

# Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Método ABC y el personal de la organización

Noé Chávez Hernández  
*noabcbh@hotmail.com*

Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Estado de México. Maestro en Administración, Universidad Etac (México). Profesor de tiempo completo en la División de la Licenciatura en Administración del Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco (México).

## Resumen

El artículo tiene la finalidad de presentar una descripción general de una revisión bibliográfica sobre la competitividad empresarial. Se centra en la introducción de elementos orientados a obtener una ventaja competitiva: calidad, servicio e imagen; además de dos herramientas que contribuyen a la organización técnica y humana de la empresa: contemplar el Método ABC para la evaluación y seguimiento de costos, aportaciones y desempeño de cada una de las actividades realizadas; así como, la orientación a gestionar al personal a través del aprovechamiento de sus conocimientos, experiencias, capacidades y actitudes para mejorar el desempeño de trabajo.

**Palabras clave:** *Competitividad, Método ABC, personal.*



## Abstract

The article aims to present an overview as a result of a literature review on business competitiveness. It focuses on the introduction of elements designed to gain a competitive advantage: quality, service and image, and two tools that contribute to human and technical organization of the company: watch the ABC Method for evaluating and monitoring costs, contributions and performance of each of the activities, as well as, guidance for managing staff through the use of: knowledge, experience, skills and attitudes to improve job performance.

**Keywords:** *Competitiveness, ABC Method, personal*

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha tenido efectos trascendentales que han generado cambios en las actividades de una empresa frente a su mercado; los consumidores cuentan con mayores opciones de bienes y servicios, que los vuelve más exigentes en la selección de sus satisfactores, debido a que buscan el mejor producto con la mejor calidad, un precio atractivo y servicio de adquisición. Como indican Gultinan, Paul y Madden (2007), los trabajos internos de una empresa deben estar orientados a enfrentar la creciente competencia y las fuerzas ambientales que generan estos cambios.

Ante el actual desarrollo económico y las exigencias de mercado, la empresa se ha visto en la necesidad de plantear estrategias competitivas que respondan a los escenarios de su entorno, además de tomar decisiones que involucren a toda la organización a favor de su crecimiento (David, 2001: 17).

Por lo anterior, se considera una empresa competitiva si todos sus elementos o componentes se encuentran coordinados para ejecutar las actividades en mejores condiciones de costos, calidad y productividad que sus competidores.

## 2. FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETITIVIDAD

Cuando se hace referencia al término competitividad, una empresa debe relacionar diversos factores que evalúan el grado de capacidad para responder a las necesidades actuales del mercado; términos como productividad, calidad, servicio e imagen son factores que determinan la situación en su mercado.

Prokopenko (2008: 34) comenta que la competitividad se traduce en el grado que tiene la empresa para producir bienes y/o servicios que son evaluados y aceptados en sus mercados, por lo que el factor importante a considerar es la productividad y sus estrategias empleadas para llevar a cabo la gestión de sus actividades administrativas, financieras, manejo de recursos y tecnología, además de la administración de su personal.

La competitividad es relacionada con la calidad, cuando se toma en cuenta la capacidad para suministrar bienes y/o servicios mediante un valor agregado que, de acuerdo con Belohlav (2003), se refleja internamente con sus sistemas de trabajo, las actividades operacionales realizadas a un menor costo posible y el ejercicio de una cultura organizacional con la que cuenta la empresa para cumplir externamente con las exigencias de sus clientes, mediante estrategias de diferenciación.

El servicio es considerado una nueva forma de competitividad, siendo la calidad en el servicio una variable crítica para poder competir en el mercado y lograr con ello una ventaja competitiva. Machorro, Venegas, Resenos et al. (2009) establecen que el servicio al cliente es un factor importante que se extenderá durante todo el periodo de vida de un bien o servicio ofrecido, y si se brinda con actividades eficientes, además de cumplir con las expectativas del cliente, la empresa se convierte en un negocio atractivo.

El último factor que evalúa el grado de competitividad en una empresa es la imagen, la cual es considerada como la capacidad que se tiene para ofrecer y promover el bien o servicio de tal manera que el cliente conozca, juzgue y concluya que el producto de la compañía es la mejor alternativa para obtener un satisfactor. Aragón y Rubio (2005: 43) hacen referencia a la generación de valor a través de la creación de una imagen de marca que contemple, entre otros aspectos: precio, publicidad, apariencia del producto, posición en el mercado, instalaciones y símbolos. De esta manera, se deduce que gracias a la imagen que se proyecta con los bienes y servicios de una empresa, esta se vuelve competitiva porque influye en las decisiones del mercado.

