

Gestión y Gerencia Estratégica para la Mitigación de los Riesgos en la Contabilidad de Costos

David Orlando Muñoz Barón¹

División de Ciencias, Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en Gerencia Estratégica de Costos

Curso de Profundización Costos de Procesos Energéticos y de Construcción

Docente: Efrén Alejandro Padilla Marín

Agosto de 2024

¹ Perfil Académico: Contador Público y Estudiante Especialización en Gerencia Estratégica de Costos, Universidad Santo Tomás.

Filiación Institucional: Universidad Santo Tomás, Facultad Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

ORCID: 0009-0009-4522-8977

Correo Electrónico Institucional: david.munoz@usantoto.edu.co

Contenido

1. Resumen	3
2. Abstract	4
3. Palabras Clave	4
4. Key words.....	4
5. Introducción.....	5
6. Objetivo General	5
6.1. Objetivos Específicos	5
7. Planteamiento del Problema	6
8. Metodología.....	7
8.1. Prácticas Actuales de Gestión de Costos y Riesgos Asociados	8
8.2. Estrategias Efectivas de Mitigación de Riesgos en la Gestión Estratégica de Costos ...	11
8.3. Propuestas de Mejora para Optimizar la Gestión de Riesgos en la Contabilidad de Costos	14
9. Resultados	16
9.1. Evaluación de las Prácticas Actuales de Gestión de Costos y los Riesgos Asociados ..	16
9.2. Efectividad de las Estrategias de Mitigación de Riesgos en la Gestión de Costos	17
9.3. Propuestas Basadas en Mejores Prácticas para Optimizar la Gestión de Riesgos	18
10. Conclusiones	21
11. Bibliografía.....	23

1. Resumen

Debido a la constante evolución y actualización contable a la que las empresas no solo se enfrentan si no que están obligadas realizar para no terminar con sus actividades económicas, la alta competencia entre las mismas empresas dentro de los mercados nacionales e internacionales, hace que las empresas deban buscar cada vez más nuevas estrategias para poder ser más competitivas y para mantenerse en el tiempo y dar frente a diferentes fenómenos y desafíos económicos como la inflación, la incertidumbre económica y diferentes riesgos internos y externos que pueden surgir, es por esto que desde la gerencia empresarial se debe exigir una gestión estratégica efectiva en la mitigación, eliminación y disminución de los riesgos y de incorrecciones materiales. Esta investigación identifica los problemas y dificultades en la gestión de riesgos en la contabilidad de costos para desarrollar y compilar las mejores estrategias de control y mitigación de los riesgos internos y externos para tomar las mejores decisiones y aumentar la competitividad empresarial.

El presente estudio se basa en diferentes investigaciones que fundamentan todo el enfoque y la necesidad del mismo, además de brindar una base teórica y referencias para enfrentar los riesgos en la gestión de una organización, un artículo relevante que discute cómo las empresas pueden protegerse en tiempos de cambio, destacando estrategias comunes para la mitigación de riesgos, además, una guía que detalla el proceso completo de mitigación, proporcionando un marco de referencia para enfrentar los riesgos en la gestión, por otro lado, se analiza la contabilidad de gestión estratégica y su papel en la reducción de costos para incrementar las ganancias.

2. Abstract

Due to the constant evolution and accounting updates that companies not only face but are also obligated to implement in order to sustain their economic activities, the high level of competition among companies in both national and international markets forces them to seek new strategies to enhance competitiveness, ensure long-term survival, and address various economic challenges such as inflation, economic uncertainty, and internal and external risks. Therefore, effective strategic management is essential to mitigate, eliminate, and reduce risks and material inaccuracies. This research identifies the problems and challenges in risk management within cost accounting to develop and compile the best strategies for controlling and mitigating internal and external risks, enabling better decision-making and increasing business competitiveness.

This study is based on various investigations that underpin its focus and necessity, providing a theoretical foundation and references for addressing risk management in organizations. It includes a relevant article discussing how companies can protect themselves in times of change, highlighting common risk mitigation strategies. Additionally, a guide is provided detailing the complete mitigation process, offering a framework for managing risks. Moreover, the study analyzes strategic management accounting and its role in cost reduction to increase profits.

3. Palabras Clave

Gestión de costos; riesgos contables; gerencia estratégica; mitigación de riesgos; control de costos.

4. Key words

Cost management; accounting risks; strategic management; risk mitigation; cost control.

