

APLICACIÓN DE COSTOS ESTRATÉGICOS DEL MERCADO GLOBAL A LA INDUSTRIA PERUANA

*APPLICATION OF STRATEGIC COSTS OF GLOBAL MARKET TO
PERUVIAN INDUSTRY*

RAÚL ARRARTE MERA*

Docente Principal de la Facultad de Ciencias Contables

Universidad Nacional Mayor de San Marcos– UNMSM

Lima-Perú

[Recepción: Setiembre de 2012 / Conformidad: Octubre de 2012]



RESUMEN

Esta investigación aplicada con enfoque cualitativo, fue financiada el año 2011 por el Vicerrectorado de Investigaciones de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y seleccionada por Jurado Internacional para la XIII Asamblea General de ALAFEC, realizada en Buenos Aires, Argentina, del 9 al 12 de octubre de 2012. La investigación empleada fue documental-descriptivo-explicativa. Los métodos aplicados fueron el inductivo y deductivo. La población evaluada alcanzó a 59 empresas industriales de los sectores químico, textil, lácteo, cementero, pesquero, cervecero, petrolero, siderúrgico, que listan en la Bolsa de Valores de Lima, Perú. Nuestros objetivos específicos:

- a) Identificar el conjunto de actividades que crea la Cadena de Valores.
- b) Examinar las causales de costos que provocan su incurrencia y que no agrega valor a la empresa.
- c) Analizar el posicionamiento estratégico que tiene la empresa dentro de su sector industrial.

Concluimos que sólo el 53% de estas industrias tienen Valor Económico Agregado positivo a una TEA () de 10%. Y esta disminuye al 44%, cuando la TEA se eleva al 12%.

Palabras clave: Causales de Costos, Cadena de Valor, Valor Económico Agregado.

ABSTRACT

This applied research with qualitative approach was funded in 2011 by the Research Vice Chancellor of the Major National University of Saint Marc (Universidad Nacional Mayor de San Marcos) and selected by an international jury for the XIII ALAFEC General Assembly, held in Buenos Aires, Argentina, from 9 to 12 October 2012.

The research used was descriptive-explanatory-documentary. The methods used were the inductive and deductive. The evaluated population reached 59 companies in the chemical, textile, dairy, cement, fishing, beer, oil and steel sectors, which listed on the Lima Stock Exchange, Peru.

Our specific objectives are:

- a) Identify the set of activities that creates the value chain.
- b) Examine the causes of costs that cause its incurrance and that do not add value to the company.
- c) Analyze the strategic positioning that the company in its industry.

We conclude that only 53% of these industries have positive economic value added to a TEA () of 10%. And this drops to 44%, when the TEA rises to 12%.

Keywords: Causes of costs, chain value, added economic's value.

* Doctor en Ciencias Contables y Empresariales. Maestro en Administración. Contador Público Colegiado. Docente investigador de la UNMSM. E-mail: raularrarte@speedy.com.pe

1 TEA = Tasa efectiva anual.

I MARCO TEÓRICO

COSTOS ESTRATÉGICOS

El tema que aquí analizamos está referida a una nueva forma de evaluar los costos: La gestión estratégica de costos, orientada a su análisis, sobre la base de elementos valiosos bien fundados que permitan tomar decisiones significativas enfocadas a mantener ventajas competitivas sostenibles que ha sido muy bien analizado por Shank y Govindarajan¹. Este tipo de gestión se fundamenta en tres temas claves: la cadena de valor, conjunto vinculado de las actividades que crean valor; los causales de costos, factores que provocan la incurrancia de un costo y en el posicionamiento estratégico, ubicación que tiene la empresa dentro de su sector industrial.

Tres conceptos generales importantes surgen de esta manera de concebir la contabilidad de costos estratégicos:

1. La contabilidad no es un objetivo en sí mismo; es únicamente un medio para ayudar a alcanzar el éxito empresarial.
2. Las técnicas o los sistemas específicos contables deben ser evaluados en función del papel que se espera cumplan.
3. Para evaluar todo el sistema contable de un negocio, es indispensable que los diferentes elementos cumplan con el principio de consistencia. La clave está en que el empalme general con la estrategia sea el apropiado.

Causales de Costos.

