

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

# GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA (1)\*

## COST STRATEGIC ADMINISTRATION IN THE ZULIAN POULTRY INDUSTRY

Meleán Rosana \*\*

Moreno Rafael \*\*\*

Rodríguez Guillermo \*\*\*\*

### RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar la gestión estratégica de costos en la industria avícola zuliana, desde la perspectiva de Shank y Govindarajan (1995) que considera la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y los causales de costos. La investigación es de tipo analítica, no experimental, de campo. Los resultados indican que la industria avícola, maneja adecuadamente su cadena de valor; la estrategia asumida es la de liderazgo en costos, los cuales se manejan de manera tradicional. Se concluye, que a pesar de existir herramientas novedosas en la contabilidad de gestión, las empresas analizadas están arraigadas a sistemas de contabilidad heredados del pasado, ignorando los beneficios otorgados por nuevos enfoques, entre los que destacan la racionalización de costos a medida que se fortalece la posición estratégica de la empresa.

**Palabras Clave:** Gestión estratégica de costos, cadena de valor, posicionamiento estratégico, liderazgo en costos, industria avícola zuliana.

### ABSTRACT

The objective of the present research is to analyze the cost strategic administration in the Zulian poultry industry, from Shank and Govindarajan's perspective (1995) which considers the value chain, the strategic positioning and the causal of costs. This is a field investigation corresponding to the analytical and non experimental type. The findings indicate that the poultry industry manages its value chain appropriately; the assumed strategy is related to cost leadership, which is managed in a traditional way. Finally, it is concluded that in spite of the existing novel tools in the accounting management, the analyzed companies have taken root to inherited accounting systems of the past, ignoring the benefits granted by new approaches, where is possible to get those that highlight the cost rationalization while strengthening the strategic position of the company.

**Keywords:** cost strategic administration, value chain, strategic positioning, cost leadership, Zulian poultry industry.

---

(1) Este artículo es producto del Proyecto de investigación titulado: Gestión de Costos organizacionales en el sector agroalimentario, adscrito al Programa de investigación financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES) titulado: Gestión de costos organizacionales en diferentes sectores de actividad económica.

(2) Magíster en Gerencia de Empresas. Mención Gerencia Industrial. Licenciada en Administración. Profesora agregada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la Universidad del Zulia (LUZ). Investigadora adscrita al Centro de Estudios de la Empresa (CEE). Acreditada al Programa de Promoción al Investigador (PPI). E-mail: rosanamelean@gmail.com y rosmel22@hotmail.com.

(3) Estudiante de Contaduría Pública del 10<sup>mo</sup> semestre de LUZ. Preparador académico y colaborador de investigación en el CEE de FCES. E-Mail: rafaelhuellas@hotmail.com.

(4) Doctor en Ciencias. Mención Gerencia. Profesor Titular de la FCES de LUZ. Investigador adscrito al CEE. Acreditado en el PPI. E-mail: rodrigueguillermo@gmail.com.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

## INTRODUCCIÓN

En un entorno lleno de incertidumbre, competitivo y dinámico como el actual, las organizaciones deben asumir procesos de cambios que implican una redefinición de patrones que han prevalecido en ellas por décadas. La gestión estratégica de costos (GEC), es una herramienta que ha revolucionado el ambiente organizacional, en la medida que vincula información de costos con aspectos cualitativos de la empresa, rompiendo paradigmas relativos al tratamiento de la información de costos para la toma de decisiones gerenciales.

La GEC, va mas allá del simple cálculo de costos; brinda la posibilidad de vincular información cuantitativa con aspectos cualitativos, considerados de vital importancia para la organización. La cadena de valor, el posicionamiento estratégico y los causales de costos, son elementos que de acuerdo con Shank y Govindarajan (1995), pueden ser empleados para analizar la gestión estratégica de costos en cualquier ambiente organizacional.

El análisis de estos elementos, arrojará información sobre las actividades generadoras de valor en una empresa, la forma cómo se posiciona en los mercados, las estrategias que emplea para ello, y el tratamiento de sus costos. La vinculación de estos, ofrece información contable de los costos, así como información cualitativa proveniente del análisis interno (definición de estrategias, políticas, planes de acción, entre otras) y de los mercados (preferencias del consumidor, necesidades, deseos, etc.) toda ella necesaria para apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas de las empresas.

En esta investigación, se pretende analizar la GEC de la industria avícola zuliana, dado que este sector de la economía venezolana, presenta características que hacen atractivo el estudio de dicha variable: 1) la complejidad de la industria: la integración de las distintas fases que conforman la cadena productiva, la fortalece y hace cada vez más complejo su estudio desde una perspectiva gerencial. Dicha estrategia, se constituyen en el principal medio para afrontar los costos de las empresas que conforman el sector. En tal sentido, las empresas que lo integran trabajarán por obtener

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

el liderazgo en costos; 2) las regulaciones que en materia de precios del producto final han tenido en los últimos años: el precio del producto se encuentra regulado, por lo que las empresas deberán asumir el costo objetivo y trabajar en función de él, para poder obtener rentabilidad y cumplir con la disposición gubernamental emitida según Gaceta oficial N° 38.921; y 3) grandes importaciones de productos similares: provenientes de países con costos de producción inferiores a los obtenidos en nuestro país, que hacen que se reduzca la demanda de los productos nacionales.

Bajo estos planteamientos, en esta investigación se describen los aspectos más representativos del sector avícola de la región zuliana, para luego abordar la GEC vinculando aspectos teóricos con la realidad que presenta la industria avícola. La información teórica se obtiene de la revisión de textos y otros documentos bibliográficos que contienen información sobre la variable objeto de estudio; mientras que la información empírica proveniente de fuentes primarias, se obtuvo aplicando un cuestionario tipo entrevista a personas clave en las empresas que conforman el sector. En tal sentido, la investigación se caracteriza por ser de tipo analítica; puesto que estudia la GEC desde el punto de vista teórico, y de campo porque considera los elementos de la GEC presentes en la industria avícola zuliana, con la finalidad de analizarla desde una perspectiva crítica y objetiva.