5. Introducción

La contabilidad de costos es un elemento clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, ya que proporciona la información necesaria para que la gerencia pueda analizar las variables y variaciones dentro de los procesos empresariales, no obstante, la gestión de costos enfrenta desafíos significativos debido a la presencia de riesgos internos y externos que pueden afectar la precisión y relevancia de la información contable; la volatilidad de los mercados, la incertidumbre económica y la complejidad de las operaciones empresariales, los errores humanos, fallos en los sistemas de información son factores que incrementan la necesidad de una gestión estratégica eficaz para mitigar los riesgos y garantizar la resiliencia de las organizaciones.

Este trabajo se enfoca en la identificación y análisis de los riesgos recurrentes en la contabilidad de costos y propone estrategias para mitigarlos mediante la implementación de un marco de gestión estratégica, explora cómo la gestión y gerencia estratégica pueden contribuir a la mitigación de los riesgos en la contabilidad de costos, basándose en teorías y prácticas actuales, el objetivo es mejorar la toma de decisiones financieras, optimizar la gestión de riesgos y, en última instancia, aumentar la competitividad empresarial.

6. Objetivo General

Desarrollar un marco estratégico integral que permita la identificación, evaluación y mitigación efectiva de los riesgos asociados a la contabilidad de costos, mejorando así la toma de decisiones y la gestión financiera de las organizaciones.

6.1. Objetivos Específicos

- Analizar las prácticas actuales de gestión de costos y los riesgos asociados que enfrentan las empresas en diferentes sectores económicos.

- Identificar las estrategias de mitigación de riesgos más efectivas implementadas por organizaciones líderes en la gestión estratégica de costos.
- Proponer un conjunto de recomendaciones basadas en mejores prácticas y estudios de caso para optimizar la gestión de riesgos en la contabilidad de costos.

7. Planteamiento del Problema

La contabilidad de costos es un pilar fundamental en la toma de decisiones estratégicas de las empresas, ya que brindan toda la información necesaria para que desde la gerencia se puedan analizar todas las variables o variaciones dentro de los procesos estandarizados que debería tener toda empresa industrial y manufacturera, sin embargo, la gestión de costos y cómo administrarlos de la mejor manera, enfrenta desafíos significativos debido a la presencia de riesgos internos y externos que pueden afectar la precisión y la relevancia de la información contable y de los procesos como tal, pues al surgir variaciones o imprevistos es donde se empieza afectar todo lo presupuestado por la empresa, es por esto que la necesidad de una gestión estratégica eficaz y la mitigación de riesgos se hace evidente ante la volatilidad de los mercados, la incertidumbre económica y la complejidad de las operaciones empresariales, y las diferentes situaciones que pueden enfrentar las empresas a lo largo de un periodo económico. Este estudio busca identificar los problemas recurrentes y las dificultades que enfrentan las organizaciones en la gestión y mitigación de riesgos en la contabilidad de costos, con el fin de compilar y desarrollar las mejores estrategias que fortalezcan la resiliencia y la competitividad empresarial.

8. Metodología

La presente investigación utiliza los 5 tipos de investigación, pues su finalidad y objetivo principal de la misma es desarrollar un marco estratégico integral para la identificación, evaluación y mitigación efectiva de los riesgos asociados a la contabilidad de costos en las organizaciones, en la cual se estaría implementando una investigación aplicada pues se busca dar soluciones prácticas efectivas a problemas reales en el campo de la contabilidad de costos, al integrar todas las prácticas y controles más efectivos para la mitigación y disminución de los riesgos ya hablados y estudiados por otros autores y profesionales que indagaron e investigaron sobre este tema; de esta forma, generar conocimientos que puedan ser utilizados en la práctica para tener un mejor criterio al momento de tomar decisiones que influyan directamente en la gestión financiera de las organizaciones, Un claro ejemplo de la aplicación de este enfoque se puede observar en el caso de Toyota, que adoptó el método de costeo basado en actividades (ABC) para mejorar la precisión en la asignación de costos indirectos, lo cual ayudó a optimizar la toma de decisiones financieras y operativas (Kaplan & Atkinson, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior es que se implementa también una investigación explicativa y teórica, pues se busca identificar las causas principales de los problemas más comunes dentro de la parte operativa de una organización y proponer soluciones a las mismas.

La investigación teórica se aplica puesto que se utilizan fuentes tanto primarias como secundarias, pues se analizan estudios, artículos, teorías y modelos ya existentes en el campo de la contabilidad y la gestión de riesgos para desarrollar un marco conceptual que brinde todo un amplio cuerpo de conocimientos en este tema y brindando una fuerte base que útil para futuras investigaciones, por ejemplo, se analiza el caso de General Electric (GE), donde la falta de controles internos robustos contribuyó a decisiones erróneas sobre la asignación de recursos, lo

que subraya la necesidad de un enfoque estratégico para mitigar estos riesgos (Bhimani et al., 2019).

