar la información de costes para generar valor en la empresa.

Los sistemas contables desempeñan un papel fundamental en la gestión de eventos y transacciones financieras, como la adquisición y venta de materiales. Estos sistemas transforman los datos en información valiosa para diversos actores, como gerentes, representantes de ventas y supervisores de producción. Cada transacción financiera requiere la recopilación, clasificación, resumen y análisis de la información asociada (Muñoz et al., 2017). Por ejemplo, los costos se recopilan y clasifican por categorías, como materiales, mano de obra y costos indirectos, para luego elaborar un resumen que determine los costos totales en un período específico, como un mes, trimestre o año.

Los sistemas de contabilidad producen datos que se presentan en diversos documentos, como el estado de resultados, los estados financieros y el flujo de caja, junto con informes sobre los costos asociados con la operación de una planta o la

provisión de bienes y servicios. Los directivos utilizan esta información contable para administrar sus departamentos y coordinar las actividades dentro de la empresa.

Según Muñoz et al (2017), la Contabilidad de costos se centra en la medición, análisis y presentación de datos financieros y no financieros asociados con los costos de adquirir o emplear recursos dentro de una entidad. Por ejemplo, el cálculo del costo de un artículo, una función esencial de la contabilidad de costos, es crucial tanto para valorar inventarios en la contabilidad financiera como para la toma de decisiones en la gestión contable, estos costos son comunes en diversas organizaciones, ya sean con fines lucrativos o sin ellos, en sectores de manufactura, comerciales o de servicios, y su clasificación y tratamiento varían según la naturaleza específica de cada entidad.

Tabla 1.

Clasificación entre la contabilidad financiera, costos y administrativa

Aspecto	Contabilidad financiera	Contabilidad de costos	Contabilidad administrativa
Enfoque	Presenta información sobre recursos y fuentes de la empresa (balance general, flujo de efectivo).	Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales.	Se proyecta hacia el futuro y evalúa cambios en el capital contable.
Usuarios principales	Usuarios Externos: accionistas, acreedores, entidades gubernamentales, público en general.	Usuarios Internos: gerentes, director financiero, jefe de recursos humanos.	Se enfoca en un solo usuario, el administrador, y no está regulada por la contabilidad financiera.

Periodo de enfoque	Se enfoca en el pasado.	Se enfoca en el futuro.	Varía desde información por hora hasta por 15 o 20 años, incluyendo reportes financieros y no financieros de productos o departamentos.
Propósito	Informar sobre recursos y fuentes para usuarios externos.	Proveer información para la toma de decisiones internas.	Ofrecer cualquier información utilizando diversas técnicas, centrada en análisis de costos y beneficios.
Estados financieros	Registra transacciones y clasifica cuentas según las NIIF y PCGA.	Informa sobre costos, utilidad y valora inventarios en el balance general.	Se enfoca en medidas internas, no se rige por NIIF, y se basa en análisis de costos y beneficios.
Alcance de información	Informa sobre el estado financiero global de la empresa.	Se enfoca en clasificar, acumular, controlar y asignar costos.	Proporciona información detallada sobre proyecciones futuras y análisis internos.

Nota: en esta tabla se muestra la clasificación de los costos que comprende la actividad de una organización.

La contabilidad de costos busca minimizar los costos de los productos, se fundamenta en la premisa de que, a menor costo de un producto, mayores serán las

ganancias de la empresa. La reducción del tiempo de procesamiento de un producto en un recurso se considera una forma de disminuir su costo, dado que el costo del producto está vinculado a la utilización de los recursos empresariales. Sin embargo, la contabilidad de costos presenta limitaciones al proporcionar información, presupone que todos los recursos de la empresa son igualmente importantes.

Caicedo y Ortiz (2015), dicen que esta perspectiva se asemeja a fortalecer cualquier eslabón para aumentar la resistencia de una cadena, cuando, en realidad, la resistencia está determinada por el eslabón más débil, y solo se mejora fortaleciendo ese eslabón. La contabilidad de costos no considera a la empresa como un sistema y no distingue entre los diversos recursos de la empresa.

En ese sentido, la contabilidad de costos se enfoca en analizar estrategias y herramientas para determinar el costo de un proyecto, proceso o producto, utilizando métodos como medición directa, asignación arbitraria o distribución sistemática y racional. Este ámbito actúa como puente entre la contabilidad financiera y la administrativa, suministrando información sobre los costos de los productos que se reflejan en los estados financieros. De manera práctica, se ejemplifica cómo la data de costos se vincula con los sistemas de contabilidad financiera y de gestión.

Independientemente del tipo de organización, Horngren et al. (2002), indican que los líderes obtienen ventajas cuando la contabilidad de costos les suministra datos valiosos para planificar y supervisar las operaciones de la empresa. Estas tareas están interrelacionadas, dado que los planes dan el marco necesario para la supervisión, mientras que la retroalimentación obtenida de esta última frecuentemente señala la

necesidad de ajustar los planes vigentes o desarrollar estrategias nuevas (Kast & Rosenzweig, 1988). Además, el control de la administración implica una serie de actividades, incluyendo planificación, coordinación, comunicación, evaluación, toma de decisiones e influencia.

Mintzberg (1995), afirma que dentro de las empresas se pueden distinguir dos enfoques diferentes en la planificación y el control: el control del rendimiento (posterior) y la planificación de acciones (previo). El escritor explica que el control del rendimiento funciona de manera progresiva, sirviendo como un sistema de información gerencial, recopilando información sobre el desempeño desde las actividades operativas hasta el nivel estratégico para supervisar los resultados globales.

En contraste, la planificación de acciones funciona de manera descendente, comenzando con la planificación estratégica y desarrollando especificaciones operativas para regular las acciones determinadas. Ambos sistemas se aplican en toda la organización, armonizando los resultados y, de forma indirecta, influyendo en el comportamiento organizacional.

La distinción entre las funciones de planificación y control en la literatura es vista como artificial y existe principalmente por motivos educativos. En este sentido, los sistemas de control de gestión son procesos formales que la administración emplea para asegurar que los recursos, tanto tangibles como intangibles, se adquieran y utilicen de forma eficiente y eficaz para guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Los sistemas de control son solo una de las herramientas disponibles para los líderes en la implementación de las estrategias deseadas según

Anthony y Govindarajan (2001), que estén formando parte de los parámetros de diseño organizativo que mantienen la organización acoplada y en funcionamiento dentro de las normas aceptables.

2.1.2. Gerencia Estratégica de Costos

La gestión estratégica de costos busca desarrollar estrategias efectivas para obtener ventajas competitivas duraderas mediante el uso de datos sobre costos. Según las ideas de Mallo (2000), su principal objetivo radica en organizar la información para mantener la competitividad empresarial, lo que conlleva a la mejora constante de productos y servicios de calidad superior que satisfagan las necesidades de los clientes y consumidores al menor precio posible. Esta área se fundamenta en tres análisis fundamentales: la cadena de valor de la compañía, la posición estratégica y los factores que influyen en los costos.

En la gerencia estratégica de costos, las organizaciones buscan identificar y controlar de manera efectiva los gastos relacionados con la producción y comercialización de bienes y servicios, este enfoque implica la adopción de medidas proactivas para optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad. A través de la implementación de estrategias de costos, las empresas pueden mejorar su competitividad en el mercado, les permite ofrecer precios más atractivos o invertir en la calidad de sus productos sin sacrificar su margen de ganancia.

Una de las herramientas fundamentales en la gerencia estratégica de costos es el análisis de valor. Este enfoque consiste en comprender los elementos que generan

valor para el cliente y eliminar o reducir aquellos que no lo hacen, lo que a su vez permite optimizar los costos sin afectar la calidad o la satisfacción del cliente (Ferreira, 1998). La adopción de tecnologías de la información y sistemas de gestión especializados puede facilitar la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones basadas en hechos concretos, lo que contribuye a una gestión de costos más eficiente y precisa.

Además, la gerencia estratégica de costos no solo se centra en la reducción de gastos, sino también en la generación de valor a largo plazo. Esto implica la evaluación constante de las operaciones y la búsqueda de oportunidades para mejorar la eficiencia, la productividad y la innovación (Licera, 2015). Al adoptar un enfoque estratégico integral hacia los costos, las organizaciones pueden posicionarse de manera más sólida en el mercado y estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos económicos y competitivos.

La gestión estratégica de costos despliega su impacto no solo en la eficiencia operativa y la rentabilidad a corto plazo, sino también en la capacidad de una empresa para adaptarse y prosperar a largo plazo. Al enfocarse en la optimización de los recursos y la maximización del valor para el cliente, las organizaciones pueden construir una base sólida para el crecimiento sostenible. La identificación y control efectivos de los costos relacionados con la producción y comercialización permiten a las empresas no solo competir en términos de precios en el mercado, sino también invertir en mejoras continuas de productos y servicios que generen lealtad y satisfacción del cliente.

El análisis de valor, como herramienta clave en la gerencia estratégica de costos, ofrece una perspectiva valiosa al centrarse en lo que realmente importa para el cliente. Al eliminar o reducir elementos que no aportan valor, las empresas pueden no solo mejorar su eficiencia, sino también fortalecer su posición competitiva al proporcionar productos y servicios que resuenan con las necesidades y deseos del cliente. La adopción de tecnologías de la información y sistemas de gestión especializados agrega una capa de precisión y eficiencia al proceso, permitiendo a las empresas tomar decisiones basadas en datos concretos.