De igual forma, la investigación se adscribe a la línea de investigación: costos organizacionales en diferentes sectores de actividad económica que desarrolla el Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, y al Programa de investigación intitulado gestión de costos organizacionales en diferentes sectores de actividad económica de la región zuliana.

## LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA

Para Ortega (2006), en los países en vías de desarrollo la industria agroalimentaria juega un papel de gran importancia en la actividad industrial, es decir, se constituye en el eje fundamental de la estructura económica del país.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

De acuerdo con Chirinos y Urdaneta (2007), el sector avícola es uno de los sectores productivos más importantes de Venezuela. Se conoce como una industria compleja, que trasciende fronteras convirtiendo la cría de aves en un negocio global, que busca constantemente la creación de ventajas competitivas.

En Venezuela, la producción avícola se realiza generalmente mediante sistemas de producción integrados, que responden a un modelo de integración vertical de los procesos o actividades que conforman la cadena de valor de la industria; el grado de integración es variable entre empresas, según las etapas de producción que controlan directamente (Procompetencia, 2006).

En el estado Zulia, la industria avícola se inició hace 30 años, desarrollando durante ese tiempo una infraestructura compuesta por granjas reproductoras, ponedoras y de engorde y plantas de alimentos, incubadoras y de beneficio, cada una con características y procesos de producción propios, que le acreditan a esta industria el 24% de la carne de pollo al país (IESA, 1997). Dicho porcentaje, es representativo considerando las limitaciones en cuanto al clima (altas temperaturas, carencia de agua en algunas localidades) que afectan la capacidad para desarrollar paquetes tecnológicos en la región, así como la productividad y competitividad del sector.

Desde una perspectiva general, la industria además de lidiar con las limitaciones impuestas por el clima de la región, debe combatir retos de índole económicos, sociales y empresariales, como lo son regulaciones gubernamentales del precio del producto, poder adquisitivo de la población, crecimiento demográfico, cultura de consumo, políticas organizacionales, entre otros. Bajo estas circunstancias, las empresas han tenido que luchar por mantener una relación adecuada insumo-producto, así como por racionalizar los costos asociados a los procesos productivos que se desarrollan a nivel de la industria, puesto que la productividad en este sector es fundamental para la subsistencia de las empresas.

Las empresas avícolas manejan una cadena productiva integrada de diferentes formas; en algunas, la integración de las etapas de la cadena

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

productiva es total, mientras que en otras se presenta una integración parcial, la cual han querido complementar, sin embargo no todas lo han logrado; se requiere la realización de inversiones significativas, así como conocimiento y experiencia para manejar adecuadamente las actividades que esto implica. Con estos conocimientos y experiencias productivas, las empresas generan flujos de información abundantes que permiten la conformación de redes productivas (Bonomie y Meleán, 2007).

Por otra parte, las estrategias empresariales asumidas por esta rama de la agroindustria son complejas, además de innumerables; sin embargo, las de integración vertical predominan, lo que convierte a este sector en especial, llevándolo a concentrar un gran número de actividades y/o procesos para conformar una cadena productiva con distintos eslabones o fases. Dicha integración puede ser según Bonomie y Meleán (2007), hacia atrás con los proveedores de insumos, partes o materiales y, hacia delante con el objetivo de asegurar la salida de los productos, integrando funciones relacionadas con la transferencia de productos o servicios hasta el consumidor final en redes de distribuidores.

La finalidad, es articular los diferentes eslabones, para fortalecer los procesos internos y externos de las empresas, reducir costos e incertidumbre, compartir riesgos, entre otros, que orienten a las empresas a alcanzar la competitividad y crecimiento sostenible en el largo plazo.

La Asociación Peruana de Avicultura (2006) establece que ninguna actividad productiva puede desenvolverse de manera aislada, por lo cual las relaciones de interdependencia entre los agentes económicos: proveedores de insumos, organizaciones de productores, entes financieros y compradores principalmente, deben coordinar esfuerzos de manera conjunta y articulada para lograr el desarrollo eficiente de la cadena productiva del sector.

Esta cadena, además de establecer las vinculaciones e interdependencias entre distintos agentes económicos, también considera la pertenencia de dichos agentes con un producto o actividad complementaria al resto de las que la integran; sin embargo, siempre existen empresas o industrias líderes que poseen la totalidad o un gran número de eslabones; lo

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

importante es lograr la coordinación adecuada entre los agentes económicos y/o fases que la constituyen.

Bonomie y Meleán (2007:12), plantean que estas empresas han logrado constituir redes empresariales que estimulan la externalización de las actividades de la organización, conduciendo a un aplanamiento jerárquico, ocupando la colaboración un lugar principal, donde las relaciones externas tienen tanta importancia como las internas.

En lo que respecta a las empresas pertenecientes al sector avícola zuliano, se puede afirmar que son pocas las industrias que lo conforman, entre ellas se encuentran: Avícola la Rosita, S.A. (Avirosa), Agropecuaria Nivar (Agronivar), Avícola de Occidente (Avidoca), Procesadora Industrial de Pollos, C.A (Pinpollo), Protinal del Zulia, Productores Avícolas del Zulia (Proave), Super S y Criazuca. Sin embargo, en este estudio se consideran como unidades de análisis las empresas: Avirosa, Agronivar, Avidoca y Protinal, por ser las que abarcan el mayor número de eslabones de la cadena de valor del sector, es decir las que manejan una integración total de su cadena productiva.