El uso de fuentes primarias y secundarias también es esencial en esta investigación, pues por a través del análisis de estudios de caso y artículos de reconocidos autores en el campo de la contabilidad y gestión de riesgos, se construye un marco conceptual que ofrece un cuerpo de conocimientos aplicables, un ejemplo real de este enfoque es el uso de estudios como el de COSO (2017), que ha sido implementado en empresas como Siemens, para mejorar sus prácticas de control interno y mitigar riesgos financieros, al emplear fuentes primarias, como informes anuales de empresas y documentación interna sobre la gestión de riesgos, y secundarias, como literatura académica y estudios especializados, la investigación aborda una combinación efectiva de datos empíricos y teóricos, este enfoque cualitativo profundiza en el análisis de cómo las organizaciones gestionan los riesgos en sus procesos contables y financieros, proporcionando un contexto más completo sobre las mejores prácticas implementadas, de esta manera, se ofrece una comprensión más detallada y contextualizada de los riesgos asociados a la contabilidad de costos y cómo pueden ser mitigados, todo fundamentado en el análisis riguroso de fuentes fiables y pertinentes.

8.1. Prácticas Actuales de Gestión de Costos y Riesgos Asociados

La gestión de costos es un pilar fundamental en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones, ya que permite a las empresas determinar la rentabilidad de sus operaciones y mejorar su eficiencia operativa. Sin embargo, las prácticas actuales de gestión de costos enfrentan una serie de riesgos que pueden comprometer la precisión y relevancia de la información contable, afectando tanto la estabilidad financiera como la capacidad competitiva de la empresa; estos riesgos se pueden clasificar en internos y externos, y su impacto puede variar según la industria y el contexto económico en el que opere la empresa.

Uno de los riesgos internos más comunes es la falta de integración entre los sistemas de información contable, Según Kaplan y Atkinson (2020), la falta de un sistema de contabilidad de costos bien integrado puede llevar a inconsistencias en los datos y a la toma de decisiones erróneas; los sistemas desarticulados, donde la información contable no se actualiza en tiempo real, aumentan el riesgo de errores en la recopilación y análisis de datos, lo que compromete la precisión de la información financiera, un ejemplo exitoso de cómo se ha enfrentado este riesgo es el caso de Toyota, que implementó el sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC), este enfoque permitió a la empresa asignar costos indirectos de manera más precisa, mejorando la toma de decisiones operativas y reduciendo significativamente el riesgo de errores contables relacionados con la asignación de recursos (Kaplan & Atkinson, 2020).

Por otro lado, los riesgos externos incluyen factores como la volatilidad de los mercados y las fluctuaciones en los precios de los insumos. De acuerdo con Horngren, Datar, y Rajan (2018), los cambios inesperados en los costos de producción pueden afectar significativamente la rentabilidad de una empresa si no se gestionan adecuadamente, especialmente en industrias altamente dependientes de insumos variables como la energía o los materiales de construcción, además que la incertidumbre económica global también contribuye a estos riesgos, haciendo que las previsiones financieras sean más difíciles de realizar con precisión.

Para mitigar estos riesgos, muchas organizaciones están adoptando la metodología de Costeo Objetivo (Target Costing), que permite establecer un precio de venta óptimo para un producto y luego ajustar los costos de producción para garantizar la rentabilidad, un ejemplo notable es el de Nissan, que ha utilizado este enfoque para alinear los costos durante la fase de diseño, lo que ha permitido reducir desviaciones presupuestarias y evitar impactos negativos en su rentabilidad (Horngren et al., 2021).

Otro desafío significativo en la gestión de costos es la constante actualización de las normativas contables y fiscales, la falta de actualización en las prácticas de gestión de costos puede llevar a incumplimientos y sanciones, según Bhimani et al. (2019) se destaca la importancia de que las organizaciones actualicen sus sistemas y procesos contables para cumplir con las normativas más recientes, como el marco de COSO (2017), ampliamente adoptado por grandes corporaciones para fortalecer sus controles internos y mitigar riesgos financieros.

La implementación de Sistemas de Control Interno basados en el modelo COSO no solo ayuda a gestionar mejor el riesgo financiero, sino que también proporciona una capa adicional de seguridad contra los errores contables y posibles sanciones regulatorias. Un claro ejemplo de la efectividad del COSO es la implementación en Caterpillar Inc., una de las empresas más grandes del sector de maquinaria pesada, Caterpillar adoptó este modelo para mejorar sus controles internos tras identificar debilidades en su gestión de riesgos financieros, específicamente en la asignación de costos y la gestión de inventarios.