En última instancia, la gerencia estratégica de costos se erige como una disciplina que va más allá de la mera reducción de gastos. Busca la generación de valor a largo plazo mediante la evaluación constante de operaciones y la búsqueda de oportunidades para mejorar la eficiencia, productividad e innovación. Este enfoque holístico y a largo plazo no solo permite a las organizaciones mantenerse competitivas en entornos dinámicos, sino también cultivar una cultura empresarial orientada al crecimiento y la adaptabilidad.

Porter (1980), formuló el concepto en su obra "Estrategia competitiva", proponiendo que cada unidad de negocio debe cultivar una ventaja competitiva continua, ya sea a través del coste, la diferenciación o ambos. El análisis de la cadena de valor se centra en identificar que cada empresa o unidad de negocio lleva a cabo un conjunto de actividades relacionadas con el diseño, producción, marketing, distribución y soporte de sus productos. Evaluar cada una de estas actividades de forma

individualizada ayuda a los directivos a comprender su aporte de valor y así buscar una ventaja competitiva sostenible.

Los directivos, al identificar y examinar las actividades de valor, se enfocan en los aspectos esenciales para obtener una ventaja competitiva, pues la eficiencia y efectividad de cada actividad afecta el éxito de la estrategia empresarial. Estas actividades se agrupan en dos categorías: actividades principales y de apoyo. Las actividades centrales, como la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicio, forman una cadena interconectada que abarca desde la llegada de las materias primas hasta el servicio posventa. Por otro lado, las actividades de apoyo, como administración, compras, recursos humanos, desarrollo tecnológico e infraestructuras, respaldan a las actividades centrales de manera general y específica.

En el contexto de los costos, este enfoque difiere de la contabilidad tradicional del valor añadido, que busca maximizar la diferencia entre compras y ventas. La gestión estratégica de costos señala que, al limitarse al valor añadido, la empresa pierde oportunidades que van más allá de las compras y se extienden más allá de la venta al cliente.

2.1.3. Toma de Decisiones

Para Jones & George (2009), la toma de decisiones implica que los directivos analizan oportunidades y amenazas, luego evalúan las opciones disponibles para establecer objetivos y tomar acciones en línea con los intereses de la organización. En el contexto de la gerencia estratégica de costos, este proceso es fundamental para el

éxito empresarial. Mediante el análisis de la cadena de valor, las empresas pueden tomar decisiones basadas en datos precisos, impactando positivamente su ventaja competitiva y rentabilidad a largo plazo.

En el contexto de la gerencia estratégica de costos implica la utilización de información detallada sobre los costos y su relación con las actividades empresariales. La gestión estratégica de costos se centra en ver las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, encaminando las capacidades internas de la empresa sobre su entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales (Gómez, 2018). Esta perspectiva estratégica más compleja involucra la conjunción de tres análisis básicos: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Por lo tanto, la toma de decisiones en este contexto se fundamenta en la comprensión profunda de cómo los costos están relacionados con la creación de valor y la ventaja competitiva de la empresa. La adopción de un enfoque de gerencia estratégica de costos también supone un cambio de paradigma en la forma de ver los costos, con una visión más integral que involucra la generación de valor a largo plazo. Este enfoque no solo se centra en la reducción de gastos, sino también en la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y consumidores al menor precio posible (Gómez, 2018).

En ese sentido, la toma de decisiones en este contexto no se limita a la simple reducción de costos, sino que busca equilibrar la eficiencia operativa con la generación

de valor a largo plazo, lo que requiere un análisis detallado y una comprensión profunda de las implicaciones estratégicas de cada decisión.

Por su parte Oviedo (2023), señala que así es como la toma de decisiones no solo permite supervisar y dirigir a una empresa hacia el logro de sus metas comerciales previamente establecidas, sino que también proporciona diversas ventajas, tales como:

- Recopilar información suficiente para comprender a fondo cada problemática y adoptar decisiones consecuentes y eficaces.
- Identificar oportunidades y fomentar el crecimiento empresarial.
- Optimizar el uso del tiempo y de los recursos con la toma de decisiones eficientes.
- Promover la colaboración y la participación activa de los empleados, quienes se sienten escuchados y tienen libertad para expresar sus ideas.
- Incrementar la productividad general de la empresa.
- Prevenir conflictos en el entorno laboral mediante una toma de decisiones rápida.

La integración de la toma de decisiones en el contexto de la gerencia estratégica de costos implica no solo la minimización de gastos, sino también la maximización del valor a largo plazo. Por ejemplo, al considerar inversiones en desarrollo tecnológico o en la optimización de procesos, los líderes evalúan no solo el impacto inmediato en los costos, sino también el potencial para mejorar la eficiencia, la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Además, la toma de decisiones se ve fortalecida al considerar las interconexiones críticas entre las actividades internas. Un cambio en una actividad puede tener repercusiones significativas en otras, y entender estas relaciones permite anticipar y gestionar de manera proactiva los posibles impactos.

2.1.4. Toma de Decisiones Estratégicas

Por otro lado, Mitchell et al. (2011), la importancia del proceso de toma de decisiones estratégicas radica en su papel central para el funcionamiento efectivo de una empresa. Esta tarea es crucial en la gestión empresarial y representa uno de los retos más complejos para los líderes. Por tanto, se ha convertido en un tema de gran relevancia y prioridad para las organizaciones en la actualidad.

Este proceso es esencial en la gestión corporativa debido a su enfoque a largo plazo y su profundo impacto en la dirección y el éxito de una empresa. Implica elegir entre diversas opciones que alineen los recursos y capacidades de la empresa con su entorno, con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles y cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.

En el ámbito de la gestión estratégica de costos, tomar decisiones implica el uso de información precisa sobre los costos y cómo estos se relacionan con las actividades de la empresa. Esta gestión se enfoca en analizar todas las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa desde una visión general y continua. Esto permite dirigir las capacidades internas de la empresa hacia su entorno externo, obteniendo

información relevante para la ejecución de las actividades empresariales (Gómez, 2018).

Esta perspectiva estratégica más compleja involucra la conjunción de tres análisis básicos: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos. Por lo tanto, la toma de decisiones en este contexto se fundamenta en la comprensión profunda de cómo los costos están relacionados con la creación de valor y la ventaja competitiva de la empresa.

En el contexto de la toma de decisiones estratégicas, las elecciones no solo se centran en resolver problemas inmediatos, sino que también se orientan hacia la formulación y ejecución de estrategias que moldeen el curso futuro de la empresa. Los líderes empresariales deben evaluar escenarios, anticipar cambios en el mercado y considerar la posición competitiva de la empresa para tomar decisiones que generen un impacto positivo a largo plazo.

Este proceso estratégico no solo involucra a los altos directivos, sino que también requiere la participación de diversos niveles jerárquicos y áreas funcionales de la organización. La toma de decisiones estratégicas se beneficia de la colaboración y la diversidad de perspectivas, permitiendo una evaluación más integral de las opciones disponibles, por ende, la implementación exitosa de decisiones estratégicas contribuye al desarrollo sostenible de la empresa y a su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico.

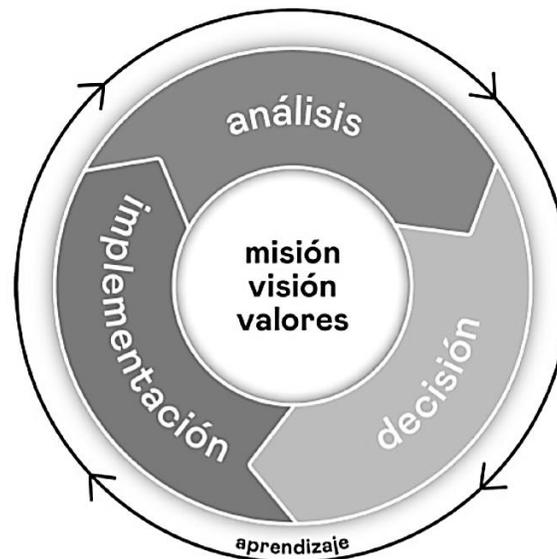
El autor Planellas (2019), dice que, en contraste con la toma de decisiones operativas, la gestión de decisiones estratégicas se distingue por su enfoque hacia el

futuro de la empresa. Este proceso implica la definición de objetivos a medio y largo plazo, estableciendo el rumbo y la visión integral de la organización. A diferencia de las decisiones operativas que abordan asuntos inmediatos, las decisiones estratégicas suelen tener un impacto significativo en toda la empresa y conllevan compromisos sustanciales de recursos.

Además, el autor plantea que el modelo del círculo de las decisiones estratégicas propone un proceso en tres etapas: análisis, decisión e implementación.

Figura 1.

Etapas del proceso de decisión estratégica



Nota: esta imagen muestra el proceso de o etapas que se deben considerar en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

La correlación entre el modelo del círculo de decisión estratégica y la necesidad de un sistema de cálculo de costes para la toma de decisiones estratégicas radica en la

importancia de alinear las decisiones con la misión, la visión y los valores de la organización. El modelo del círculo de decisión estratégica subraya cualquier proceso de gestión o planificación estratégica indicando que debe tener en cuenta la razón de ser de la organización, representada por su misión, visión y valores.