## **REFLEXIONES TEÓRICAS SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS**

De acuerdo con Shank y Govindarajan (1995), durante los últimos treinta años, la gestión de la contabilidad ha logrado un gran avance en el entorno organizacional. El paso de la contabilidad de costos hacia el análisis gerencial de costos, se considera un reto fundamental para el porvenir económico de la empresa; el éxito que alcance esta nueva herramienta, permitirá definir el predominio que tendrá la gerencia de costos en el futuro.

Según Santos (2008), la contabilidad de costos es considerada sumamente analítica, en la medida que permite obtener resultados valiosos para proyectar, programar y tomar decisiones organizacionales; se basa fundamentalmente en la determinación del costo total de producción para obtener el costo unitario, así como en el registro de los costos de producción (materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación).

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

La contabilidad de costos, a pesar de ofrecer información importante, como es el cálculo de costos, deberá generar datos precisos y detallados, para responder a las exigencias del entorno organizacional. Tales exigencias implican asumir nuevas funciones y métodos de control, como consecuencia de la evolución y el pase de la contabilidad de costos hacia la administración, gestión o gerencia de costos en las organizaciones.

Lorino (1993), apoya lo anterior al establecer que la contabilidad legal (financiera) presenta limitaciones que impiden satisfacer necesidades de la gestión, por lo que el mantenimiento de un sistema de contabilidad de gestión parcial o totalmente paralelo a la contabilidad legal se hace cada vez más difícil de evitar.

Se debe superar la visión restringida manejada por la contabilidad financiera; la cual produce información fundamentalmente referida a los estados financieros, basada en hechos históricos cuantitativos y descuidando aspectos cualitativos, que en el contexto globalizado protagonizado por la competencia del mercado, se hacen importantes para apoyar el proceso decisorio (Polimeni, Fabozzi y Adelberg, 1994).

Al respecto, Hansen y Mowen (2003), establecen que la contabilidad de gestión identifica, capta, mide, clasifica y reporta información que es útil para la toma de decisiones de costos, planificando y controlando a partir de un profundo conocimiento de la estructura de costos de la compañía. Por esta razón, la contabilidad de costos ha quedado rezagada frente a las exigencias y competitividad de los mercados; según Polimeni, Fabozzi y Adelberg (1994), esta se limita a la determinación de una técnica o método para cálculo del costo de un proyecto, proceso o producto.

En la actualidad, los avances en materia de modelos estratégicos de gestión, han ocasionado que la contabilidad de costos sea desplazada por la gestión de costos. Al respecto, Rodríguez y col. (2007,458) plantean que ésta “es de mayor profundidad que la determinación del costo como tal, pues, consiste en tomar las mejores decisiones para alcanzar los objetivos trazados sobre los procesos y actividades organizacionales, en cuanto a las estrategias y al cumplimiento de los costos, particularmente los de

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

producción". Ruschanoff (2007), coincide con los planteamientos expuestos, agregando que dicha gestión incluye, además de los conceptos de estrategias, el de administración y mercadeo, siendo mucho más global y completa.

Es importante destacar que el carácter estratégico de la gestión de costos, se relaciona con los elementos estratégicos de las decisiones tomadas, considerando aquella que genere mayores beneficios a la organización, traducidos en un crecimiento potencial sostenido a largo plazo y la supervivencia de la organización. En tal sentido, el carácter estratégico está directamente relacionado con la generación de ventajas competitivas difíciles de superar, que sin duda requerirán de un horizonte temporal a largo plazo.

Para Hansen y Mowen (2007:487), la gestión estratégica de costos, emplea el uso de datos de costos para desarrollar e identificar estrategias superiores que produzcan una ventaja competitiva sostenible. Dichas ventajas consisten en la creación de un mejor valor para el cliente, con base a un costo más bajo o igual en comparación a los que ofrece la competencia.

Esta coyuntura, exige la adopción de un plan estratégico, que incluya la gestión estratégica de los costos en todas las funciones y segmentos de la organización, dado que el objetivo principal de la contabilidad de gestión en la empresa contemporánea, es permitir la adopción de decisiones racionales que hagan posible la competitividad. Los factores críticos de éxito, no están relacionados únicamente con la minimización de los costos, consideran también la satisfacción del cliente, la calidad de los productos, la flexibilidad de los procesos, el mercado, entre otros aspectos; lo que implica, que en los nuevos sistemas de contabilidad de gestión se reúnan factores cualitativos y cuantitativos.

En síntesis, la GEC consiste en las acciones que hay que tomar para garantizar el éxito potencial de los recursos de costos en las empresas para ser competitivo. Radica en la utilización que la gerencia hace de la información de costos y resulta del análisis y combinación de tres elementos fundamentales: 1) *cadena de valor*, 2) *posicionamiento estratégico* y, 3) *causales de costos*, para hacer uso eficiente y eficaz de las materias primas,



## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

la mano de obra directa, particularmente de los costos indirectos de fabricación y demás recursos dentro de su contexto.

Esta afirmación es soportada en los planteamientos de Shank y Govindarajan (1995) y Hansen y Mowen (2007), por lo que se asumen estos elementos para su discusión y vinculación con datos empíricos pertenecientes a la industria avícola zuliana.

## CADENA DE VALOR.

Por muchos años las organizaciones han manejado un sin fin de actividades que sin duda le han agregado valor a los productos o servicios ofrecidos; sin embargo a pesar de estas, existen otras que se desarrollan en las diferentes áreas funcionales de la organización, y que no siempre agregan valor a los productos; por el contrario, son consideradas actividades sin valor añadido que como tal, deben reducirse al máximo o en el mejor de los casos eliminarlas por completo.

Las actividades de valor, forman parte de la cadena de valor de las organizaciones, la cual se integra a un sistema mayor denominado sistema de valor, que incluye la cadena de valor de los agentes externos con los cuales interactúa la organización para lograr sus objetivos estratégicos (proveedores y distribuidores).

La cadena de valor, según Sank y Govindarajan (1995), en cualquier empresa de cualquier área, es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.