Como se puede observar, la competitividad en las empresas es un detonante para poder hacer frente a los cambios del entorno y, con ello, poder subsistir y sobresalir en el mercado.

Los factores que se han mencionado hacen que las decisiones de la empresa competitiva se orienten a crear estrategias que vinculen a toda la organización y recursos que la integran, a fin de contar con elementos

internos que sean sólidos, estables y funcionales, además de desempeñar sus actividades de manera productiva, y que, a su vez, se reflejen externamente con la imagen, el servicio y la calidad de sus productos.

### 3. EL MÉTODO ABC COMO HERRAMIENTA INTERNA PARA DISMINUIR COSTOS EN UNA EMPRESA COMPETITIVA

Adentrándose a los aspectos internos de la empresa, específicamente, una de las tareas en las que debe tomar especial cuidado es el contar con actividades de trabajo que sean a bajo costo, tengan una diferenciación, proporcionen un valor agregado, e incrementen la productividad de la organización.

Al respecto, es recomendable el ejercicio de un método de costos basado en las actividades (*Activity Based Costing*, ABC), que de acuerdo con Navarro (1995), se centra en la gestión de actividades para lograr la competitividad, ya que los clientes esperan de la empresa el ofrecimiento de bienes y servicios al menor precio posible, en tiempo mínimo y con la mejor calidad.

Hicks (1998) hizo una aportación que ilustra el contexto de lo que se ha venido explicando:

Las empresas son grandes porque proporcionan precios competitivos y productos y servicios de calidad que son requeridos por los mercados a los que abastecen. Sin estos factores, ni el más grande sistema de calidad de gestión en el mundo hará que una empresa sea una empresa de éxito. (Hicks, 1998:18).

Al conocer las expectativas básicas del mercado, la empresa competitiva debe orientarse a la ejecución de acciones internas que contribuyan al cumplimiento de las exigencias del cliente; por lo que aplicar un método de costos basado en las actividades se convierte en una de las herramientas que impulsará la realización de tareas eficientemente.

Básicamente, las características del método ABC consisten en llevar un control de cada una de las actividades que se realizan dentro de la operatividad de la empresa, identificar qué recursos se consumen normal-

mente en cada acción y cuáles son sus productos logrados en una jornada de trabajo, además de identificar cómo ha sido el desempeño de los recursos que contribuyen en dicha tarea.

De esta forma se observa que este método tiene la finalidad de identificar: las actividades, sus costos y rendimiento obtenido, mismos que contribuyen día a día al logro de objetivos internos que una empresa se propone para ser competitiva en el mercado, ya que los resultados obtenidos favorecerán a reorientar medidas que sean necesarias para cumplir con los niveles de trabajo exigido, la calidad en los productos (bienes o servicios) elaborados, la productividad en el empleo de los recursos utilizados y a costos mínimos de operación.

Según Navarro (1995), con este método, los resultados que se evalúan deben enfocarse en la atención de las siguientes áreas:

- a) La logística de la producción.
- b) La coordinación de los recursos con los que se cuenta y los objetivos que se plantean.
- c) El logro de la calidad.
- d) La habilidad de adaptarse a los cambios exigidos por los clientes.

Ante tal circunstancia, es fundamental considerar el método ABC como una herramienta que contribuye a la competitividad de una empresa, si es que esta última pretende enfrentar los cambios y exigencias de su medio ambiente.

Los beneficios de emplear un método de costos por actividad, se centrarán en contar con información que coadyuve a tomar decisiones respecto a la identificación y control de los costos de trabajo, las actividades que realizan cada puesto y su rendimiento desempeñado, la distribución de recursos en áreas y actividades importantes que contribuyan a la productividad de la empresa que está en un entorno de fuerte competencia, así como, a la

eliminación de actividades que implican un mayor gasto y bajo nivel de contribución a los propósitos de la organización.

#### **4. EL PERSONAL DE LA EMPRESA COMPETITIVA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO ABC**

Todo tipo de estrategias internas que decida implementar una empresa competitiva debe ser apoyada por su personal, que deberá aportar su creatividad para que los propósitos estratégicos de la organización tengan éxito.

El personal tiene la capacidad de contribuir a la ventaja competitiva de una organización, gracias a que sus conocimientos, experiencias, capacidades y actitudes pueden orientarse a que las actividades que ejercen en su lugar de trabajo, sean eficientes y productivas.

La tarea aquí es que en las herramientas y decisiones que elija la empresa para obtener dicha ventaja, se debe considerar la importancia de gestionar a sus colaboradores, quienes que le darán un valor agregado a las tareas que se emprendan.

Como lo señala Santamaría (2007), la exigencia a una empresa competitiva tiene que tomar en cuenta el continuo cambio del entorno, adaptarse a este y preocuparse por la mejora del desempeño de su personal y de su organización.