Un sistema de gestión de costos desempeña un papel crucial en este contexto al proporcionar información relevante para evaluar cómo afectarán las decisiones estratégicas no sólo a los resultados financieros, sino también a la congruencia con los principios fundamentales de la organización. Al conocer los costes asociados a las distintas alternativas estratégicas, los dirigentes pueden tomar decisiones informadas que estén en consonancia con la misión y la visión, evitando desviaciones que puedan comprometer los valores fundamentales.

2.1.5. Rentabilidad Empresarial

Según Amondarain y Zubiaur (2013), es un factor fundamental en cualquier estudio. Es de gran relevancia tanto para la propia empresa como para las partes interesadas externas, con especial énfasis en los accionistas. La rentabilidad no sólo afectará a las decisiones de inversión de los accionistas, sino que también influirá considerablemente en las opciones relacionadas con la estructura financiera que la empresa tenga previsto adoptar.

La rentabilidad empresarial es un indicador fundamental que evalúa la eficiencia y el éxito financiero de una empresa. Este concepto se refiere a la capacidad de la organización para generar beneficios en relación con los recursos invertidos, la

rentabilidad empresarial se expresa comúnmente como un porcentaje que muestra la relación entre las ganancias obtenidas y los costos o inversiones realizadas.

Según Lizcano y Castelló (2004), existen diversos indicadores de rentabilidad que ofrecen perspectivas específicas sobre el desempeño financiero de una empresa. Algunos de los más comunes incluyen el retorno de la inversión (ROI), el margen de beneficio neto y el retorno sobre el patrimonio (ROE). Cada uno de estos indicadores proporciona información única sobre la eficiencia operativa, la gestión de costos y la utilización de los recursos financieros.

Este factor es esencial para la toma de decisiones estratégicas, influye en la viabilidad a largo plazo de la organización. Las empresas buscan maximizar su rentabilidad mediante la implementación de estrategias eficaces, la gestión cuidadosa de costos y la identificación de oportunidades para mejorar los márgenes de beneficio. Además, la rentabilidad empresarial juega un papel crucial en atraer inversores y asegurar la sostenibilidad financiera, lo que contribuye al crecimiento y la estabilidad a lo largo del tiempo.

Por esa razón, la gestión de costos es de vital importancia para la rentabilidad empresarial, permite a las empresas controlar su presupuesto y maximizar la generación de beneficios a partir de la inversión realizada. Un adecuado control de costos contribuye a la eficiencia operativa, a la generación de valor a largo plazo y a la mejora continua de productos y servicios de alta calidad, aspectos fundamentales para impulsar la rentabilidad (Espinoza, 2023).

Asimismo, la gestión de costos proporciona a las empresas la capacidad de tomar decisiones estratégicas informadas, lo que les permite equilibrar la eficiencia operativa con la generación de valor a largo plazo, aspecto crucial para alcanzar y mantener una buena rentabilidad (Lazarus, 2022).

Además, la rentabilidad empresarial se mide a través de distintos indicadores, como la rentabilidad económica y financiera, los cuales están estrechamente relacionados con la gestión de costos. Por ejemplo, la rentabilidad económica se basa en el beneficio antes de intereses e impuestos y el activo total, mientras que la rentabilidad financiera se relaciona con el beneficio neto y los recursos invertidos. Una gestión efectiva de costos influye directamente en estos indicadores, por consiguiente una reducción de costos ineficiente puede afectar negativamente la rentabilidad económica y financiera de una empresa.

Por su parte Rodríguez (2015), la administración de costos abarca las actividades relacionadas con la planificación, estimación, financiamiento, obtención de fondos, gestión y control de los costos con el objetivo de llevar a cabo el proyecto dentro del presupuesto aprobado. En todo el mundo, muchas grandes empresas aplican lo que se conoce como presupuesto de costos, el cual, durante su ejecución, les permite cuantificar y, de esta manera, mejorar la gestión de dichos costos. Por lo tanto, varios consultores inician sus procesos de gestión financiera al detallar los costos fijos y variables. Algunos de los aspectos en los que la gestión de costos puede proporcionar ayuda incluyen:

- Obtener conocimiento sobre los costos precisos y la rentabilidad de los productos.
- Determinar el costo de un producto antes de su desarrollo para evaluar si genera valor.
- Conocer los costos y la rentabilidad de los procesos.
- Identificar áreas de mejora en los procesos.
- Comprender la rentabilidad por segmentos/clientes.
- Identificar oportunidades de negocio a nivel estratégico.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Costos

Los costes son los gastos necesarios para producir bienes o servicios. Según Mallo (2000), la contabilidad de costes se encarga de registrar, analizar y controlar los costes de producción, distribución, administración y financiación de una empresa.

2.2.2. Gestión

La gestión se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa para alcanzar sus objetivos. Según Chiquito (2022), la contabilidad de costos y su gestión estratégica buscan utilizar la información de costes para generar valor en la empresa.

2.2.3. Competitividad

La competitividad se refiere a la capacidad de una empresa para competir en el mercado y seguir siendo rentable. Según Chaudhary (2023), la contabilidad de costes y la gestión estratégica de costes buscan desarrollar estrategias superiores para lograr ventajas competitivas sostenibles mediante el uso de la información de costes.

2.2.4. Decisiones

Las decisiones son la selección de cursos de acción que afectan la posición competitiva a largo plazo de una empresa. Según Vega et al. (2015), la toma de decisiones estratégicas implica el uso de información de costos para desarrollar estrategias que generen valor y ventajas competitivas sostenibles.

2.2.5. Rentabilidad

La rentabilidad es el resultado de la gestión eficiente de los recursos y la generación de valor para los accionistas. Para Chacón (2007), la rentabilidad empresarial se consigue a través de la optimización de los costes y la generación de valor para la empresa.

2.2.6. Estrategia

La estrategia hace referencia al plan de acción que desarrolla una empresa para alcanzar sus objetivos a largo plazo. El autor Vega et al. (2015), afirma que la gestión estratégica de costes busca desarrollar estrategias superiores para lograr ventajas competitivas sostenibles mediante el uso de la información de costes.

2.2.7. Producción

Por su parte, la producción se constituye en el proceso de transformación de materias primas en bienes o servicios. La contabilidad de costes se encarga de registrar, analizar y controlar los costes de producción de una empresa (Fernández, 2009).

2.2.8. Procesos

Los procesos son las actividades que se realizan en una empresa para alcanzar sus objetivos. Fernández, (2009), el proceso es una secuencia de acciones o pasos ordenados y coordinados que se realizan con un fin específico o para lograr un resultado deseado. Los procesos son fundamentales en muchos ámbitos de la vida y el trabajo, desde la fabricación y la tecnología hasta la gestión empresarial y los procedimientos cotidianos.

2.2.9. Planificación

La planificación se refiere al proceso de establecer objetivos y desarrollar planes de acción para alcanzarlos. Según Westreicher (2020), la planificación es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos.

2.2.10. Información

La información se refiere a los datos utilizados para tomar decisiones en una empresa. Según el artículo. Peiró (2020), es el conjunto de datos que configuran un

mensaje que emite un emisor y que se pretende llegue al receptor para que quede informado. Siempre se lleva a cabo a través de un canal que es el que uno a ambos interlocutores ha elegido.

2.3. Marco Legal

La investigación "Análisis de la contabilidad de costos como herramienta estratégica para la toma de decisiones en el sector de calzado en la ciudad de Bucaramanga para el año 2022-2023" se relaciona directamente con las leyes y decretos mencionados, los cuales establecen los principios y normas contables en Colombia. A continuación, se describe cómo cada uno de estos marcos normativos se vincula con la investigación:

2.3.1. Decreto 2649 de 1993

Este decreto reglamenta la contabilidad en general y establece los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. En el contexto de la investigación, la aplicación de estos principios es esencial para realizar un análisis preciso de la contabilidad de costos en el sector de calzado, asegurando consistencia y transparencia en la información contable (Presidencia de la República, 1993).

2.3.2. Ley 1314 de 2009

Esta ley regula los principios y normas de contabilidad e información financiera en Colombia. La investigación se beneficia de esta regulación, proporciona un marco normativo claro y actualizado para la contabilidad de costos. Además, establece

autoridades competentes y procedimientos para la expedición y vigilancia de estas normas, garantizando su cumplimiento (Congreso de Colombia, 2009).

2.3.3. NIAS (Normas Internacionales de Auditoría)

Estas normas internacionales de auditoría son fundamentales para la auditoría de la información financiera. En el contexto de la investigación, ayudan a garantizar la integridad y fiabilidad de los datos contables, fortaleciendo así la utilidad de la contabilidad de costos como herramienta estratégica (Cataño, 2009).

2.3.4. Decreto 3022 de 2013

Este decreto reglamenta la Ley 1314 de 2009, específicamente para el marco técnico normativo de los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2. La investigación se beneficia al tener pautas claras para la presentación de información financiera en el sector de calzado (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

2.3.5. Decreto 0302 de 2015

Por otro lado, este decreto reglamenta la Ley 1314 de 2009, pero se enfoca en el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información. Esto es relevante para la investigación y destaca la importancia de garantizar la calidad y seguridad de la información contable, aspectos cruciales para la toma de decisiones estratégicas (Presidencia de la Republica, 2015).