La cadena de valor se fundamenta en los conceptos de *costo*, *valor* y *margen*. El *costo* se considera la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece; el *valor*, es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) con base a la utilidad que este proporcione, en una situación de libre mercado; y el *margen*, se obtiene de la

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

diferencia entre el valor y el costo. Para maximizar el margen se pueden aumentar el valor o reducir costos (Francés, 2006).

La posición de Francés (2006) con respecto al valor es cuestionable; el autor lo define como el precio que se paga por un producto, sin embargo existen posiciones de autores como Kotler y Armstrong (2001) que incluyen en su definición de valor, aspectos cualitativos como por ejemplo los beneficios obtenidos al comprar un producto o servicio, lo que hace que el valor vaya más allá de su carácter nominal (precio).

Por su parte, Porter (2000:51) define la cadena de valor como “una herramienta que descompone la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, con la finalidad de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potenciales necesarias para la construcción de ventajas competitivas”.

Las actividades creadoras de valor de una empresa se clasifican en primarias y auxiliares, y estas a su vez se dividen en nueve (9) categorías diferentes. Las primarias son las relativas a la creación física del producto, comercialización y distribución, mientras que las auxiliares proporcionan los factores de producción y la infraestructura para hacer efectivas las actividades primarias (Porter, 2003).

Para Hansen y Mowen (2003), los vínculos externos hacen hincapié en el hecho de que una empresa debe entender el sistema de valor y no solo una fracción de la cadena en la cual participa; al respecto, en la industria avícola, se plantean este tipo de interconexiones con los actores externos a la empresa que de alguna forma son factores clave en su cadena de valor.

Es ambicioso pretender que una empresa maneje con exactitud la totalidad de relaciones y etapas de su cadena de valor; sin embargo, debe hacer lo posible por comprender las actividades desarrolladas en cada una de las etapas de la cadena, sus interconexiones, así como conocer el comportamiento de los costos y los impulsores de los mismos.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

La industria avícola zuliana, presenta características que le son propias y que convierten esta rama de la agroindustria en una disciplina con actividades, procesos y estrategias empresariales complejas.

Dicho sector maneja una cadena de valor compuesta por siete eslabones o fases que van desde el establecimiento de las *granjas de progenitoras* (abuelas), que darán origen a los padres que conformarán las granjas de *reproductoras*, y de las cuales se obtendrán los huevos fértiles con los pollitos que pasarán por la fase de *incubación*. Los pollitos obtenidos de esta fase se constituyen en el insumo básico para dar inicio al *proceso de engorde*, en las granjas destinadas a tal fin, las cuales requiere de *alimentos* que se convierten para obtener un peso aproximado de 1.8 y 2.2 kilogramos de peso; con esto se trasladan a las plantas de *beneficio*, donde se sacrifican para su posterior *distribución y comercialización*.

En este sector tan competitivo de la agroindustria venezolana, como lo es el avícola, no compiten las empresas, ni la tecnología de producción, ni los productos, compiten las cadenas productivas, por tal motivo los eslabones que la conforman y de cada uno de los actores que forman parte de su sistema de valor, dependerá el éxito de la industria.

En tal sentido, partiendo de los planteamientos de Chirinos (2005), se construye la cadena de valor de la industria avícola (Ver figura No. 1).

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,

www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar

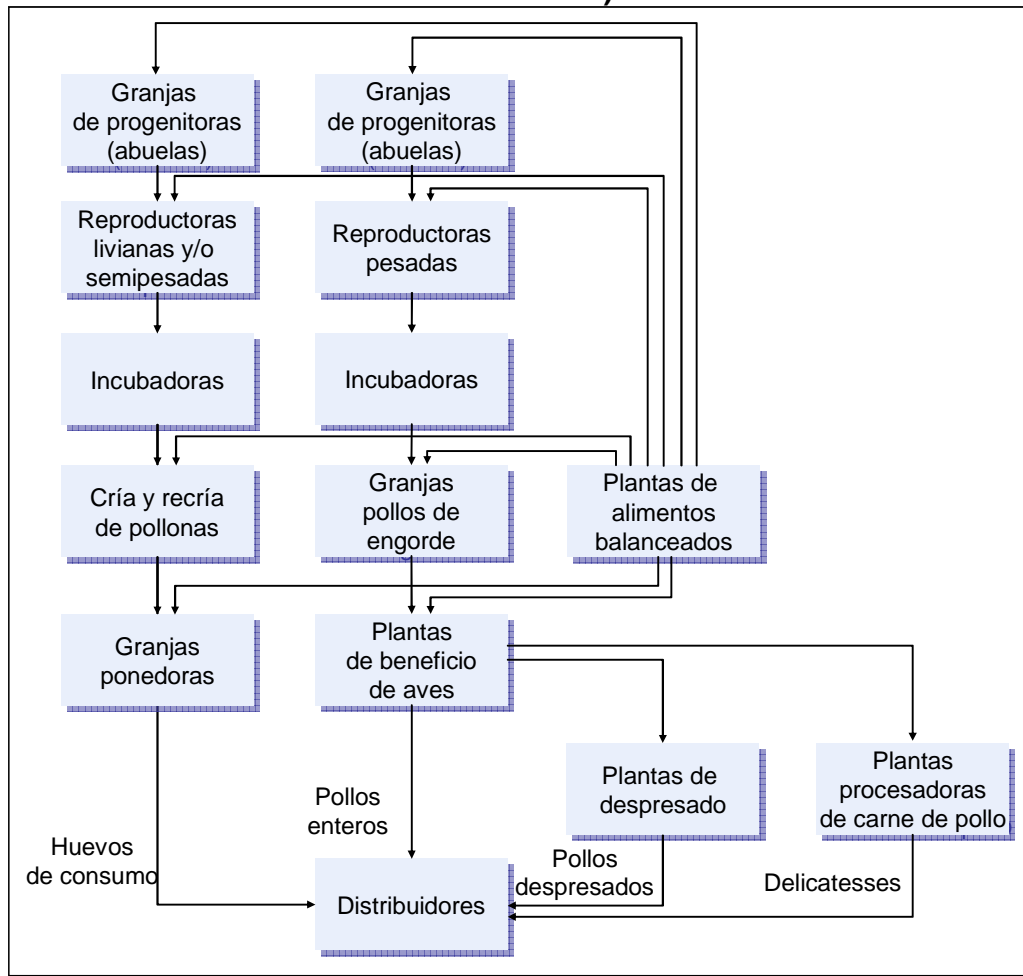
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS**

**EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

**Figura N° 1. Cadena de valor de la industria avícola (línea pollo beneficiado)**



Fuente: Chirinos (2005)

En la figura N°1, se observa la línea de huevos de consumo y la línea de pollo beneficiado. En la línea de huevos de consumo, el proceso se inicia en las granjas de las gallinas progenitoras (abuelas) que poseen la genética adecuada para poner los huevos de quienes serán las mamás (reproductoras livianas y semipesadas) de las pollonas que pondrán los huevos destinados al consumo en las respectivas granjas. Estos son empacados y destinados

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

para el proceso de distribución respectivo y posterior colocación en el mercado.

Por otra parte, la línea de pollo beneficiado, se inicia igualmente con las granjas de progenitoras (abuelas) quienes serán las mamás (reproductoras pesadas) de los huevos que se incubarán para obtener los pollitos bebés que iniciarán el proceso de engorde, de los cuales se obtendrán pollos con un peso promedio de 2 kilogramos, en aproximadamente 42 días. Estos serán el insumo de las plantas de beneficio, en las cuales se obtienen los pollos enteros listos para el consumo, o que se podrán transformar en etapas adicionales en pollos despresados o productos derivados de la carne de pollo.

Es importante resaltar que las plantas de alimentos constituyen un eslabón fundamental de la cadena de valor de la industria avícola, puesto que según Orozco, Meleán y Rodríguez (2004:657) “el 71,20% de los costos del proceso de engorde está representado por los costos de alimentación”, esto evidencia el valor que agrega la fase de alimento al proceso de engorde de aves y la participación que esta tiene en la línea de pollo beneficiado; tener o no integrada esta fase productiva, es fundamental para la competitividad de las empresas dedicadas al negocio avícola.

Por otra, las fases de engorde y beneficio de acuerdo con Meleán, Bonomie y Rodríguez (2008), son fundamentales en la integración del sector avícola; permitiendo en el caso de las granjas de engorde la conversión de alimentos que permitirá lograr un peso en el producto final, aceptado por los consumidores; mientras que las plantas de beneficio, se caracterizan por la preservación de las condiciones sanitarias, en el sacrificio de las aves, aspecto de competitividad y componente clave para la existencia de cualquier empresa.

## **POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

En un mercado lleno de incertidumbre, altamente competitivo e inmerso en rápidos y profundos procesos de cambio, las empresas disputan su supremacía básicamente con costos, productos de calidad o diferenciando sus productos o servicios de los ofrecidos por sus rivales. Para ello, deben asumir estrategias empresariales que permitan el logro de los objetivos

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

organizacionales, y en consecuencia la creación de ventajas competitivas difíciles de superar por los adversarios.

Al respecto, Porter (2000) plantea tres estrategias genéricas básicas: 1) el liderazgo en costos, 2) la diferenciación, y 3) el enfoque. Las dos primeras consideran una perspectiva amplia, mientras que la de enfoque maneja una visión limitada del panorama competitivo de la empresa o sector en el cual se desenvuelve.

Las organizaciones, independientemente del tipo de actividad a la que se dediquen, mantienen como una de sus prioridades competitivas la necesidad de reducir costos, más aún cuando se trata de empresas manufactureras dedicadas a la transformación de materias primas en productos terminados, donde prevalecen los costos de producción por ser los más representativos. Tal es el caso del sector industrial analizado donde estos costos juegan un papel fundamental, dadas las características del producto final resultante (pollo beneficiado).

Según Porter (2000), el *liderazgo en costos* se considera como una de las estrategias genéricas de mayor importancia. Para Shank y Govindarajan (1995), este liderazgo puede lograrse mediante sistemas de economía de escalas de producción, efectos de la curva de aprendizaje, estricto control de costos y minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerzas de venta, servicios y publicidad.

De acuerdo a entrevistas realizadas en el sector, cada vez se comprueba con mayor fuerza, que el posicionamiento estratégico de las diferentes empresas, no se genera a través de la calidad de las tecnologías utilizadas en la producción, ni en la cantidad de publicidad aplicada para su venta, sino teniendo un manejo eficiente de los costos.

Cualquier empresa de este sector de la economía debe destinar gran parte de sus investigaciones al análisis de sus costos, con el firme propósito de reducirlos al mínimo o alcanzar dentro de los términos de la gerencia estratégica, "el costo objetivo", que representa el sacrificio ideal para maximizar los beneficios presupuestados.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

Con respecto al costo objetivo o costo meta, las empresas que conforman el sector, deben asumirlo como herramienta especialmente útil para establecer objetivos de reducción de costos durante la etapa de diseño. De acuerdo con Hansen y Mowen (2003), el costo objetivo es la diferencia entre el precio de venta, en este caso fijado por el gobierno nacional y la utilidad deseada por unidad.

Este sector, se dedica a lograr la reducción de los costos operativos, tomando en consideración la regulación del precio de su producto principal: pollo beneficiado, el cual está fijado en Bs. F 8,39 por Kg. según Gaceta Oficial (2008). Para estas empresas, obtener el *liderazgo en costos* dependerá de la integración total de los eslabones de su cadena de valor; además de la revisión de su proceso productivo, identificando actividades creadoras de valor y eliminando aquellas que no lo agreguen.