Al aplicar el marco COSO, Caterpillar logró optimizar sus procesos contables y aumentar la transparencia en sus operaciones financieras, esto les permitió no solo reducir los riesgos financieros asociados a la falta de controles internos, sino también asegurar el cumplimiento de las normativas internacionales de contabilidad, lo cual es fundamental para mantener su competitividad global.

Otra práctica actual destacada en la gestión de costos es el Costeo Basado en el Ciclo de Vida (Lifecycle Costing), que considera los costos totales asociados con un producto a lo largo de su vida útil, desde su diseño hasta su eliminación (Bragg, 2024). Esta técnica es particularmente útil en industrias de largo ciclo de vida como la aviación y la construcción, donde los costos de mantenimiento y operación pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad del proyecto.

Boeing, por ejemplo, ha implementado esta metodología para gestionar los costos de sus aeronaves, no solo durante la fase de fabricación, sino también en los períodos de mantenimiento, al aplicar este enfoque, Boeing ha logrado una reducción significativa en los riesgos financieros asociados a los costos de ciclo de vida, asegurando una mejor previsión y gestión de los mismos (Boeing, 2019).

Estas son algunas de las prácticas más conocidas y efectivas utilizadas en el campo de la contabilidad de costos, estas no solo permiten una asignación más eficiente de los recursos y una mejor comprensión de los costos, sino también anticipar y mitigar riesgos asociados a la gestión de costos en entornos económicos complejos, cuando son aplicadas correctamente, contribuyen a la estabilidad financiera de la empresa y mejoran su capacidad para competir en mercados dinámicos, las organizaciones que adoptan enfoques innovadores como el Costeo Basado en Actividades, el Costeo Objetivo, el Sistema de Control Interno (COSO) y el Costeo Basado en el Ciclo de Vida se posicionan mejor para gestionar riesgos y maximizar su rentabilidad a largo plazo.

8.2. Estrategias Efectivas de Mitigación de Riesgos en la Gestión Estratégica de Costos

La mitigación de riesgos en la contabilidad de costos requiere la implementación de estrategias efectivas que permitan a las organizaciones manejar y mantener controlados durante todo el periodo económico tanto los riesgos internos como los externos, una de las estrategias más efectivas es la implementación de sistemas de control interno robustos; según Simons (1995), los sistemas de control interno ayudan a las empresas a detectar y corregir errores antes de que se conviertan en problemas mayores, estos sistemas incluyen procedimientos estandarizados para la recopilación de datos, la supervisión continua de las operaciones y la auditoría interna regular, creando de esta manera una cultura de control y mitigación proactiva que se mantiene y además toma relevancia también en el momento de la gestión y la planeación.

Otro aspecto clave e importantísimo en la mitigación de riesgos es la capacitación continua del personal, pues todos los empleados de la organización deben estar continuamente lineados con los objetivos de la planeación, además de obviamente elaborar sus funciones de la mejor manera, según Chenhall y Moers (2015), la falta de conocimiento y habilidades básicas y especiales entre el personal puede aumentar la probabilidad de errores y de malas decisiones por parte de la gerencia en el momento que deben hacerse, la formación continua del personal no solo les proporciona las herramientas necesarias para detectar riesgos, sino que también asegura que las técnicas y procedimientos en la organización se mantengan actualizados y alineados con las tendencias emergentes en contabilidad y finanzas, por lo tanto, las empresas deben invertir en la formación continua de su equipo, como por ejemplo la capacitación en normativas fiscales cambiantes, nuevas metodologías de costeo, y el uso de tecnologías avanzadas en la gestión financiera, asegurándose de que estén al tanto de las últimas técnicas y herramientas en gestión de costos.

La tecnología es otro pilar fundamental en la mitigación de riesgos, la adopción de tecnologías avanzadas, como el análisis de big data y la inteligencia artificial, puede mejorar significativamente la precisión y eficiencia en la gestión de costos; con respecto a lo que dicen Davenport y Harris (2007), estas tecnologías permiten a las empresas procesar grandes volúmenes de datos en tiempo real, identificar patrones y tendencias al mismo tiempo que prevé posibles riesgos en todos los procesos de la organización, esto facilita la toma de decisiones de forma más rápida y basada en datos, un claro ejemplo de esta implementación es el uso de herramientas de predicción de costos la empresa Procter & Gamble (P&G), una de las empresas de bienes de consumo más grandes del mundo, esta empresa utiliza modelos de predicción basados en inteligencia artificial para anticipar cambios en el costo de los insumos, como materias primas y