3. Diseño de la Investigación

3.1. Tipo de Investigación

La investigación propuesta se caracteriza como descriptiva y exploratoria. En primer lugar, se aborda un enfoque descriptivo al realizar un diagnóstico detallado de la situación actual del manejo de costos en las empresas de calzado en Bucaramanga, identificando áreas de mejora y evaluando su impacto en la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad. En segundo lugar, la investigación adopta un enfoque exploratorio al establecer un marco referencial que analiza casos de éxito en la implementación de sistemas de costos en la industria del calzado. Este enfoque permite identificar ventajas y buenas prácticas aplicables en el contexto específico de Bucaramanga. “Este método consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2012, p. 24)

3.2. Enfoque de la Investigación

La metodología utilizará principalmente métodos cualitativos, como análisis documental y comparativo, junto con técnicas como la revisión bibliográfica y el análisis de casos. Esta combinación de enfoques y métodos busca proporcionar una visión integral y detallada de la implementación de sistemas de costos en el sector del calzado en Bucaramanga, facilitando así la formulación de recomendaciones específicas y prácticas para las empresas locales. “Este tipo de investigación es la que se realiza con base en revisión de documentos, manuales, revistas, periódicos, actas

científicas, conclusiones y seminarios y/o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información” (Tamayo, 2000, p. 130).

3.3. Método de la Investigación

Dado de que la investigación se realizará basada en la revisión documental, el método utilizado es de análisis, debido a que será esencial para examinar críticamente las experiencias exitosas, identificar patrones y extraer lecciones aplicables al contexto local. La exploración de contenido constituye una serie de herramientas metodológicas dirigidas hacia lo que se describe como "discursos", abarcando tanto los contenidos como los continentes que son sumamente diversos. La característica compartida de estas diversas y multiplicadas técnicas, que van desde la elaboración de frecuencias que suministran datos cifrados hasta la extracción de estructuras que se traducen en modelos, radica en una hermenéutica controlada, fundamentada en la deducción o "la inferencia" (López, 2002, p. 173)

3.4. Técnicas

La elección de la técnica de análisis documental se fundamenta en la naturaleza de la investigación que busca realizar un análisis detallado sobre la implementación de sistemas de costos en empresas del sector del calzado en la ciudad de Bucaramanga. Dada la necesidad de obtener información precisa y detallada sobre el manejo actual de costos en estas empresas, así como identificar áreas de mejora y buenas prácticas, el análisis documental se presenta como una herramienta idónea.

3.5. Procedimiento

- El desarrollo de la investigación se llevará a cabo mediante un procedimiento estructurado en varias fases que permitirán abordar de manera integral los objetivos planteados. La primera fase consistirá en la recopilación exhaustiva de documentos relevantes, tales como registros contables, informes financieros, y cualquier otro material escrito relacionado con la gestión de costos en empresas de calzado en Bucaramanga. Esta fase de recopilación se complementará con una revisión detallada de los procesos internos y sistemas contables de las empresas, con el fin de realizar un diagnóstico sobre la situación actual del manejo de costos.
- La segunda fase se centrará en el análisis comparativo de casos de éxito en la implementación de sistemas de costos en la industria del calzado. A través de esta fase, se establecerá un marco referencial mediante la identificación de empresas industriales y/o manufacturas que aplican sistemas de costos efectivos. El análisis comparativo permitirá identificar ventajas y buenas prácticas que puedan ser aplicadas en el contexto específico de Bucaramanga.
- La tercera y última fase consistirá en la consolidación de un informe analítico que resuma los hallazgos y recomendaciones derivados del diagnóstico de costos y del análisis de casos de éxito. Este informe servirá como una guía práctica para las empresas de calzado en Bucaramanga, proporcionando orientación para la implementación de sistemas de costos que mejoren la planeación, producción, venta, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de sus operaciones.

4. Desarrollo del Trabajo de Grado

4.1. Diagnóstico Sobre la Situación Actual del Manejo de los Costos en las Empresas del Calzado de Bucaramanga

El sector del calzado en Bucaramanga ha enfrentado varios desafíos en los últimos años, que han afectado su capacidad para manejar los costos de manera efectiva, como se puede evidenciar a continuación:

- Impacto de la pandemia: la pandemia ha causado una parálisis de cinco meses en la producción de calzado, lo que ha llevado a pérdidas millonarias (BLU Radio, 2020). Esto ha afectado a alrededor de 40.000 familias fabricantes y comercializadoras de calzado en Bucaramanga.
- Aumento de los costos de los insumos: los fabricantes de calzado en Bucaramanga han protestado contra los proveedores de materiales por el aumento de los costos de la materia prima (Pabón, 2021).
- Competencia internacional: el ingreso de calzado chino, que es económico y de buena calidad, ha quitado participación a la industria colombiana (Camargo, 2018).
- Caída del mercado venezolano: anteriormente, Venezuela compraba la mayor parte de la producción de calzado de Bucaramanga. Sin embargo, la caída de este mercado ha dejado a las empresas del sector sin condiciones para competir en el actual del mercado (Camargo, 2018).

- Necesidad de modernización: las empresas del sector del calzado en Bucaramanga necesitan invertir en tecnología, desarrollo e investigación para mejorar su producción y competir en el mercado global (Camargo, 2018).

El sector del calzado en Bucaramanga se encuentra inmerso en un entorno desafiante, marcado por una serie de factores que impactan directamente en la gestión de costos y la competitividad de las empresas. La pandemia ha generado una parálisis significativa en la producción, con una consecuente pérdida millonaria, lo cual pone de manifiesto la vulnerabilidad del sector ante eventos externos imprevistos. Además, el aumento de los costos de insumos y la protesta de los fabricantes contra los proveedores indican una presión adicional sobre la rentabilidad de las empresas locales.

La competencia internacional, especialmente la entrada de calzado chino de bajo costo y alta calidad, ha introducido un desafío adicional, afectando la participación de la industria colombiana en el mercado. La caída del mercado venezolano, que solía ser un importante comprador de la producción local, ha dejado a las empresas sin condiciones favorables para competir en la actualidad, este cambio en la dinámica del mercado subraya la necesidad de adaptación y diversificación de estrategias comerciales. Además, la necesidad de modernización es un factor clave para mejorar la producción y competir a nivel global. La inversión en tecnología, desarrollo e investigación se presenta como una urgencia para que las empresas del sector del calzado en Bucaramanga puedan mantenerse a la vanguardia y ofrecer productos que satisfagan las demandas cambiantes del mercado.

Tabla 2.

Desafío Impacto en el Manejo de los Costos

Desafío	Impacto en el manejo de los costos
Pandemia	Aumento de los costos operativos debido a la parálisis de la producción.
Aumento de los costos de los insumos	Aumento de los costos de producción.
Competencia internacional	Necesidad de reducir los costos para competir con los precios internacionales.
Caída del mercado venezolano	Pérdida de un importante mercado y disminución de los ingresos.
Necesidad de modernización	Inversión requerida para la compra de tecnología y desarrollo.

Nota: esta tabla muestra los principales desafíos que enfrentan las empresas de calzado en Bucaramanga

Según Espíndola, un experimentado empresario y fabricante de calzado en Bucaramanga, el excesivo aumento de precios en la materia prima ha generado condiciones insostenibles para los empresarios, llevándolos a operar con pérdidas, provocando la deserción de empleados y, en casos extremos, forzándolos a cerrar sus negocios (Pabón, 2021). Esta situación afecta drásticamente a alrededor de 40.000 familias dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado en la ciudad, evidenciando la magnitud del impacto de los elevados costos de insumos en el sector.

Un proyecto de mejora enfocado directamente en las microempresas de calzado en Bucaramanga revela la ausencia de un control de costos específico y estructurado, principalmente debido a la falta de conocimientos en la gestión adecuada de las

actividades empresariales (Arias & Bautista, 2021). Este hallazgo destaca la necesidad de capacitación y asesoramiento para fortalecer la administración financiera en este segmento del sector del calzado.

Por último, se señala que el contrabando y la usurpación de marca han causado estragos en los microempresarios del cuero y el calzado en Bucaramanga, resultando en el cierre de al menos 500 pequeñas empresas del sector (Arias & Bautista, 2021). Esta problemática muestra la urgencia de abordar medidas que protejan la propiedad intelectual y la legalidad en el mercado, para garantizar condiciones equitativas y sostenibles para los empresarios del calzado en la ciudad. En conjunto, estas situaciones delinear un panorama crítico que demanda acciones inmediatas y estratégicas para salvaguardar la viabilidad de las empresas del calzado en Bucaramanga.

Según Herrera et al. (2020), un gran porcentaje de pequeñas y medianas empresas productoras de calzado en Bucaramanga no están estructuradas firmemente y fracasan antes de los 10 años por problemas en la gestión de costos. Como es el caso de algunos casos que se pueden destacar son Calzado Patty, una empresa que, de Santander, la cual cerró debido a problemas en el manejo de costos. En ese sentido, Calzado Patty se enfrentó desafíos similares, lo que llevó al cierre de la empresa, la falta de estructuración empresarial y la competencia de importaciones también pueden haber sido factores que contribuyeron al fracaso de la empresa.

Otra empresa que cerró en los últimos años es Calzado Marisol, la cual según Vargas (2022), en el sector del calzado en Bucaramanga, la competencia de

importaciones ha sido un factor importante en el declive de la industria del calzado en la región. Es posible que Calzado Marisol haya enfrentado dificultades para competir con los productos importados, lo que llevó al cierre de la empresa. Además, la falta de conocimientos en el manejo adecuado de las actividades y la gestión de costos también pueden haber contribuido al fracaso de la empresa.