Las empresas líderes de este sector que han alcanzado la supremacía en el mercado, se la deben a la eficiente interconexión que han generado dentro de los distintos eslabones de costos que presenta su sistema productivo, logrando reducir sus costos sin afectar la calidad y por consiguiente alcanzar un posicionamiento estratégico superior a la competencia. Tales empresas, manejan todas las fases de su cadena productiva, por lo cual se consideran independientes de terceros en la añadidura de valor a sus productos.

En cuanto a la estrategia de *diferenciación* de acuerdo con Porter (2000), la empresa que la adopta busca ser única en su sector industrial, junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores, quienes recompensan pagando un precio superior.

En la industria avícola es difícil agregar valor a estos productos finales (pollo beneficiado y huevos de consumo), dada las características que presentan; sin embargo, existen productos derivados a los cuales se puede aplicar la estrategia de diferenciación, pero requieren un tratamiento posterior a la fase de beneficio, empleando el pollo entero como insumo principal para la obtención de nuevos productos. Este procesamiento satisface las exigencias de clientes pertenecientes a un segmento del mercado específico,

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

los cuales están dispuestos a pagar por el valor adicional obtenido con los derivados del producto.

Como derivados del pollo entero, encontramos algunas delicatesses, entre las cuales se pueden mencionar nuggets, carnes de hamburguesas, salchichas de pollo, entre otros, que si bien satisfacen un deseo específico de ciertos consumidores (*estrategia de enfoque*), no son ofrecidos por la totalidad de las empresas que conforman el sector, convirtiéndose en una ventaja competitiva para las empresas que los ofrecen.

Por último, la estrategia de *enfoque* de acuerdo con Thompson y Strickland (2004), se concentra en una parte limitada del mercado total, el segmento de destino puede distinguirse por su singularidad geográfica, las necesidades especializadas en el uso del producto, o los atributos especiales que atraen solo a los miembros del nicho.

Las empresas del sector agrícola zuliano tratan de definir el mercado que atenderán; considerando dos elementos fundamentales: la demanda y las zonas geográficas. Al respecto, Pinpollo destina sus productos a satisfacer la demanda de algunas regiones del Estado Falcón, otras distribuyen sus productos al municipio Machiques de Perijá, y en el caso de Avícola la Rosita a los municipios Mara, Páez y Maracaibo (Entrevistas realizadas, 2008).

## CAUSALES DE COSTOS

Las organizaciones tienen dentro de su cadena de valor infinidad de causales de costos que dependerán de las actividades de valor que realice; para Schere (1980) citado por Shank y Govindarajan (1995), en el campo de gerencia estratégica de costos, se acepta el hecho que los costos son causados o impulsados por muchos factores, los cuales se interrelacionan en forma compleja.

Entender el comportamiento de los costos, implica analizar la reciprocidad entre las causas y las actividades que los generan. En la contabilidad gerencial, el costo es básicamente función de una sola causa: el volumen de producción. Los conceptos de costos relacionados con el volumen de producción han penetrado el pensamiento de las teorías



## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

tradicionales de costos, sin embargo, en la GEC, el volumen de producción se considera que capta muy poco de la riqueza que genera el comportamiento de los costos (Shank y Govindarajan, 1995).

La identificación de los inductores según Lorino (1993), es un proceso clásico de determinación de causas-efectos que utiliza herramientas del análisis causal adaptadas a las necesidades de eficiencia y a la correcta identificación de los inductores.

Los causantes de costos (cost driver), serán entonces cualquiera de las mediciones de una salida que ocasione costos, es decir que provoque el uso de recursos costosos (Horngren, Sundem y Stratton, 2006), mientras que para Hansen y Mowen (2003), constituyen las bases de asignación empleadas para fijar costos a determinados productos o servicios, son conocidos también como inductores de costos, impulsores de costos, generadores de costos, conductores de costos, y pueden ser según Hansen y Mowen (2003), Shank y Govindarajan (1995) y Porter (2000) estructurales y de ejecución o procedimentales.

Las causales estructurales están relacionadas con la estructura económica fundamental de la empresa, que causan posiciones de costo para un grupo de productos determinados, entre ellas se listan: 1) Escala: referida a la cuantía de inversión que se va a realizar en determinadas áreas funcionales de la empresa, 2) Extensión: se refiere al grado de integración vertical, 3) Experiencia: consiste en el número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que está haciendo de nuevo, 4) Tecnología: son los métodos tecnológicos empleados en cada etapa de la cadena de valor de la empresa, y 5) Complejidad, vinculada con la amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes (Riley, 1987).

De igual forma existen causales de ejecución o procedimentales, consideradas por Riley (1987) decisivas para el establecimiento de la posición de costos de una empresa; estas dependen de la habilidad por parte de la empresa para ejecutarlas con éxito. Entre éstas se pueden mencionar: el compromiso del grupo de trabajo (participación), la gerencia de la calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia en la distribución de la planta, configuración del producto, aprovechamiento de lazos existentes con proveedores y clientes, entre otras.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

Las causales estructurales se consideran generales y obsoletas; ya que buscan indicar a la empresa las diferentes opciones que impulsarán los costos en la organización. Estas son: la escala y la extensión (de gran interés por los estrategas), las basadas en la experiencia y la complejidad (empleadas por los contadores gerenciales), y las tecnológicas (fundamentales para la empresa).

Las causales de ejecución o procedimentales son decisivas para establecer la posición de costos de una empresa. Versan sobre las mejoras continuas y sus muchas caras: capacitación, calidad total, análisis de valor del proceso, entre otras.

Al respecto, Horngren, Sundem y Stratton (2006), enmarcan las causales de costos en cada una de las funciones de la cadena de valor de la empresa, mientras que Hansen y Mowen (2003), las operacionaliza a nivel de cada una de las actividades cotidianas creadoras de valor.