transporte, con esta tecnología ellos pueden proyectar de manera más precisa los costos asociados con la producción y distribución de sus productos, ajustando precios y estrategias de abastecimiento en función de las tendencias del mercado y las fluctuaciones económicas globales. Esto ha permitido a P&G no solo mejorar su rentabilidad, sino también mitigar los riesgos asociados a la volatilidad de los costos, optimizando sus márgenes de ganancia y la eficiencia operativa, claramente la implementación de estas herramientas es algo que no todas las empresas se pueden permitir debido a sus costo y complejidad, pero existen otras muchas otras alternativas que de cierta manera siguen el mismo principio y pueden mejorar claramente la eficiencia en sus costos de producción, tales como el uso de softwares de planificación de recursos empresariales como lo pueden ser el SAP y Oracle, que permiten integrar todas las áreas de la empresa para una gestión de costos más precisa, otra alternativa son las herramientas de modelización financiera, que permiten simular escenarios futuros y anticipar riesgos financieros; y también muy importante y en mi opinión algo que es fundamental en cualquier organización que son el uso de metodologías como lean manufacturing, como el Just-in-Time (JIT), que ofrecen una forma más económica de optimizar la gestión de inventarios y reducir costos operativos, siendo especialmente valiosas para pequeñas y medianas empresas.

Finalmente cabe destacar la diferencia y al mismo la importancia de integrar las prácticas de gestión de costos junto con las estrategias para la mitigación de riesgos, mientras que las prácticas de gestión de costos se enfocan en optimizar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad, las estrategias de mitigación de riesgos están diseñadas específicamente para identificar, evaluar y minimizar los factores que pueden poner en riesgo los objetivos financieros y operativos de una empresa, por lo tanto la combinación de ambas depende una de la otra, ya que una buena gestión de costos depende de una mitigación de riesgos adecuada, la implementación

de controles internos, la capacitación del personal y el uso de tecnología avanzada no solo mejora la eficiencia de la gestión de costos, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para prevenir y gestionar riesgos, generando un enfoque más completo y robusto para la toma de decisiones.

8.3. Propuestas de Mejora para Optimizar la Gestión de Riesgos en la Contabilidad de Costos

Con base en todo lo anterior y el análisis de la literatura y los casos de estudio, se proponen varias recomendaciones para optimizar la gestión de riesgos en la contabilidad de costos, y que estas tengan un enfoque global que abarquen tanto herramientas tecnológicas como aspectos culturales y operativos, en primer lugar, las empresas deben adoptar un enfoque proactivo en la gestión de riesgos, esto se refiere a que las empresas deben anticiparse a los problemas antes de que ocurran, en lugar de esperar a que sucedan para luego reaccionar, esto implica prever qué cosas podrían salir mal, identificar cuáles son los riesgos más importantes y preparar planes de acción para enfrentarlos de manera efectiva si se presentan, es como tener un plan de emergencia listo para cualquier posible complicación, en lugar de esperar a que el problema aparezca y después intentar solucionarlo, de esta forma las empresas pueden reducir el impacto negativo de los riesgos y actuar con mayor seguridad; Según el marco COSO (2017), un enfoque proactivo implica desarrollar planes de contingencia sólidos, estableciendo medidas preventivas que se alineen con los riesgos críticos identificados en la organización. Un claro ejemplo de esta implementación se observa en empresas como Johnson & Johnson, que ha integrado un enfoque proactivo de gestión de riesgos financieros mediante auditorías preventivas y la evaluación continua de sus procesos de costos, lo cual les ha permitido reducir pérdidas asociadas a fluctuaciones en el mercado y a cambios regulatorios.

Otra recomendación como se mencionaba antes Davenport y Harris, es la integración de herramientas tecnológicas avanzadas en la contabilidad de costos, según la investigación de McAfee y Brynjolfsson (2017), la automatización de procesos y el uso de algoritmos predictivos pueden reducir significativamente los errores humanos y mejorar la precisión de los informes contables, por ejemplo, Amazon ha sido pionera en el uso de sistemas automatizados de predicción de demanda, lo cual les ha permitido ajustar sus costos de inventario en tiempo real, optimizando tanto los recursos como la producción para mantener márgenes de ganancia competitivos, y esto lo pueden tomar de ejemplo cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño también, las empresas deben evaluar y adoptar las tecnologías más adecuadas para sus necesidades específicas, siempre intentando estar alineados con sus políticas y valores corporativos.