En la contabilidad gerencial tradicional, el costo es una función, principalmente, de

sólo una causal: el volumen de producción. Aunque los conceptos de costo relativos al volumen producido dominan la literatura de costos tradicionales, en el marco de la cadena de valores el volumen de producción, como tal, parece captar muy poco de la riqueza del comportamiento de costo. En lugar de estos funcionan múltiples causales del costo. Además, éstas difieren a través de las actividades de valor.

El intento de Porter (1985) de crear una lista comprensiva de causales de costos es más importante que su lista en sí. En la literatura de costos estratégicos existen listados mejores (Riley, 1987). Para este autor, las causas de costos se dividen en dos categorías:

1. Causales de costos estructurales.
2. Causales de costos ejecutables.

Las causales estructurales de costos son las siguientes²:

1. Escala: Cuantía de la inversión a realizar en las áreas de fabricación, investigación, desarrollo y recursos de marketing.
2. Extensión: Grado de integración vertical. La integración horizontal está más relacionada con la escala.
3. Experiencia: Número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo de nuevo.
4. Tecnología: Métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores de la empresa.
5. Complejidad: Amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

Entre las causales de costos ejecutables se encuentra como mínimo las siguientes:

1 SHANK, J. y Govindarajan V. (1995). Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Grupo Editorial Norma. Colombia.
2 Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M. (2003). Administración de Costos Contabilidad y Control. Editorial Thompson. México D.F. Página 12.

compromiso del grupo de trabajo, gerencia de calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia en la distribución de la planta, configuración del producto, y aprovechamiento de los lazos existentes con los proveedores.

Nuestra empresa nacional debe entender que el problema fundamental está en los siguientes aspectos donde podrá encontrar las posibilidades de mejora:

- a) En el rendimiento de la Planta. Aplica a servicios y manufactura.
- b) En utilización de la capacidad instalada.
- c) En las mejoras en tiempo de proceso. Tiempo total; tiempo de proceso, tiempo de espera.

- d) Utilización de Horas hombre.
- e) Eficiencia de labor comparando horas reales con horas esperadas.
- f) Áreas de apoyo, ineficiencias se esconden en los costos y son difíciles de identificar.

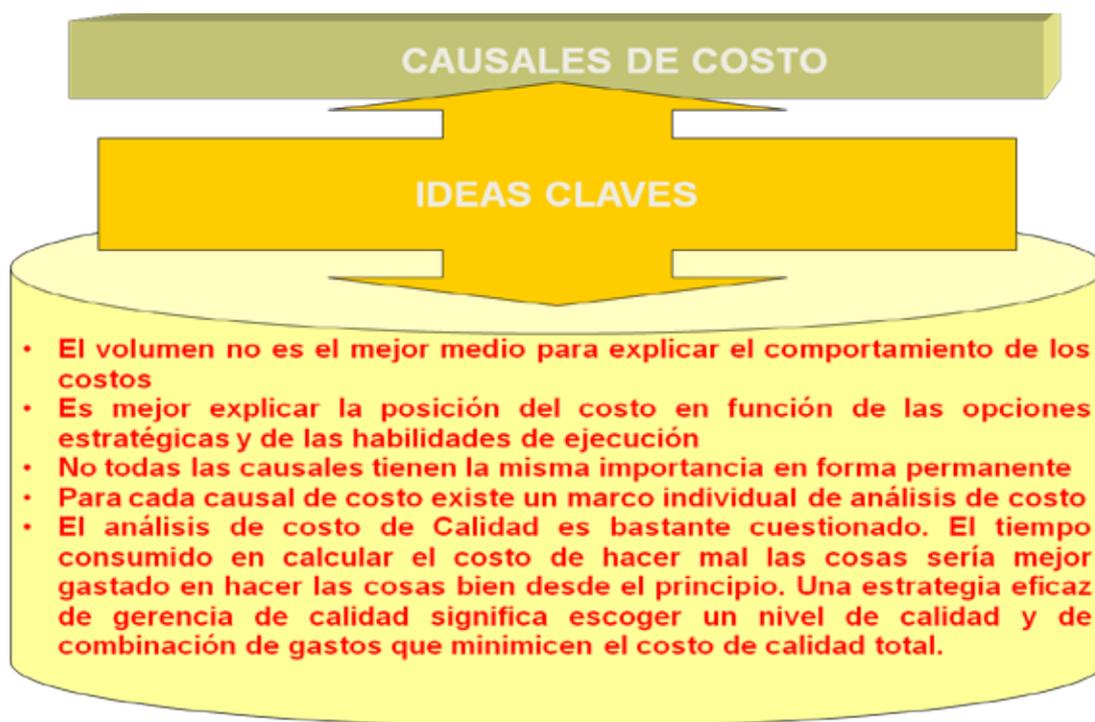
¿Qué preocupa a los Gerentes y Contadores Generales? A tono con la información que se muestra abajo, hay dos temas que les quita el sueño:

- a) Generar información de costos, para controlar mejor la organización.
- a) Reducir los costos para mejorar rentabilidad y liquidez.