Finalmente, Calzado Diseños es otra empresa que cerró en los últimos años. Según Herrera et al. (2020), la falta de mano de obra especializada es un problema importante en el sector del calzado en Bucaramanga, es posible que Calzado Diseños haya enfrentado dificultades para encontrar y retener trabajadores especializados, lo que llevó al cierre de la empresa. Además, la competencia de importaciones y la falta de estructuración empresarial también pueden haber sido factores que contribuyeron al fracaso de la empresa.

Las causas fundamentales del deficiente manejo de costos en las empresas de calzado en Bucaramanga se centran en varios factores cruciales:

- Escasez de mano de obra especializada: la industria del calzado en Bucaramanga se ha visto afectada por una marcada falta de trabajadores especializados. Este fenómeno ha generado dificultades para que las empresas encuentren y retengan empleados con las habilidades necesarias, lo que repercute directamente en la eficiencia operativa y la calidad del producto (González, 2023).

- Competencia de importaciones: la presión de la competencia de importaciones ha desempeñado un papel significativo en el declive de la industria del calzado en la región. Las empresas locales han enfrentado desafíos considerables al

intentar competir con productos importados, lo que ha llevado al cierre de algunas empresas que no pudieron mantenerse competitivas en este entorno (Vargas, 2022).

- Falta de conocimientos en el manejo adecuado de las actividades: algunas empresas de calzado en Bucaramanga padecen la carencia de un control estructurado de costos debido a la falta de conocimientos en la gestión adecuada de las actividades. Esta limitación en la capacidad de planificación y control financiero puede contribuir a la ineficacia operativa y a una toma de decisiones deficiente (González, 2023).

- Contrabando y usurpación de marca: el contrabando y la usurpación de marca han afectado considerablemente a los microempresarios en el sector del cuero y el calzado en Bucaramanga. Esta problemática que ha llevado al cierre de distintas empresas del sector, evidencia la urgente necesidad de medidas para combatir estas prácticas ilícitas y proteger la integridad del mercado local (Vargas, 2022).

El impacto de las dificultades en el manejo de costos en las empresas de calzado en Bucaramanga se refleja directamente en la toma de decisiones estratégicas y la salud general de estas organizaciones. En primer lugar, la escasez de mano de obra especializada ha generado una disminución en la eficiencia de la producción y la calidad del producto final, afectando la capacidad de competir en el mercado. La falta de personal capacitado limita las opciones estratégicas de las empresas para innovar y mejorar sus procesos.

La competencia de importaciones ha ejercido una presión adicional, llevando al cierre de varias empresas locales. Esta realidad ha obligado a las empresas a replantearse sus estrategias, centrándose en aspectos como la diferenciación de

productos, la optimización de costos y la búsqueda de nichos de mercado específicos para sobrevivir en un entorno altamente competitivo. Las decisiones estratégicas se ven condicionadas por la necesidad de adaptarse a un mercado globalizado y diversificar sus ofertas para atraer a los consumidores.

La falta de conocimientos en el manejo adecuado de las actividades, especialmente en el ámbito de los costos, ha limitado la capacidad de las empresas para implementar estrategias efectivas. La ausencia de sistemas de costos estructurados ha llevado a una toma de decisiones tácticas en lugar de estratégicas, siendo así que las empresas luchan por mantenerse a flote más que por planificar a largo plazo.

Finalmente, el contrabando y la usurpación de marca han tenido un impacto devastador en la confianza del consumidor y la reputación de las empresas locales. La falta de medidas efectivas para abordar estos problemas ha llevado a cierres masivos y ha forzado a las empresas restantes a enfocarse en la protección de su propiedad intelectual y en estrategias legales en lugar de concentrarse en la expansión y el crecimiento.

4.2. Marco Referencial de Empresas Industriales y/o Manufacturas que Aplican Sistemas de Costos Efectivos.

Las empresas industriales y de manufactura a menudo aplican sistemas de costos efectivos para mejorar su eficiencia y rentabilidad. Estos sistemas permiten a las empresas almacenar, clasificar y contabilizar costos directos e indirectos relacionados

con la producción de bienes o servicios (Bello, 2021). Algunos casos de éxito de empresas aplican sistemas de costos efectivos:

4.2.1. Caso de Éxito Microempresa de Calzado Diseños Rocely.

El caso de la microempresa Diseños Rocely en Bogotá, realizado por Ramírez et al. (2020), en el sector del calzado, presentó un desafío común a muchas microempresas: la falta de un sistema de costeo adecuado que permita un manejo eficiente de los costos de producción. Este problema afectaba la capacidad de la empresa para tomar decisiones fundamentadas y precisas sobre sus operaciones y rentabilidad. El estudio realizado propuso una solución en forma de diseño de un sistema de costeo que combina elementos del costeo por órdenes y el costeo estándar. Esta combinación se consideró apropiada para las operaciones de la microempresa y permite una mejor organización de la información y una mayor precisión en el cálculo de los costos de producción.

El sistema propuesto categoriza los recursos en tres tipos: materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación (CIF), empleando una tasa dual. Esto permite definir costos estándar, que son los que se espera tener, y contrastarlos con los costos reales obtenidos de cada orden de producción. La comparación permite identificar diferencias y facilita la toma de decisiones para optimizar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

El diseño del sistema de costeo no solo buscó mejorar la precisión en el cálculo de los costos, sino también proporcionar una base sólida para la toma de decisiones

estratégicas. Al identificar las variaciones entre los costos estándar y los costos reales, la empresa pudo identificar áreas de eficiencia y áreas que requieren mejoras. Esto permite implementar medidas para optimizar los procesos y aumentar la rentabilidad.

La gestión mejorada de costos a través de este sistema ha tenido un impacto positivo en la productividad de la empresa. Al tener una comprensión más clara de los costos involucrados en cada fase del proceso de producción, la empresa puede identificar áreas de optimización y eficiencia. La asignación eficiente de recursos y la identificación de posibles áreas de mejora han llevado a una mayor eficacia operativa, contribuyendo así al aumento general de la productividad de la empresa.

4.2.2. Estudio de caso: Calzado Sa&ma calzado Marquitos sport.

En el caso de Sarmiento & Vega (2015), propusieron un modelo de costos para el sector calzado en las empresas Sa&ma y Calzado Marquitos Sport, el cual se enfocó en utilizar Microsoft Office Excel 2007 como herramienta principal, por lo cual se realizó una exhaustiva investigación que incluyó el análisis de su estructura organizacional, procesos de producción, relaciones con proveedores y clientes, así como el uso de tecnologías de información y comunicación, además de información proporcionada por agremiaciones del sector.

Como parte del valor agregado, se desarrollaron formatos de recopilación de datos que se utilizaron para el seguimiento operacional de ambas empresas durante un período de dos semanas. Una vez completado el trabajo de campo, se procedió al diseño e implementación de un modelo de costos que pudiera ser operativo en ambas

empresas, adaptándose a sus características específicas. Este modelo se complementó con macros diseñadas en Visual Basic por los autores del proyecto.

El modelo de costos fue sometido a pruebas en las dos empresas, realizando los ajustes necesarios para garantizar su correcto funcionamiento. De esta manera, se logró establecer un modelo estándar que, con ajustes rutinarios, pudiera ser implementado en las empresas del sector calzado en la región de Santander, cumpliendo así con el objetivo propuesto de proporcionar una herramienta efectiva para la gestión de costos en el sector. Este caso demuestra cómo estrategias de gestión de costos más avanzadas pueden generar un impacto positivo en la eficiencia operativa, la toma de decisiones y, en última instancia, en la competitividad de las empresas en un entorno de negocios dinámico y desafiante.

4.2.3. Empresa Luca Soles S.A.S.

El diseño del sistema de costos de producción en la empresa de calzado para dama Luca Soles S.A.S. en la ciudad de San José de Cúcuta por Sánchez (2018), comenzó con un exhaustivo diagnóstico de la situación actual de la empresa en lo que respecta a sus costos de producción. Este diagnóstico se complementó con la elaboración de una matriz DOFA, lo que permitió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas relacionadas con los costos de la empresa. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis detallado de los diferentes elementos del costo, incluyendo la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación. Además, se identificaron y analizaron los procesos de fabricación de la

empresa para comprender mejor cómo se generaban los costos en cada etapa del proceso productivo.

Una vez completado el análisis de los elementos del costo y los procesos de fabricación, se procedió al desarrollo del sistema de costos de producción. Esto implicó la implementación de nuevos procesos y métodos en áreas clave como compras, producción y contabilidad, con el objetivo de mejorar la gestión y el control de los costos en toda la empresa. Finalmente, el trabajo concluyó con el establecimiento de políticas de control interno relacionadas con la contabilidad del producto. Estas políticas fueron diseñadas para garantizar la integridad y precisión de la información contable relacionada con los costos de producción, lo que ayudaría a la empresa a tomar decisiones más informadas y a mejorar su rentabilidad a largo plazo.

La exitosa implementación de este sistema demuestra la capacidad de adaptación y la eficacia de estrategias avanzadas de gestión de costos, incluso en contextos industriales distintos a los originarios de la empresa. Este caso ejemplar resalta la importancia de la innovación en la gestión de procesos para mejorar la eficiencia y la competitividad en un entorno empresarial globalizado.