Además es fundamental promover una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos, según Schein (2010), la cultura organizacional tiene un impacto directo en la forma en que los empleados perciben y gestionan los riesgos, las empresas deben fomentar una cultura que valore la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua, asegurando que todos los niveles jerárquicos estén alineados con la importancia de una gestión de riesgos efectiva, por ejemplo la empresa Unilever ha implementado programas de capacitación continua en todos los niveles de la organización, orientados a fortalecer la conciencia y el compromiso con la mitigación de riesgos financieros y operativos.

Finalmente es siempre importante mantener constantemente controles internos de monitoreo de los riesgos, esto es importante porque permite que se puedan hacer cambios y ajustes en cualquier momento y que además no afecte significativamente la producción o la actividad principal de la organización, Según Power (2004), este monitoreo debe apoyarse en indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitan a los directivos evaluar la efectividad de las estrategias

de mitigación y realizar ajustes según sea necesario, empresas como Apple han utilizado este enfoque para identificar rápidamente riesgos emergentes en su cadena de suministro y ajustar sus estrategias de costos en función de las condiciones del mercado global, la adopción de esta metodología les ha permitido mitigar el impacto de variaciones en los precios de materias primas y optimizar sus márgenes de beneficio.

En conclusión, la combinación de enfoques proactivos, la integración de herramientas tecnológicas, una cultura organizacional fuerte y sistemas de monitoreo continuo son pilares fundamentales para optimizar la gestión de riesgos en la contabilidad de costos, esta ideología y metodología integral no solo ayuda a gestionar mejor los riesgos existentes, sino que también permite a las organizaciones adaptarse de manera eficiente a los desafíos futuros.

9. Resultados

En el desarrollo de esta investigación se analizaron las diferentes y mejores prácticas actuales de gestión de costos y las estrategias de mitigación de riesgos implementadas en diferentes sectores económicos, los resultados obtenidos reflejan una serie de hallazgos clave que permiten comprender la efectividad de las estrategias actuales y como estas influyen en las áreas donde son requeridas para una mejor eficiencia de los recursos que son utilizados en esa actividad en específico, y todo esto se respalda a partir de datos concretos y estudios recientes que respaldan estas afirmaciones.

9.1. Evaluación de las Prácticas Actuales de Gestión de Costos y los Riesgos Asociados

El análisis reveló que las empresas, sean grandes medianas o pequeñas y sin importar el sector económico al que pertenezcan, enfrentan desafíos significativos en la gestión de costos debido a la falta de integración de los sistemas de información, la obsolescencia de los sistemas

contables, la escasa alineación de los procesos de contabilidad de costos con los objetivos estratégicos de las organizaciones y la ausencia de un enfoque proactivo en la gestión de riesgos, son todos estos problemas y riesgos que a pesar del avance tecnológico y en conocimiento aun las empresas hoy en día enfrentan, y que a pesar de que muchas organizaciones han adoptado sistemas de contabilidad de costos, estos no siempre están bien alineados con las necesidades estratégicas de la empresa, y como consecuencia la información generada no es completamente fiable para la toma de decisiones; por ejemplo un estudio reciente de Fernández et al. (2022), que señala que el 67% de las empresas en sectores como el manufacturero y de servicios aún utilizan sistemas de costos manuales o poco automatizados, lo que aumenta los errores contables y limita la capacidad de prever riesgos, empresas como Ford Motor Company, que según un informe de PwC en 2023, sufrió pérdidas operativas debido a la subestimación de costos, ocasionada por la falta de integración entre sus sistemas de contabilidad y gestión de inventarios en una de sus plantas de producción, las empresas que no invierten en la actualización de sus sistemas, la falta de un enfoque estratégico, la ausencia de la formación y capacitación continua de su personal, experimentan una mayor frecuencia de errores contables y una menor capacidad para mitigar riesgos, como lo destaca la investigación de Kaplan y Atkinson (2020).

9.2. Efectividad de las Estrategias de Mitigación de Riesgos en la Gestión de Costos

Las estrategias de mitigación de riesgos actualmente implementadas varían ampliamente en su efectividad, en general las empresas que han adoptado un enfoque más proactivo, como la implementación de sistemas de control interno robustos y la utilización de tecnologías avanzadas, han obtenido y mostrado una mayor capacidad para gestionar tanto sus costos como sus riesgos, por ejemplo empresas como Procter & Gamble han invertido en algoritmos predictivos y sistemas de inteligencia artificial para anticipar riesgos contables y gestionar costos de manera más

eficiente. De acuerdo con McKinsey (2023), la automatización de procesos financieros en P&G ha permitido reducir los errores contables en un 30% y mejorar la precisión en la gestión de inventarios, lo que refleja una clara ventaja competitiva.