¿Cuáles son las prioridades para los contadores gerenciales?

Prioridades	Gerentes	Contadores
Automatización	7	7
Envolvimiento en el desarrollo de estrategias	3	5
Mejorar procesos	4	3
Generar información de costos	1	1
Reducción de costos	2	2
Establecer estándares	5	4
Reducir riesgos	6	6

Source: "Roles and Practices in Management Accounting Today," *Strategic Finance*, July 2003.
DR. RAÚL ARRARTE MERA



CADENA VALOR

Según Porter³ la cadena de valor 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. Este enfoque es externo a la empresa, considerando a cada compañía en el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte, yendo desde los componentes básicos de las materias primas hasta el consumidor final.

Pero el concepto de cadena de valor es fundamentalmente diferente del concepto de valor agregado. El hecho de iniciar el análisis de costos con las compras hace per-

der todas las oportunidades de aprovechar los lazos existentes con los proveedores de la compañía. Asimismo, el análisis de valor agregado tiene otra falla más importante, fuera de comenzar demasiado tarde: termina demasiado pronto. Suspender el análisis de costos al llegar a las ventas hace perder todas las oportunidades de aprovechar los lazos existentes entre la empresa y sus clientes. Los lazos con los clientes pueden ser tan importantes como son los lazos con los proveedores.

Para Kohler⁴ valor agregado es cualquiera de los segmentos del precio de venta de una mercancía, un efecto o un servicio objeto de comercio, atribuible a la última o cualquier etapa previa al de su origen. Así, el precio de S/. 10 pagado por el consumidor por un producto terminado, es de presumirse que ha tenido sucesivamente su origen en los respectivos precios de venta de a) el

3 Porter, Michael E. (1986). Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Cía. Editorial Continental S.A. de C.V. México.

4 Cooper, William W. (2010). Diccionario Kohler para Contadores. Editorial Limusa. México D.F Página 709.

“productor” de la materia prima componente, digamos un mineral, cuyo precio de venta fue de S/.2; b) el “procesador” de la materia prima que vendió esta a S/.6, incluyendo su costo de precio y su utilidad; c) el “distribuidor”, cuyo precio de mayoreo del producto fue de S/. 7, y d) el “detallista”, que en su turno vendió el artículo al detalle (o menudeo) en S/.10 al “consumidor”. En este caso, omitiendo los costos sucesivos de los materiales y los servicios que se han tomado en cuenta para fijar los precios de venta, se puede decir que estas cuatro etapas han contribuido a un “valor agregado” (en moneda corriente de 2, 4, 1 y 3 respectivamente, para el precio final total (y solamente el total de venta de S/.10).

Quiere decir, que el valor agregado persigue:

- a) Menor costo.
- b) Mejor producto o servicio, y
- c) Algo especial para el cliente.

Una cadena de valor son todas las acciones (tanto de valor agregado como de no valor agregado) que se requiere para llevar un producto a través de los canales esenciales para hacer:

- 1. Que el producto fluya desde la materia prima hasta las manos del cliente.
- 2. Que se diseñe el flujo desde su concepto hasta su lanzamiento.

Valor agregado: son todas aquellas operaciones de transforman el producto. Valor no agregado: son todas aquellas operaciones donde la materia prima no sufre alguna transformación.⁵

Lo que pretendemos explicar es que la productividad de la empresa está en “hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa” lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación o trabajo en equipo.

Sin embargo, la cadena de valor puede estar:

- ❖ Dentro de la empresa: la eliminación de los cuellos de botella, altos inventarios por procesar y tiempos de espera posteriores del proceso. Infraestructura de la empresa: finanzas, recursos humanos, logística. La pregunta a resolver es ¿cuántas restricciones impiden que la empresa gane más dinero en un momento dado?