En tal sentido, es evidente la importancia que tiene para las organizaciones determinar las actividades generadoras de costos, por lo cual es imprescindible identificar las causas que las generan. La finalidad, es encontrar el método más eficiente de control de costos, entre los cuales se puede citar el Costeo Basado en Actividades (CBA).

Según Kaplan y Cooper (2003), la metodología del CBA se define como un mapa económico de los costos y la rentabilidad de la organización **con** base a las actividades, cuyo objetivo fundamental de acuerdo con Horngren, Datar y Foster (2007) es la identificación de actividades individuales como objetos fundamentales de costo.

Por esta razón, las empresas deben reconocer la importancia de implementar en una organización esta metodología, ya que permite determinar el costo de los productos y servicios con una mayor exactitud; la finalidad es perfeccionar el sistema de costos de las empresa, para lo cual debe cumplir una serie de pasos: (Hansen y Mowen, 2003):

1. Identificar, definir y clasificar las actividades y atributos claros.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

2. Asignar el costo de recursos a las actividades.
3. Asignar el costo de las actividades secundarias a las actividades primarias
4. Identificar los objetos de costo y especificar la cantidad que consume cada actividad mediante los objetos de costos específicos.
5. Calcular las tasas de actividad primarias.
6. Asignar los costos de actividades a los objetos de costos.

Las ventajas que brinda este sistema es que a diferencia del tradicional evita la subestimación de los productos de bajo volumen y la sobre estimación de los de alto volumen y conduce a mejoras en el sistema de control de costos. Es importante destacar que la implementación de este sistema implica que las empresas cumplan características como la diversidad en los productos y servicios manufacturados, los diferentes niveles de producción o servucción y la representatividad de los costos indirectos de fabricación principalmente, sin embargo existen limitaciones básicas como los elevados costos que implican su implementación y mantenimiento.

La industria avícola zuliana, a pesar de reunir las características exigidas para la implementación de la metodología del CBA, en algunas de sus fases productivas, se resisten a aplicar dicho sistema de costeo, que una vez implementado permitirá aplicaciones precisas en los diferentes eslabones que integran su cadena de valor, debido a la necesidad de realizar un análisis de las diferentes actividades de sus procesos.

En el enfoque tradicional asumido por estas empresas, se dividen los costos de cada fase productiva en dos categorías: 1) los costos directos, que se puedan rastrear físicamente hasta los objetos finales de costo, y 2) lo que resta, se cargan a los costos indirectos de fabricación.

Sin embargo, a nivel de la empresa en su globalidad existen costos indirectos de fabricación a los cuales resulta difícil hacerles un seguimiento hasta cada uno de los objetos de costos, ante tal situación éstos costos se asignan a los productos de manera proporcional al volumen de producción, siendo ésta la principal base de asignación empleada para la distribución de dichos costos.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

El sistema de costeo empleado en este tipo de organizaciones, se asemeja al sistema de costeo tradicional de acumulación de costos por procesos, en el cual los costos se asignan a cada una de las fases de la cadena de valor de la industria.

Para este tipo de empresas sería fundamental, además de convertirse en una poderosa herramienta para apoyar la toma de decisiones en el sector en estudio, la implementación de un sistema de costeo híbrido, que permite la combinación del costeo tradicional con el método de acumulación de costos por procesos y del análisis de las actividades para una mejor asignación de los costos indirectos de fabricación. Siendo la finalidad darle un tratamiento eficiente a los costos en cada uno de los procesos que constituyen las fases productivas de la industria.

## CONCLUSIONES

El surgimiento de la *gestión estratégica de costos* ha permitido romper el paradigma de la contabilidad tradicional y se ajusta a los cambios del entorno organizacional; las exigencias en los diferentes niveles gerenciales en cuanto a la información de costos para la toma de decisiones, se torna fundamental y tiene un enfoque integral que brinda y provee información sobre los costos organizacionales, a la vez que la articula con aspectos cualitativos como la cadena de valor, el posicionamiento estratégico de la empresa y los causales de costos.

La gestión estratégica brinda una visión general de la empresa en materia de planificación, ejecución y control de los costos, considera variables externas para proporcionar información relevante, oportuna y precisa para la toma de decisiones gerenciales, además de asumir acciones para garantizar el éxito potencial de los recursos de costos en las empresas y lograr ventajas competitivas.

Por consiguiente, el análisis de la *cadena de valor* de la empresa como elemento de la GEC, permite tener una visión integral del sector industrial en el que operan las empresas, que constituye una cadena de valor con siete fases productivas integradas de manera total en algunas empresas

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

del sector y parcialmente en otras. Pocas empresas logran segregar las actividades que agregan valor, de las que no lo hacen.

Para lograr el *posicionamiento estratégico*, las empresas del sector asumen el *liderazgo en costos* como estrategia para generar ventajas competitivas, además de cumplir con las regulaciones de precios que le permitan mantenerse en el mercado. En cuanto a la estrategia de *diferenciación*, es difícil para las empresas, distinguirse de sus competidores, dada las características de su producto final (pollo entero); agregar valor a este producto para lograr su diferenciación implica un procesamiento adicional a la fase de beneficio. El lo que respecta a la estrategia de *enfoque*, las empresas tratan de enfocarse en un nicho de mercado específico, sin embargo podrían presentarse variaciones en función de la demanda de las zonas geográficas atendidas.

Las *causales de costos*, se fundamentan principalmente en el *volumen de producción*, que captura muy poca información como impulsor de costos y, es propio de un sistema tradicional de costeo. Las empresas del sector asumen un sistema tradicional, prescindiendo de los beneficios derivados de otras importantes herramientas como el *sistema de costeo basado en actividades*, que permite obtener información precisa para apoyar la toma de decisiones organizacionales.