4.2.4. Empresa Calzado Caney

En el caso de Calzado Caney, la contabilidad de costos permite una evaluación detallada de los costos de producción, venta y distribución de la empresa (Aislant & Fuentes, 2004). Se observó cómo la empresa enfrenta el desafío de una alta concentración de costos de ventas, lo que impacta negativamente en su margen

EBITDA y su liquidez. Este análisis de costos fue fundamental para identificar áreas de optimización y mejorar la rentabilidad.

Además, la contabilidad de costos proporcionó información crucial para la gestión eficiente del capital de trabajo neto operativo (KTNO). Se discutió la importancia de la productividad del KTNO y su relación con la rentabilidad de la empresa. Un análisis detallado de los costos operativos permite identificar oportunidades para mejorar la productividad y garantizar un uso eficiente del capital de trabajo. La contabilidad de costos también fue fundamental para la evaluación de inversiones y la toma de decisiones financieras estratégicas. El cálculo del costo de capital y la valoración de la empresa mediante el descuento de flujos de caja. Este análisis requiere una comprensión profunda de los costos operativos y de capital, así como de la estructura financiera de la empresa. Este método permitió que se concluyera que la empresa no logró alcanzar su principal objetivo financiero, debido a que el valor resultante de la valoración es menor que el valor registrado en los libros de contabilidad de sus activos.

En otras palabras, la empresa no está optimizando la riqueza de sus propietarios, lo que significa que no está agregando valor a la empresa. Es crucial resaltar la importancia de este método, en sí proporciona una evaluación exhaustiva de la situación financiera de la empresa. Permite identificar si la empresa está generando valor para sus accionistas y si está maximizando el rendimiento de sus activos.

Además, ofrece información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, puesto

que revela si se están utilizando adecuadamente los recursos y si se están implementando estrategias efectivas para aumentar la rentabilidad.

4.2.5. Caso Nike

Empresas influyentes en la industria del calzado, como Nike, han demostrado la importancia de implementar sistemas de costos efectivos para gestionar eficientemente todo el proceso de elaboración de calzado (Rodríguez, 2018). Estos sistemas permiten a estas compañías establecer precios para cada producto basándose en el costo de sus componentes. La capacidad de desglosar los costos asociados a cada parte del producto brinda a Nike la flexibilidad de crear distintas versiones de un mismo artículo. Sorprendentemente, esta flexibilidad no solo se limita a aspectos estéticos, sino que también les permite realizar ajustes en función de las variaciones en los costos asociados a determinados componentes.

Un ejemplo destacado de esta estrategia radica en la capacidad de Nike para ofrecer productos con diferentes precios al manipular sus componentes. Aunque inicialmente un diseño puede concebirse con una idea específica, al observar las diferencias de costos asociadas a ciertos elementos, Nike puede fácilmente adaptar y diversificar sus productos. Agregar, quitar o modificar componentes específicos posibilita la creación de variantes con distintos precios, lo que se traduce en una estrategia efectiva para abordar diferentes segmentos de mercado y maximizar la rentabilidad.

Este enfoque de ajuste de costos no solo responde a las dinámicas internas de la empresa, sino que también refleja la capacidad de adaptación y respuesta al mercado por parte de Nike. La implementación de sistemas de costos efectivos se convierte, entonces, en una herramienta estratégica esencial para empresas que buscan no solo gestionar eficazmente sus procesos internos, sino también para mantenerse ágiles y competitivas en un entorno comercial dinámico.

El análisis comparativo de estos casos de éxito en la implementación de sistemas de costos en la industria del calzado revela una serie de ventajas y buenas prácticas aplicables en el contexto de Bucaramanga. Por ejemplo, el caso de Diseños Rocely destaca la importancia de combinar elementos del costeo por órdenes y el costeo estándar para mejorar la organización de la información y la precisión en el cálculo de los costos de producción. Esta combinación permite una mejor toma de decisiones sobre operaciones y rentabilidad al identificar variaciones y áreas de eficiencia.

Asimismo, el estudio de Sarmiento & Vega demuestra cómo el uso de herramientas como Microsoft Excel y el diseño de modelos de costos específicos pueden adaptarse eficazmente a las características únicas de las empresas del sector calzado. La implementación de macros y la realización de ajustes rutinarios permiten una gestión más eficiente de los costos y una mejora en la competitividad de las empresas. El caso de Luca Soles S.A.S. resalta la importancia de realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la empresa y de comprender a fondo los elementos del costo y los procesos de fabricación. Esto proporciona una base

sólida para el diseño e implementación de sistemas de costos de producción que mejoren la gestión y el control de los costos en toda la empresa, contribuyendo así a una toma de decisiones más informada y a una mayor rentabilidad a largo plazo.

Finalmente, el caso de Nike muestra cómo las empresas influyentes en la industria del calzado pueden aprovechar los sistemas de costos efectivos para adaptarse rápidamente a las dinámicas del mercado y maximizar la rentabilidad. La capacidad de desglosar y ajustar los costos asociados a cada componente del producto permite a estas empresas diversificar su oferta y abordar diferentes segmentos de mercado de manera efectiva.

En general, estos casos de estudio destacan la importancia de implementar sistemas de costos efectivos en la industria del calzado para mejorar la gestión operativa, tomar decisiones informadas y mantenerse competitivas en un entorno comercial dinámico. Las prácticas identificadas en estos casos pueden servir como referencia para empresas en Bucaramanga que buscan optimizar su gestión de costos y mejorar su rentabilidad.

4.3. Informe Analítico que Resuma los Hallazgos y Recomendaciones

El análisis de los casos de éxito en la implementación de sistemas de costos revela patrones y lecciones valiosas que pueden ser aplicadas de manera general para mejorar la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas en diversos sectores. Un denominador común en estos casos es la evidencia clara de que la

implementación efectiva de sistemas de costos no solo es una cuestión operativa, sino también una estrategia crucial para la adaptabilidad y la competitividad.

4.3.1. Hallazgos Importantes

Combinación de metodologías de costeo: se destaca la eficacia de combinar elementos de diferentes metodologías de costeo, como el costeo por órdenes y el costeo estándar, para mejorar la precisión en el cálculo de los costos de producción. Esta combinación permite una mejor organización de la información y una mayor capacidad para tomar decisiones fundamentadas sobre operaciones y rentabilidad.

Adaptación de herramientas tecnológicas: se evidencia la importancia de adaptar herramientas tecnológicas, como Microsoft Excel y el diseño de modelos de costos específicos, a las características únicas de las empresas del sector calzado. El uso de macros y la realización de ajustes rutinarios facilitan una gestión más eficiente de los costos y contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas.

Diagnóstico exhaustivo y comprensión de procesos: se resalta la relevancia de realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la empresa y de comprender a fondo los elementos del costo y los procesos de fabricación. Esta comprensión profunda proporciona una base sólida para el diseño e implementación de sistemas de costos de producción que mejoren la gestión y el control de los costos en toda la empresa.

Flexibilidad y adaptación al mercado: se observa cómo las empresas influyentes en la industria del calzado pueden aprovechar los sistemas de costos efectivos para

adaptarse rápidamente a las dinámicas del mercado y maximizar la rentabilidad. La capacidad de desglosar y ajustar los costos asociados a cada componente del producto permite a estas empresas diversificar su oferta y abordar diferentes segmentos de mercado de manera efectiva.

4.3.2. Recomendaciones Generales

- Implementación de sistemas de costos adaptados: se sugiere que las empresas del sector del calzado consideren la implementación de sistemas de costos que se adapten a sus necesidades específicas. Esto puede implicar la combinación de diferentes metodologías de costeo, el uso de herramientas tecnológicas adecuadas y el diseño de modelos de costos que reflejen fielmente los procesos de fabricación y las características del negocio.
- Enfoque en la mejora continua: es importante que las empresas adopten un enfoque de mejora continua en la gestión de costos, para ello se debe realizar diagnósticos periódicos de la situación actual de la empresa, comprender a fondo los elementos del costo y los procesos de fabricación, y estar abiertos a la implementación de cambios y mejoras en los sistemas de costos existentes.
- Flexibilidad y adaptabilidad: se recomienda que las empresas sean flexibles y adaptables a las dinámicas del mercado. Esto incluye la capacidad de ajustar los sistemas de costos para responder a cambios en los precios de los materiales, las condiciones del mercado y las demandas de los clientes. La flexibilidad en la gestión de

costos puede ayudar a las empresas a mantener su competitividad y maximizar su rentabilidad en un entorno comercial dinámico y desafiante.

- Inversión en tecnología y capacitación: por último, se sugiere que las empresas del sector del calzado inviertan en tecnología y capacitación para mejorar sus sistemas de costos. Esto puede implicar la adquisición de software especializado, la implementación de herramientas de gestión de costos avanzadas y la capacitación del personal en el uso efectivo de estas herramientas. Una inversión adecuada en tecnología y capacitación puede contribuir significativamente a la eficiencia y rentabilidad de la empresa a largo plazo.

5. Resultados

El sector del calzado en Bucaramanga enfrenta desafíos sustanciales en la gestión de costos, como se refleja en los resultados del diagnóstico. La parálisis de la producción durante cinco meses debido a la pandemia ha causado pérdidas millonarias, afectando a alrededor de 40,000 familias dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado en la región. El aumento de los costos de insumos, la competencia internacional, especialmente la entrada de calzado chino, y la caída del mercado venezolano han impactado negativamente en la competitividad de la industria colombiana.