¿Cómo integrar una cadena de valor? 1.- Desde la empresa

	Herramientas		
	Incubadoras	Capacitación y asistencia técnica	Articulación de redes
1.- Emprender 	☑	☑	☑
2.- Optimizar la empresa 		☑	
3.- Hacer alianzas con: • Clientes • Proveedores • "Coopetidores" 		☑	☑

DR. RAÚL ARRARTE MERA 16

5 Martínez, Eloísa. Desarrollo de Modelos Industriales. Cadena de Valor. Publicado en <http://www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml> Consultado 06/10/2011.

CADENA DE VALOR INDUSTRIA



CADENA VALOR EMPRESA



- ❖ Fuera de la empresa: los proveedores, los distribuidores, el comercio final. Es decir alianzas entre personas o empresas para emprender un proyecto de negocio común.

Hacer en conjunto lo que no es posible hacer en forma individual. Decisión que será mejor si hay una cooperación entre empresa-estado-universidad.

II ENFOQUE

Tradicionalmente, se considera el análisis de costos como el proceso para estimar el impacto financiero que pueden ejercer decisiones alternativas gerenciales. ¿En qué se diferencia de otras la gerencia estratégica de costos? Ésta es como un análisis de costos, pero dentro de un contexto más amplio, en el que los elementos estratégicos aparecen en forma más explícita, formal y consciente. En este caso, los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores, con objeto de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener en el tiempo.

Actualmente lo que necesitan nuestras empresas industriales nacionales para convertirse en organizaciones, rentables con

competitividad a nivel mundial, es inculcar tanto en colaboradores como en líderes, la implementación de Costos por Actividad, mediante la integración de todos con una filosofía y valores corporativos. Es importante mencionar que siempre trabajamos para el Jefe o para los resultados cuando a lo que debemos dar mayor valor es laborar para el cliente, atender sus necesidades, porque lo que el necesita es sentirse escuchado.

Este trabajo de investigación justificamos su realización por las siguientes razones:

- 1) No es exagerado decir que en “un mercado de continuas turbulencias del entorno” la empresa peruana que no se anticipa a su competencia en calidad y precios bajos, no está identificando la función de costos en la contabilidad de gestión.
- 2) En un régimen de competencia, tal como el que hoy impera en el mundo globalizado, las empresas si quieren permanecer en el mercado en el largo plazo y aumentar su participación en el, deben afrontar permanentemente procesos de reingeniería y mantenerse actualizadas tecnológicamente.
- 3) Si las empresas, tanto públicas o privadas, no desarrollan políticas de capacita-

ción al personal del área de costos en las herramientas y técnicas modernas que aplica la competencia internacional, no podrán sostener en el largo plazo el crecimiento de productos y mercados.

¿Alguna vez tendremos una mayoría de empresas nacionales en el nivel de clase mundial? Nuestra respuesta es afirmativa, si los directivos nacionales, están prestos a recibir colaboración de los Consultores Empresariales Independientes que abundan en nuestros países. Y una buena noticia para el Perú es, por ejemplo, que será obligatoria la auditoría financiera para toda empresa cuyos ingresos sean superiores a 3,000 UIT, (aproximadamente S/.10'800,000) a partir del 2 de Enero del 2012. Porque de paso revalora, la función social del Contador Público Colegiado.

METODOLOGIA.

- Inductivo, porque analiza lo particular de las empresas industriales y las proyecta al conjunto empresarial materia de estudio.
- Deductivo, porque partiendo de las teorías y enfoques del costo estratégico arriba a conclusiones específicas:
- De Síntesis, para construir la relación causa-efecto entre los objetos que componen los elementos de la investigación.
- De Análisis Documental, porque nos permitirá obtener la información principalmente de los estados financieros comparados publicados por la Bolsa de Valores de Lima.

MUESTRA.

El tamaño de la muestra está representado por las 59 empresas industriales que listan

en la Bolsa de Valores de Lima, e incluye los sectores químico, textil, lácteo, cementero, pesquero, cervecero, petrolero, siderúrgico, etc. Y sus limitaciones de información alcanzan hasta donde fue posible lograrlos proporcionada por esta institución.

III RESULTADO Y DISCUSIÓN.