Es importante resaltar que dada las características de la cadena de valor de la industria, el sistema de costeo basado en actividades no aplicaría para todas las fases productivas por ser de distinta naturaleza, al igual que las actividades realizadas en cada una de ellas. En tal sentido, se recomienda analizar exhaustivamente en cada caso particular, antes de tomar una decisión sobre el sistema de costeo a implementar. El CBA, resultaría propicio para la fase de beneficio por la facilidad en la identificación de actividades y la asignación de los costos para cada una de ellas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Asociación Peruana de Avicultura (2006) **La Cadena Productiva**. Fuente:  
[http://www.apavic.com/html/sections/articulo/art\\_cadena\\_productiva.asp](http://www.apavic.com/html/sections/articulo/art_cadena_productiva.asp).  
Fecha de consulta: 08/08/06

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

- Bonomie, María y Meleán, Rosana (2007). **Redes empresariales como estrategias de cooperación en el sector avícola del estado Zulia**. Revista Compendium N° 19 Diciembre.
- Chirinos, Alira (2005). **Gestión de Costos en la agroindustria de alimentos Balanceados del sector de integraciones avícolas del estado Zulia**. Trabajo de Grado. División de Estudios para Graduados, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.
- Chirinos, Alira y Urdaneta, Mary (2007). **Medición de la eficiencia en el sector avícola mediante índices de Malmquist**. Revista Agroalimentaria N° 25 Julio-Diciembre
- Francés, Antonio (2001). **Estrategia para la Empresa en América Latina**. Primera Edición. Ediciones IESA. Venezuela.
- Francés, Antonio (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando integral**. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2008). Número. 38.921 de fecha 30 de Abril.
- Hansen, Don R y Mowen Maryanne (2003). **Administración de costos. Contabilidad y control**. Tercera Edición. Thompson Learning. Argentina.
- Hansen, Don R. y Mowen Maryanne (2007). **Administración de costos. Contabilidad y control**. Quinta Edición. Thompson Learning. México.
- Hornngren, Charles, Datar, Srikant y Foster, George (2007). **Contabilidad de costos**. Decimosegunda edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Hornngren, Charles, Sundem, Gary y Stratton, William (2006). **Contabilidad Administrativa**. Decimotercera edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Iesa (1997). **Zulia: Competitividad para el Desarrollo. Área: Industria Avícola**. En:  
<http://www.zulia.infoagro.info.ve/INFORMACION%20AGROPECUARIA/TECNOLOGIA/Animal/industriaavicola.htm>. Fecha de consulta: 11/05/06.
- Kaplan Robert y Cooper Robin (2003). **Coste y Efecto. Cómo usar el ABC, AMB y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- Lorino, Philippe (1993). **El control de gestión estratégico. La gestión por actividades**. Alfaomega Marcombo. Colombia.
- Meleán, Rosana, Bonomie, María y Rodríguez, Guillermo (2008). **Procesos productivos de la industria avícola zuliana: Fases de alimento, engorde y beneficio**. Revista de la Facultad de Agronomía N° 25:1. Enero –Marzo.
- Orozco, Rafael; Meleán, Rosana y Rodríguez, Guillermo (2004) **Costos de producción en la cría de pollos de engorde**. Revista Venezolana de

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

Gerencia (RVG) Año 9 N° 28 Pág. 637-659. Universidad del Zulia.  
Maracaibo- Venezuela.

Ortega Brito, Elizabeth (2006). **La Industria de agroalimentos Venezolana: hacia una configuración socioproductiva**. Fuente: <http://www.ocyt.org.co> Fecha de consulta: 13/06/2006.

Polimeni, Ralph S.; Frank J. Fabozzi y Arthur H. Adelberg (1994). **Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales**. Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A. Colombia.

Porter, Michael (2000). **Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia**. Cecsca, México.

Porter, Michael (2003). **Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones**. Deusto. Barcelona.

Procompetencia (2006). **Investigación sobre la estructura de mercado y dinámica de la competencia en la agroindustria del pollo beneficiado**. Fuente: <http://www.procompetencia.gov.ve/Informepollo.html>. Fecha de consulta: 20/05/06.

Riley, Daniel (1987). **Competitive cost based investment strategies for industrial companies, in Manufacturing Issues**. New York: Booz Allen, and Hamilton

Rodríguez M., Guillermo, Chávez S. Jorge, Rodríguez Beljis y Chirinos Alira (2007). **Gestión de costos de producción en el sector metalmecánico de la región zuliana**. Revista de Ciencias Sociales, Septiembre-Diciembre, Volumen XIII N° 3.

Ruschanoff, Fabian (2007). **La gestión de costos en la nueva economía**. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/21/gescosne.htm>. Fecha de consulta: 31/05/07

Santos, Carló Laureano (2008) **Contabilidad de costos**. Costos predeterminados, Estimados y estándar. Tomo I Segunda Edición. Universidad del Zulia. Venezuela.

Shank John K. y Govindarajan Vijay (1995). **Gerencia estratégica de costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva**. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Thompson, Arthur y Strickland, A.J (2004). **Administración estratégica. Textos y Casos**. Decimotercera edición. McGraw-Hill. México.

### Entrevistas realizadas:

Marin Enrique (2006) Gerente de planta de beneficio Avirosa. Fecha de la entrevista: 10/11/06

Ormos, Ricardo (2006) Gerente General de servicios generales y planta de alimento balanceado. Agronivar. Fecha de la entrevista: 27/01/05

Pérez, Dixon (2005) Gerente de planta de beneficio de Agronivar. Fecha de la entrevista: 02/12/06

Sol, Joel (2005) Gerente de Protinal del Zulia. Fecha de la entrevista: 15/03/06

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

**PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela**

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Rosana Meleán, Rafea Moreno y Rodríguez Guillermo (2009) **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS  
EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA** / www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 37-60

Urbina, Pedro (2005) Gerente de planta de alimento de Avirosa. Fecha de la  
entrevista: 02/06/06