Así que el implementar y ejecutar el método ABC tiene un alto grado de éxito, siempre y cuando se considere que los principales protagonistas de la efectividad del desempeño tengan la información y orientación necesaria para el logro de los propósitos competitivos de la empresa; de lo contrario, puede provocar el desánimo y la resistencia al cambio que se traduce en niveles bajos de involucramiento y compromiso.

Ante tal situación, es necesario que en materia de la gestión del personal de una empresa competitiva se preocupen por establecer estrategias orientadas a cubrir –cuando menos– los siguientes aspectos (Benavente 2006; Santamaría 2007; Prokopenko 2008):

- a) Cultura de aprendizaje organizacional.
- b) Manejo de información bajo sistemas de comunicación eficientes.
- c) Motivación y sentido de pertenencia.
- d) Participación integral de todo el personal de la empresa.
- e) Integración e involucramiento en las actividades diarias de trabajo.
- f) Participación en la toma de decisiones.
- g) Capacitación.
- h) Desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades laborales.
- i) Buen clima organizacional.
- j) Mejora en las condiciones y calidad de vida en el trabajo.

Por esta situación, la empresa que decida enfrentar los cambios del medio ambiente externo y convertirse en una entidad competitiva deberá atender primeramente las necesidades elementales de su activo humano, para que métodos como el ABC tengan resultados que contribuyan al logro de una ventaja competitiva, en donde la calidad, productividad, imagen y servicio tengan una respuesta favorable del entorno.

## 5. CONCLUSIÓN

Los cambios trascendentales del entorno modifican la visión y orientación de las organizaciones; el incremento de las exigencias por parte del mercado y el aumento de competencia hacen que la empresa ponga especial cuidado en revisar e implementar medidas que mejoren sus actividades de trabajo, contribuyendo así a regirse por políticas enfocadas al cumplimiento de la calidad, la productividad, el servicio y la imagen competitiva.

Esta tarea competitiva debe ser permanente y deberá mantenerse actualizada gracias a los continuos cambios que se seguirán presentando en su entorno.

Una buena opción que contribuye a la productividad y competitividad de la empresa es el método ABC, el cual, si es utilizado correctamente, logrará



identificar las actividades críticas que más favorezcan al cumplimiento de las expectativas del entorno. De esa manera su especial atención se centrará en lograr la eficiencia de sus acciones a un bajo costo y con el valor agregado requerido.

El personal que contribuya en las actividades de la empresa debe ser tenido en cuenta en la búsqueda de una estrategia competitiva (Prokopenko, 2008: 37), para que se complementen los esfuerzos y se puedan enfrentar a su medio ambiente. Por ello, es importante atender la calidad de vida en el trabajo y ejecutar acciones que favorezcan la actitud positiva, competencias y habilidades del colaborador para lograr los propósitos estratégicos de una organización.

Este artículo invita a investigar, desarrollar y aplicar las herramientas internas a fin de mejorar los niveles de competitividad de una empresa.

## Referencias

- Guiltinan, J., Paul, G. & Madden, T. (2007). *Gerencia de marketing: Estrategias y programas* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- David, F. (2001). *Conceptos de administración estratégica* (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Prokopenko, J. (2008). Globalización, competitividad y estrategias de competitividad. *Boletín Cinterfor*, 143. Recuperado el 25 de noviembre de 2010, desde: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/143/pdf/bol4.pdf>
- Belohlav, J. (2003). Calidad estratégica y competitividad. *Gestión y estrategia. Departamento de administración* 4 (8). Recuperado el 6 de diciembre de 2010, desde: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num4/doc8.html>
- Machorro, A., Venegas, A., Resenos, E., et al. (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotriz. *Academia Journals, Revista de Ingeniería Industrial*, 3(1), 1 – 16.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo. *Journal UNAM Facultad de Contaduría y Administración*, 216, 3 – 35.
- Navarro, F. (1995, septiembre). ABC: Activity Based Costing. *Diario ABC*, pp. X 44.
- Hicks, D. (1998). *El sistema de costos basado en las actividades (ABC)*. México: Alfaomega.

- Santamaría, G. (2007, diciembre). La gestión por competencias: ventaja competitiva para el desempeño organizacional. *Creación, estrategia, y gestión de empresas Universidad Autónoma de Barcelona*. Recuperado el 30 de noviembre de 2010, desde: <http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/4-12-2007/GSantamaria.pdf>
- Benavente, J. (2006, julio). *Competitividad empresarial y adaptabilidad personal*. Directivos CEDE. Recuperado el 9 de diciembre de 2010, desde: <http://directivoscede.com/conocimiento/detail.php?id=1091>