La herramienta clave que utiliza la empresa global para identificar si los costos estratégicos se aplican adecuadamente en el desarrollo de las actividades, es el denominado Valor Económico Agregado (EVA, siglas en inglés). Con tal intención presentamos a continuación dos cuadros de análisis relacionados al EVA:

- 1) Costo de Capital de las Empresas Industriales que listan en la Bolsa de Valores de Lima, por el periodo terminado al 31/12/2010.
- 2) Cálculo del Valor Económico Agregado de las Empresas Industriales que listan en la Bolsa de Valores de Lima, correspondiente al año contable terminando al 31/12/2010.

La población total revisada en el sector industrial es de 59 empresas. Que se ha desarrollado de acuerdo al siguiente modelo:

- a) Se revisó los estados financieros del año 2010: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas.
- b) La posición de recursos se calculó así: Activo Corriente menos Pasivo Corriente, igual a Capital Neto de Trabajo, más Activo Fijo Neto.
- c) Se ha tomado en cuenta los siguientes parámetros:
 - a) Periodo de análisis Año 2010
 - b) Costo de Capital TEA TAMN 10% y 12%⁶

6 TEA TAMN. Tasa Efectiva Anual. Tasa anual en Moneda Nacional. Se asume 10% para créditos a corto y largo plazo. Sensibilizándose al 12%.

- c) Fuente de Información Bolsa de Valores de Lima.
- d) Base de Información Estados Financieros Comparados 2010
- e) Sector Evaluado Empresas Industriales.
- d) En el Anexo No. 1 se calculó el Costo de Capital de acuerdo a lo descrito en el punto (b). Es igual $\text{Total Recursos} \times \text{Costo de Capital en \%}$. (Ver página No. 17).
- e) En el Anexo No. 2 se estableció un EVA positivo total por más de 591 millones de soles, a una TEA del 10%. Esta disminuye a 116 millones cuando se eleva la TEA al 12%. (Ver página No.18). Lo que significa que empresas representativas aún no están creando valor. Necesitamos mejorar la eficiencia operativa a través del mejoramiento continuo.

DISCUSIÓN

1. Un informe publicado con fecha 06.10.2011, por Latin Business Chronicle 7 da cuenta que “Quince empresas peruanas figuran en el nuevo ranking de Latin Business Chronicle (LBC) de las 100 mejores empresas de América Latina en base a su desempeño en cuanto a crecimiento de ventas y utilidades y margen de utilidades de los últimos tres años, entre otros parámetros”.

De esta manera, Perú es el país que más empresas tiene en el ranking después de

Brasil, que reporta 52 empresas; seguido de Chile con 14 empresas, Argentina con diez, México con siete y Colombia con dos.

Los parámetros que se tomaron en cuenta son los siguientes: Crecimiento de los ingresos en el 2010; Crecimiento de ganancias en el 2010; Ganancias como porcentaje de los ingresos en el 2010; Crecimiento promedio de los ingresos de los últimos tres años; Crecimiento del resultado promedio de los últimos tres años; y, Ganancias promedio como porcentaje de los ingresos de los últimos tres años. El ranking final solo incluyó a las empresas con más que 100 millones de dólares en ventas anuales.

La peruana de capitales chinos Shougang Hierro Perú se constituyó en la primera empresa del ranking general porque, gracias a la fuerte demanda de hierro en China, ha experimentado un aumento significativo de sus ingresos y ganancias de los últimos tres años.

Las otras 14 empresas peruanas en el ranking son: Milpo (sexto lugar), Modasa (novenos), Minsur (13), Cartavio (16), Transportadora de Gas del Perú (TGP) en el 19, Sociedad Minera Corona (21), Minera Poderosa (25), Cementos Pacasmayo (35), Cerro Verde (51), Buenaventura (65), Southern Copper (73), Aceros Arequipa (76), Volcan (77) y Quimpac (84). (Las empresas que figuran en negrita pertenecen al sector industrial. Un

CUADRO No. 1

CUADRO DE EMPRESAS INDUSTRIALES EVALUADAS. AÑO 2010				
EMPRESAS	TEA 10%		TEA 12%	
	CANTIDAD	(%)	CANTIDAD	(%)
Con VEA positivo	31	53	26	44
Con VEA negativo	28	47	33	56
TOTAL	59	100	59	100

Fuente: Estados Financieros Comparados. Años 2010-2009. Bolsa de Valores de Lima. Perú.