La necesidad de modernización se presenta como una urgencia para mejorar la producción y competir en el mercado global. El análisis de casos, como el cierre de empresas emblemáticas como Calzado Patty, Calzado Marisol y Calzado Diseños, evidencia la crítica situación del manejo de costos, con la escasez de mano de obra especializada, la competencia de importaciones y el contrabando como factores contribuyentes al declive del sector. La escasa estructuración empresarial y la falta de conocimientos en la gestión adecuada de las actividades han llevado a la deserción de empleados y al cierre de pequeñas empresas.

El análisis detallado de empresas industriales y de manufactura que aplican sistemas de costos efectivos revela patrones y lecciones valiosas aplicables para mejorar la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas en diversos sectores. El análisis detallado de las empresas industriales y de manufactura revisadas anteriormente que aplican sistemas de costos efectivos revela patrones y lecciones

valiosas que pueden ser aplicables para mejorar la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas en diversos sectores. En primer lugar, se destaca la importancia de adaptar los sistemas de costos a las necesidades específicas de cada empresa, lo que implica combinar diferentes metodologías de costeo y utilizar herramientas tecnológicas adecuadas. Esta adaptación permite una mejor planificación, producción y control de los costos en la empresa de calzado, lo que a su vez puede mejorar la rentabilidad y la competitividad en el mercado local y regional.

Asimismo, se observa que la implementación de sistemas de costos efectivos puede proporcionar una mayor visibilidad sobre los costos de producción, venta y distribución, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas. Al tener una comprensión más clara de los costos involucrados en cada fase del proceso de fabricación, las empresas de calzado en Bucaramanga pueden identificar áreas de optimización y eficiencia, así como identificar oportunidades para reducir costos y aumentar la rentabilidad.

Otro hallazgo importante es la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad en la gestión de costos. Las empresas del sector del calzado deben ser capaces de ajustar sus sistemas de costos para responder a cambios en el mercado, los precios de los materiales y las demandas de los clientes. Esta flexibilidad les permitirá mantener su competitividad y maximizar su rentabilidad en un entorno empresarial dinámico y desafiante. Además, se destaca la necesidad de invertir en tecnología y capacitación para mejorar los sistemas de costos en las empresas de calzado de Bucaramanga. La adquisición de software especializado y la capacitación del personal en su uso efectivo

pueden contribuir significativamente a la eficiencia y rentabilidad de las empresas a largo plazo.

En general, el análisis de empresas industriales y de manufactura que aplican sistemas de costos efectivos ofrece valiosas lecciones para mejorar la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas en el sector del calzado en Bucaramanga. La adaptación de los sistemas de costos, la mayor visibilidad sobre los costos de producción, la flexibilidad y adaptabilidad, y la inversión en tecnología y capacitación son aspectos clave que pueden ayudar a las empresas de calzado a mejorar su planeación, producción, venta, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad en el mercado.

En términos de recomendaciones generales, se sugiere a las empresas la implementación de sistemas de costos adecuados a su operación, adaptándolos a sus necesidades específicas. La gestión de costos debe ir de la mano con la identificación y optimización de procesos internos para lograr una mayor eficacia operativa. Mantener la flexibilidad en la oferta de productos, ajustar estratégicamente los precios y responder ágilmente a las dinámicas de la demanda se presenta como esencial para mantener la competitividad. La adopción de prácticas avanzadas y orientadas a resultados refleja un compromiso con la mejora continua, posicionando a las empresas de manera más sólida para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en entornos comerciales dinámicos y desafiantes.

6. Conclusiones

En conclusión, la investigación revela que las empresas del sector del calzado en Bucaramanga enfrentan desafíos sustanciales en la gestión de costos, principalmente debido a factores externos como la pandemia, el aumento de los costos de insumos, la competencia internacional, y la caída del mercado venezolano. Estos eventos han generado una parálisis en la producción, pérdidas financieras significativas y una disminución en la capacidad de competir en el mercado global, el impacto de estos factores destaca la importancia de implementar estrategias de gestión de costos efectivas y flexibles que permitan a las empresas adaptarse a condiciones externas imprevistas.

Por otro lado, se concluye que la problemática del contrabando y la usurpación de marca, que ha causado estragos en las microempresas del cuero y el calzado en Bucaramanga, es el principal causante del cierre de numerosas empresas. Esta situación deja ver la necesidad de abordar medidas que protejan la propiedad intelectual y la legalidad en el mercado. La implementación de estrategias y políticas que combatan estas prácticas ilícitas se presenta como esencial para garantizar condiciones equitativas y sostenibles para los empresarios del calzado en la ciudad de Bucaramanga.

Es importante mencionar que los casos de éxito analizados en el marco referencial destacan la importancia crítica de implementar sistemas de costos eficientes para mejorar la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas. La precisión y

transparencia en los costos, la optimización de la eficiencia operativa, la flexibilidad y adaptabilidad en la gestión de costos se revelan como elementos fundamentales para el éxito empresarial. Las recomendaciones generales subrayan la necesidad de que las empresas elijan y adapten sistemas de costos a sus operaciones específicas, mantengan una flexibilidad estratégica y busquen constantemente la mejora continua.

7. Recomendaciones

En primer lugar se recomienda a las empresas del sector del calzado en Bucaramanga la implementación de sistemas de costos específicos y adaptados a sus operaciones. La elección entre métodos como la acumulación por órdenes, sistemas ABC u otras estrategias debe basarse en las necesidades y características particulares de cada empresa.

Con base en los problemas identificados relacionados con el contrabando y la usurpación de marca, se recomienda que las empresas del sector del calzado en Bucaramanga desarrollen e implementen estrategias efectivas para combatir estas prácticas ilícitas. La colaboración con las autoridades, la vigilancia del mercado y la adopción de medidas legales son aspectos esenciales para proteger la propiedad intelectual y garantizar condiciones equitativas en el mercado

Para mejorar la adaptabilidad y la toma de decisiones estratégicas en la oferta de productos, se recomienda a las empresas implementar una estrategia que permita ajustar precios y productos en función de un análisis constante de costos. La capacidad de evaluar la rentabilidad de diferentes productos y segmentos de mercado mediante un análisis de costos detallado permitirá una toma de decisiones más ágil y precisa.

8. Referencias Bibliográficas

- A, L., Ramírez, M., & Serna, J. (2020). *Diseño de un modelo de costos para el manejo y conocimiento de los costos de producción en la microempresa de calzado Diseños Rocely*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://tinyurl.com/24lbjmed>
- Acacio, J., & Monsalve, I. (2018). *Diseño de un modelo de gestión de información, para la toma de decisiones estratégicas de los empresarios del cuero, calzado y marroquinería del Área Metropolitana de Bucaramanga*. Obtenido de Universidad Santo Tomas: <http://tinyurl.com/yutr9hlc>
- Aislant, S., & Fuentes, Y. (2004). *Análisis estratégico e implementación de procesos de medición y creación de valor aplicado a la empresa "Calzado Caney"*. Obtenido de Universidad Autónoma de Bucaramanga: <http://tinyurl.com/yo42avse>
- Amondarain, J., & Zubiaur, G. (2013). Análisis contable: OpenCourseWare. *Universidad del País Vasco*, 1-19. Obtenido de <https://tinyurl.com/y6zvz3d>
- Anthony, R., & Govindarajan, R. (2001). *Sistemas de Control de Gestión*. Colombia: McGraw – Hill. Obtenido de <http://tinyurl.com/yvxzh3pj>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigacion 6° edición*. Caracas, Venezuela: Episteme Editorial. Obtenido de <http://tinyurl.com/2pzsp24w>
- Arias, M., & Bautista, K. (2021). *Desarrollo de un sistema de costos por procesos para las microempresas del sector calzado en Bucaramanga*. Obtenido de Universidad Tecnológica de Santander: <http://tinyurl.com/ysqk462r>

- Artieda, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Publicando*, 2(2)., 90-113. Obtenido de <https://tinyurl.com/27q6vrh8>
- Ávila, Y. (2017). *Modelo y metodología que identifica los costos de producción y costos logísticos: caso empresa de calzado de la ciudad de Santiago de Cali*. Obtenido de Universidad Autónoma de Occidente: <https://tinyurl.com/yprvfqeh>
- Barrera, M. (2012). *Sistema de costeo por órdenes de producción y su incidencia en la rentabilidad en la fábrica de calzado CASS de la ciudad de Ambato, durante el primer semestre del año 2011*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://tinyurl.com/yvbt9263>
- Bello, N. (2021). *Sistemas de Costos en las Empresas Industriales*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena: <http://tinyurl.com/2x5wml8o>
- BLU Radio. (2020). *Sector del calzado en Bucaramanga retoma gradualmente la producción*. Obtenido de BLU Radio: <http://tinyurl.com/ysvs7nsw>
- Caicedo, A., & Ortiz, V. (2015). Mezcla óptima de producción desde el enfoque gerencial de la contabilidad del throughput: el caso de una pequeña empresa de calzado. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(37), 5. doi: doi: 10.11144/Javeriana.cc15-37.mopd
- Cámara de Comercio. (2023). *Se crearon 604 nuevas empresas de confecciones en Bucaramanga*. Obtenido de La Vanguardia: <https://tinyurl.com/ymtwvzen>
- Camargo, L. (2018). *Competitividad de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana a través del modelo de modernización para la gestión de*