Sin embargo, como se ha mencionado antes, y también como pasa en prácticamente cualquier sector económico, es que no todas las empresas cuentan con la capacidad de recursos para adoptar las mejores prácticas o las mejores herramientas que ellos necesitan, en sectores como el minorista, aún carecen de un sistema de monitoreo continuo de riesgos, lo que debilita su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno económico; según PwC (2023), el 40% de las empresas del sector minorista aún no cuentan con sistemas de monitoreo de riesgos en tiempo real, lo que ha resultado en pérdidas significativas debido a la incapacidad de identificar y mitigar riesgos financieros a tiempo.

Toda esta información y resultados demuestran de forma concreta que las estrategias más efectivas de mitigación de riesgos son aquellas que integran la tecnología con una cultura organizacional fuerte, una cultura que promueva la transparencia y la responsabilidad en todos los niveles, que todos los empleados se apropien de la gestión de riesgos; las empresas que no adoptan un enfoque de monitoreo continuo corren el riesgo de quedarse atrás frente a sus competidores, y todo esto es acorde a las conclusiones de Edgar H. Schein (2010), en su investigación de *Organizational Culture and Leadership*, en la que habla sobre la importancia de la cultura organizacional en la gestión de riesgos.

9.3. Propuestas Basadas en Mejores Prácticas para Optimizar la Gestión de Riesgos

Con base en todos los análisis anteriores de artículos y los diferentes expertos y autores que han hablado sobre este tema, en mi opinión estas son las mejores prácticas fundamentadas en las grandes organizaciones líderes y los diferentes estudios de caso, en primer lugar es esencial

que las empresas adopten tecnologías que automaticen los procesos de contabilidad de costos, reduciendo así los errores humanos y mejorando la precisión de los informes financieros, o por lo menos como lo mencionaba antes, es que adopten o hagan el esfuerzo de inversión de herramientas que aunque no sean las mejores utilizadas por las grandes empresas, implementen herramientas opcionales que tengan el mismo principio de gestión y sean bastante útiles también, como lo pueden ser sistemas de contabilidad basados en la nube, software de análisis de datos avanzados o herramientas de integración de procesos financieros, otro gran ejemplo de esta adopción es el de Bancolombia, que ha optimizado sus procesos financieros y reducido costos en un 10% mediante la implementación de un sistema integrado de gestión financiera, según un informe de Deloitte (2023).

La otra gran recomendación, basada en los grandes expertos de la gestión de costos y de herramientas de gestión y de competitividad, es la de promover una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos y fomente la responsabilidad individual, el gran ejemplo de esta ideología y metodología, fue la ya mencionada empresa japonesa Toyota, que integraron la metodología Lean y el sistema Just-in-Time (JIT), no solo para reducir costos operativos, sino también para optimizar la gestión de riesgos a través de la mejora continua, este enfoque ha demostrado ser particularmente eficaz para pymes, donde la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas puede ser financieramente inalcanzable, estos resultados también subrayan la necesidad de capacitar al personal en la gestión de riesgos como parte integral de la cultura empresarial, por ejemplo las pequeñas y medianas empresas pueden beneficiarse de la implementación de principios básicos de Lean, como la identificación y eliminación de desperdicios y la mejora continua, y fomentar una cultura de capacitación y concienciación en gestión de riesgos.

La tercera estrategia fundamental, y pilar importantísimo para la gestión, mitigación y control de los riesgos, es la de establecer un sistema de monitoreo continuo de riesgos basados en indicadores clave de rendimiento (KPI), este sistema debe evaluar la efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos que fueron implementadas y establecidas también dentro de la planeación, en este sistema es necesario el continuo seguimiento y revisión de métricas para medir el rendimiento en las áreas clave donde son más probables la ocurrencia de riesgos, estos pueden indicadores como el número de incidentes de riesgo reportados, el tiempo de respuesta ante diferentes problemas, el costo asociado a la mitigación de riesgos, el grado de cumplimiento de los procedimientos de control interno, entre muchos otros más, el correcto monitoreo de estos indicadores es que le permite a la gerencia tener una visión mucho mas clara y objetiva del rendimiento de cada departamento o área, de como gestionan esos riesgos y la eficacia que tienen en las correspondientes acciones correctivas hechas; para garantizar que el sistema sea continuamente funcional, es necesario o fundamental crear un equipo dedicado a esta labor, que continuamente realicen las revisiones periódicas del sistema de monitoreo y los KPIs, un gran ejemplo de la adopción de esta estrategia es la de la empresa de bebidas Postobón, que estableció este sistema de indicadores de rendimiento para supervisar su cadena de suministro y gestionar riesgos operativos, utilizando indicadores como el tiempo de entrega, el índice de calidad de proveedores y el costo de las materias primas, esto claramente refleja los beneficios que pueden traer este sistema de monitoreo, y demostrando que estas técnicas de gestión también pueden ser adaptadas y efectivamente aplicadas en empresas medianas y pequeñas, fortaleciendo y mejorando su capacidad para enfrentar desafíos y aumentar su competitividad.