7 <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-quince-empresas-peruanas-figuran-entre-las-100-mejores-de-region-380881.aspx>. Visitado 8/10/2011.

significativo 20%). Todos con EVA positivo excepto Quimpac.

Las empresas Buenaventura, Cerro Verde y Minsur están entre las diez mejores en cuanto a margen de utilidad en el período 2008 y 2010, mientras Shougang y Modasa están entre las cinco mejores en cuanto a crecimiento de ingresos.

Lo que demuestra que nuestras empresas, aunque no con capitales peruanos, pero que dan trabajo a los peruanos, están haciendo bien las cosas. Utilizan las técnicas de la empresa global y que dice bien de su proyección en el mercado latinoamericano y mundial. En el grupo hay empresas mineras e industriales.

3. En cuanto a la prueba de Valor Económico Agregado calculado a las empresas industriales de la Bolsa de Valores de Lima, se muestran a continuación los resultados:

Interpretación

La creación de valor es el objetivo de toda buena gerencia. Si antes el fin era la maximización del beneficio contable, ahora este ha sido suplantado por la creación de valor. Es lo que queda una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. En consecuencia, se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas.

CUADRO No. 2

EMPRESAS QUE MÁS VALOR AGREGADO GENERARON EN 2010				
EMPRESAS	TEA 10%		TEA 12%	
	EVA (+)	ORDEN	EVA (+)	ORDEN
UPC Backus & Johnston	254,218	1	211,489	1
Editora El Comercio	68,677	3	60,851	2
Alicorp	80,887	2	40,957	3
Motores Diesel	42,939	8	40,071	4
Intradevco Industrial	38,487	9	33,871	5
BAT Holdings	34,051	10	33,712	6
Yura	47,965	5	28,714	7
Cementos Pacasmayo	47,516	6	27,315	8
Corp. Aceros Arequipa	45,932	7	24,410	9
Petroperú	58,864	4	15,381	10
Fab. Peruana Eternit	14,138	11	12,839	11
Montana	10,625	12	8,373	12
Etna	9,613	13	7,956	13
Corporación Misti	7,818	14	5,605	14
ABB	5,978	16	4,747	15
Exsa	7,520	15	4,177	16

Fuente: Estados Financieros Comparados. Años 2010-2009. Bolsa de Valores de Lima, Perú.

Alfred Marshall fue el primero que expresó una noción de EVA, en 1980, en su obra capital *The Principles of Economics*: “Cuando un hombre se encuentra comprometido con un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante al año sobre sus desembolsos en el negocio.

La empresa General Electric lo estuvo utilizando a partir de los años veinte. Posteriormente, en los 70, algunos académicos finlandeses lo estuvieron usando y, entre ellos, Virtanen lo definió como un complemento del retorno sobre la inversión (Return On Investment, ROI) para la toma de decisiones.

CUADRO No.3

EMPRESAS QUE MÁS EVA NEGATIVO GENERARON EN 2010				
EMPRESAS	TEA 10%		TEA 12%	
	EVA (-)	ORDEN	EVA (-)	ORDEN
Austral Group	80,083	1	100,154	1
Siderperú	56,397	2	82,165	2
Corporación Lindley	34,303	3	54,617	3
Refinería La Pampilla	25,162	4	38,327	4
Soldexa	20,531	5	29,388	5
Quimpac	13,203	6	26,604	6
Cementos Lima	(23,242)	(*)	21,191	7

Fuente: Estados Financieros Comparados. Años 2010-2009. Bolsa de Valores de Lima. Perú.

Para el caso peruano, sólo 53% de las empresas tienen VEA positivo a una TEA del 10%. Si esta se eleva al 12%, el porcentaje de empresas se reduce al 44%. Lo que demostraría problemas en la aplicación de los costos estratégicos.

Interpretación

Para generar un mayor valor en la empresa es necesario una estructura organizacional que cuente con una disminución de los niveles jerárquicos, y esta estructura debe estar orientada a los procesos de la empresa, es decir, una organización basada en equipos que lleve sinergias y poder de decisión, a instaurar una cultura de creación de valor que pueda ser medido mediante el desempeño financiero.

Interpretación

Este grupo de empresas, con EVA negativo, tienen una serie de problemas de manejo financiero. Algunos acusan capital neto de trabajo insuficiente o negativo. Otros probablemente, uso ineficiente de su capacidad instalada, tecnología atrasada, etc. La excepción a la regla, es el caso de Cementos Lima que al reducir la TEA del 12% al 10%, revierte su posición de negativa a positiva en 23,242 miles de soles.