- las organizaciones - MMGO*. Obtenido de Universidad Autónoma de Bucaramanga: <http://tinyurl.com/yrcuazrl>
- Cataño, M. (2009). *De las Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento de la Información*. Obtenido de CNETCO: <http://tinyurl.com/yly2rtu3>
- Chacón, G. (2007). La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial. *Actualidad Contable FACES Año 10 N.º 15*, 29-45. Obtenido de <https://tinyurl.com/2x3qn2bp>
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces, vol. 10, núm. 15*, 29-45. Obtenido de <https://tinyurl.com/2ac86pdg>
- Chaudhary, G. (2023). THE IMPACT OF COST ACCOUNTING TECHNIQUES ON PROFITABILITY OF MANUFACTURING INDUSTRIES. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science Volume:05/Issue:06*, 91-97. doi: <https://www.doi.org/10.56726/IRJMETS41302>
- Chiquito, G., Mendoza, A., Del Pino, G., & Moran, J. (2022). *Fundamentos de contabilidad y costo para apoyar la toma de decisiones*. Montalvo, Babahoyo, Ecuador: GDEON Editorial. doi: <https://doi.org/10.46480/9789942889423>
- Clavijo, N., & Gualdron, C. (2019). Los sistemas de gestión de costos en la industria textil en Colombia. *Rev. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información Vo. 7 N° 13*, 73-79. doi: <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n13.a77>

- Congreso de Colombia. (2009). *Ley 1314*. Obtenido de “Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia: <http://tinyurl.com/yt7vjfft>
- Echeverri, E. (2023). *Industria del calzado logró la producción más alta de la década y ampliará capacidad*. Obtenido de La República: <https://tinyurl.com/yrberz3n>
- Espinoza, C. (2023). *La importancia del control de costos para la rentabilidad*. Obtenido de ERP Pyme: <http://tinyurl.com/yml672nx>
- Ferreira, H. (1998). *Gestión Estratégica Como Soporte de la Competitividad. V Congreso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos – Fortaleza, CE, Brasil, 20 a 23 de setembro*, 81-94. Obtenido de <http://tinyurl.com/ym4v8tbz>
- García, D., Marín, S., & Martínez, F. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. *Contaduría y Administración*, núm. 218, enero-abril., 39-59. Obtenido de <https://tinyurl.com/22objxyy>
- Gómez, E. (2018). *Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. Revistas Espacios Vol. 39 (Nº 32)*, 1-10. Obtenido de <https://tinyurl.com/22hpuz5p>
- Gonzales, F. (2021). *Caso Crepes & Waffles*. Obtenido de Club de Ensayos: <http://tinyurl.com/ywbmalsl>
- González, C. (2023). *El “sueño americano” dejó sin mano de obra a la industria del calzado*. Obtenido de Caracol Radio: <http://tinyurl.com/yo2x7ua8>
- Herrera, Y., Ramírez, Y., & Torres, A. (2020). *Señales de fracaso empresarial en la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana*. Obtenido de Universidad Tecnológica Santander: <http://tinyurl.com/ynovb5b8>

- Horngren, C., Foster, G., & Datar, S. (2002). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial*. México.: Décima Edición, Pearson Educación. Obtenido de <http://tinyurl.com/26ajz6fx>
- Jones, G., & George, J. (2009). *Administración Contemporánea sexta edición*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://tinyurl.com/yh9q9hso>
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México.: Cuarta Edición, McGraw-Hill. Obtenido de <http://tinyurl.com/yoc9wrds>
- Lazarus, M. (2022). *Factores clave de la rentabilidad empresarial*. Obtenido de Lazarus management: <http://tinyurl.com/ytf5ot56>
- Licera, G. (2015). *Gerencia estratégica de costos*. Obtenido de Universidad Nacional de Villa María.: <http://tinyurl.com/yr738gc8>
- Lizcano, J., & Castelló, E. (2004). *Rentabilidad Empresarial Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación*. Madrid.: print A Porter. Comunicación, S.L. Obtenido de <http://tinyurl.com/y8ayy3sd>
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *XXI, Revista de Educación, 4: Universidad de Huelva*, 167-179. Obtenido de <http://tinyurl.com/ypxy3w4w>
- Mallo, C. (2000). *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall. Obtenido de <https://tinyurl.com/ym3gdkgy>
- Marín, L., Gómez, E., & Llano, A. (2017). LOS SISTEMAS DE COSTOS: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES. *Ágora Revista Virtual de*

Estudiantes, 5(5), 42–49. Obtenido de

<https://ojs.tdea.edu.co/index.php/agora/article/view/472>

Merlo, E., Reinoso, N., Rubino, M., & Rugeri, Y. (2013). *los costos y la toma de decisiones*. Obtenido de Universidad de Uncuyo: <https://tinyurl.com/24wbfur3>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Decreto 3022*. Obtenido de Presidencia de la Republica: <http://tinyurl.com/ymdyvfgf>

Mintzberg, H. (1995). *La Estructuración de las Organizaciones*. España: Editorial Ariel. Obtenido de <http://tinyurl.com/yukrw2bn>

Mitchell, J., Shepherd, D., & Sharfman, M. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strateg Manag J*. 32(7): 683-704. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.905>

Moncada, E. (2020). *Caso de Costos Industriales*. Obtenido de Universidad Peruana los Andes: <http://tinyurl.com/yulrenzc>

Muñoz, M., Espinoza, R., Zúñiga, X., Guerrero, L., Campos, A., & Rocafuerte, H. (2017). *Contabilidad de Costos para la Gestión Administrativa*. Milagro – Ecuador: Universidad Estatal de Milagro – UNEMI. Obtenido de <http://tinyurl.com/ykqvdo6p>

Naranjo, M. (2021). *Factores internos determinantes en la competitividad en las empresas Pyme del sector del Calzado en Bucaramanga*. Obtenido de Universidad Pontificia Bolivariana: <http://tinyurl.com/yqzozz45>

Oviedo, C. (2023). *¿Qué es la toma de decisiones en la empresa? Tipos y métodos*. Obtenido de Executive MBA Asturias: <http://tinyurl.com/ynf4zeta>

- Pabón, F. (2021). *Sector del calzado de Bucaramanga protestó por altos costos de insumos*. Obtenido de La Vanguardia: loading...
- Planellas, M. (2019). *3 etapas clave para tomar decisiones estratégicas*. Obtenido de Do Better By Esade: <http://tinyurl.com/yurmmfvu>
- Porter, M. (1980). *La Ventaja Competitiva*. ¡Obtenido de Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más!: <http://tinyurl.com/yvjs8vk8>
- Presidencia de la Republica. (1993). *Decreto 2649*. Obtenido de Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia: <http://tinyurl.com/ymu4mcg7>
- Presidencia de la Republica. (2015). *Decreto 0302*. Obtenido de Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información.: <http://tinyurl.com/2x382s25>
- Revista Semana. (2023). *Gremio del calzado propone creación de un nuevo ministerio en Colombia. ¿Por qué y para qué?* Obtenido de Revista Semana: <https://tinyurl.com/ym8errts>
- Rodríguez, A. (2018). *Industrias que utilizan costeo por procesos*. Obtenido de Finanzas: <http://tinyurl.com/yvd5ptvb>
- Rodríguez, R. (2015). *Gestión de costos*. Obtenido de Slideshare: <http://tinyurl.com/yvm7g5ma>
- Sánchez, D. (2018). *Diseño del sistema de costos de producción en la empresa de calzado para dama Luca Soles s.a.s. en la ciudad San José de Cúcuta*. Obtenido

de Universidad Francisco de Paula Santander:

<https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/3408>

Sandoval, J. (2020). *Pandemia afecta al sector del calzado en Bucaramanga*. Obtenido de Plataforma: <https://tinyurl.com/s9rnoa5>

Sandoval, M., & Jiménez, A. (2022). *Planteamiento de un modelo de costos para pequeñas y medianas empresas de manufactura en él*. Obtenido de Universidad Santo Tomás, Bucaramanga: <https://tinyurl.com/yqq4kc7s>

Sandoval, M., & Jiménez, M. (2022). *Planteamiento de un modelo de costos para pequeñas y medianas empresas de manufactura en el sector calzado en Santander: estudio de casos*. Obtenido de Universidad Santo Tomás, Bucaramanga: <https://tinyurl.com/yqq4kc7s>

Sarmiento, D., & Vega, W. (2015). *Diseño e implementación de un modelo de costos para el sector calzado estudio de caso: Calzado Sa&ma calzado Marquitos sport*. Obtenido de Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/1901>

Tamayo, M. (2000). *El Proceso de Investigación Científica*. México: Editorial Limusa. Obtenido de <http://tinyurl.com/2k9v6fxt>

Vargas, P. (2022). *En los últimos 50 años han cerrado más de 200 empresas de calzado en Bucaramanga: Empresario del sector*. Obtenido de Más Colombia: <http://tinyurl.com/yrvjzkc7>

Vega, V., Pinda, B., Paredes, R., & Domínguez, J. (2015). *Contabilidad de costos y gestión*. Quito, Ecuador: Editorial Jurídica del Ecuador. Obtenido de <https://tinyurl.com/yphvstqv>

Westreicher, G. (2020). *Planificación*. Obtenido de Economipedia: <https://tinyurl.com/299guwdh>