Porque empresa que no crea valor, sencillamente está consumiendo su patrimonio y amenazando su sostenibilidad en el largo plazo.

Recomendamos desarrollar las siguientes alternativas:

- Mejorar la eficiencia de los activos actuales, es decir, aumentar el rendimiento de los activos sin hacer más inversión.
- Aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del costo del pasivo.
- Desinversión en activos, manteniendo la utilidad antes de intereses y también después de impuestos.
- Reducir el costo de capital para que sea menor que la rentabilidad de la inversión.

IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Es fundamental en el mercado global actual, y en el futuro, manejar con eficiencia los costos estratégicos. La mayoría de nuestras empresas aún son deficientes pero tienen el convencimiento que esta herramienta permite el mejoramiento continuo. Al optimizar el rendimiento sobre el total de activos netos o bien a través de perfeccionar la eficiencia operativa, este análisis motiva a que siempre se invierta en aquellos proyectos donde el rendimiento sobre activos netos es mayor que el costo de capital y que siempre se busquen oportunidades de crecimiento que agreguen valor económico al patrimonio de los accionistas. Si deseamos atender al normal desarrollo de las actividades en el largo plazo.

2. La cadena de valor es tan importante dentro como fuera de la empresa. Por tanto, la eliminación de cuellos de botella en los procesos de producción, los altos inventarios por procesar y tiempos de espera posteriores del proceso, deben ser preocupación constante de la empresa en eliminarlos. Y si esta resulta complicada, busquemos la experiencia de quienes superaron estos problemas fuera de la empresa practicando un benchmarking en busca de las mejores prácticas. O acudir a las alianzas estratégicas o Joint Venture, si fuera el caso. Hacer en conjunto lo que no es posible innovar en forma individual. Decisión que será mejor si hay cooperación entre empresa-estado-universidad.
3. Nuestro trabajo desarrollado nos indica que sólo el 53% de las industrias que listan en la Bolsa de Valores de Lima tiene Valor Económico Agregado positivo a una TEA de 10%. Y esta disminuye al 44% de las empresas, cuando la TEA se eleva al 12%. Lo que generaría un panorama preocupante si esta tasa, en el año 2011, se incrementa al 14%.

Todos los organismos superiores de control llámese Contraloría General de la República, Superintendencia de Banca y Seguros, Contaduría Pública de la Nación, Superintendencia del Mercado de Valores, etc., **en defensa del interés público, deben promover la aplicación obligatoria como medida de desempeño, del Valor Económico Agregado. Bajo el criterio técnico: empresa que no genera valor, no debería repartir dividendos. O en todo caso hasta el límite positivo del excedente generado.**

V REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cooper, William W. (2010). Diccionario Kohler para Contadores. Editorial Limusa. México D.F Página 709.
2. Diario Gestión. (01.09.2011). Perú. A Educación y Salud irá más de un cuarto de presupuesto. Página 08. Lima. Perú.
3. Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M. (2003). Administración de Costos Contabilidad y Control. Editorial Thompson. México D.F.
4. Mallo, Carlos. (2000). Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión. Editorial Prentice-Hall. México.
5. Martínez, Eloísa. Desarrollo de Modelos Industriales. Cadena de Valor. Publicado en <http://www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml> Consultado 06/10/2011.
6. Noboa, Fabrizio. (Abril 2005). Mejorando el posicionamiento estratégico, Cámara de Industrias de Guayaquil, Revista Industrias, Año XI, No.4. Guayaquil-Ecuador.
7. Porter, Michael E. (1986). Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Cía. Editorial Continental S.A. de C.V. México.
8. SHANK, J. y Govindarajan V. (1995). Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Grupo Editorial Norma. Colombia.
9. Tirado, Jorge. Las alianzas estratégicas como gestión empresarial. Visitado 14.10.2011 <http://alianzasestrategicas-08jltr.blogspot.com/2008/11/las-alianzas-estrategicas-como-gestin.html>
10. <http://www.fabrizionoboa.net/pdf/fn003.pdf> Visitado el 20.10.2011.
11. http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales. Visitado el 16.10.2011
12. <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-quince-empresas-peruanas-figuran-entre-las-100-mejores-de-region-380881.aspx>. Visitado 8/10/2011