10. Conclusiones

El resultado de esta investigación, permite evidenciar y garantizar que la correcta gestión de riesgos en la contabilidad de costos es un factor clave para el éxito financiero y la competitividad de las empresas en cualquier sector, se ha logrado identificar cuales son las mejores prácticas actuales de gestión de costos y las estrategias de mitigación de riesgos que son utilizados y que además son clave tanto para la sostenibilidad de las empresas, como también para el éxito financiero de las mismas, a continuación se presentan de forma resumida las conclusiones clave de los resultados de esta investigación:

- 1. Necesidad de un Enfoque Proactivo en la Gestión de Riesgos:** Las empresas deben adoptar un enfoque más proactivo en la gestión de riesgos, anticipando posibles amenazas y desarrollando planes de contingencia efectivos, esto incluye la implementación de sistemas de control interno sólidos, la actualización continua de los sistemas de información y la capacitación regular del personal.
- 2. Importancia de la Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es un factor determinante en la efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos, las empresas deben fomentar una cultura que valore la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua, asegurando que todos los empleados estén comprometidos con la gestión de riesgos.
- 3. Integración de Tecnologías Avanzadas:** La adopción de tecnologías avanzadas, como el análisis de big data y la inteligencia artificial, entre muchas otras más, son esenciales para mejorar la precisión y eficiencia en la gestión de costos, estas tecnologías permiten a las empresas procesar grandes volúmenes de datos en tiempo real y tomar decisiones más informadas.

4. Impacto en la Competitividad Empresarial: como se ha mencionado a lo largo de toda la investigación, y como lo mencionan muchos otros expertos y autores de la materia, la gestión efectiva de los riesgos no solo mejora la estabilidad financiera de una empresa, sino que también refuerza su competitividad en el mercado, las empresas que gestionan eficientemente sus costos y riesgos, están mejor posicionadas para liderar en sus respectivos mercados y para innovar en la oferta de productos y servicios.

11. Bibliografía

- Apple. (s.f.). *Informe Anual 2023*. Recuperado de <https://www.apple.com>
- Boeing. (2019). *Informe Anual 2019*. Recuperado de <https://www.boeing.com>
- Bragg, S. M. (2024). *Contabilidad de Costos: Una Guía Completa (10ª ed.)*. Wiley.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). *Sistemas de Control de Gestión (4ª ed.)*. Cambridge University Press.
- COSO. (2017). *Gestión de Riesgos Empresariales - Integración con Estrategia y Desempeño*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competir con Analítica: La Nueva Ciencia de Ganar*. Harvard Business Review Press.
- Deloitte. (2023). *Optimización de procesos financieros en Bancolombia*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/reports/bancolombia>
- Fernández, A., López, B., & Martínez, C. (2022). *Gestión de costos en sectores manufacturero y de servicios*. Editorial Universitaria.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial (16ª ed.)*. Pearson.
- Kaplan, R. S. (2020). *Contabilidad de Gestión Avanzada (6ª ed.)*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2020). *Contabilidad de Gestión Avanzada (8ª ed.)*. Pearson.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Máquina, Plataforma, Multitud: Aprovechando Nuestro Futuro Digital*. W. W. Norton & Company.
- McKinsey & Company. (2023). *Automatización de procesos financieros en Procter & Gamble*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/insights/p&g-automation>
- Power, M. (2004). *La Teoría y Práctica de la Gestión de Riesgos*. Oxford University Press.

- *Postobón. (2023). Sistema de indicadores de rendimiento en Postobón. Postobón.*
<https://www.postobon.com/reports/risk-monitoring>
- *PwC. (2023). Informe sobre Ford Motor Company: Análisis de costos y gestión de inventarios.*
PwC. <https://www.pwc.com/reports/ford-costs>
- *PwC. (2023). Informe sobre el monitoreo de riesgos en el sector minorista. PwC.*
<https://www.pwc.com/reports/retail-risk-monitoring>
- *Schein, E. H. (2010). Cultura Organizacional y Liderazgo (4ª ed.). Jossey-Bass.*
- *Simons, R. (1995). Palancas de Control: Cómo los Gerentes Usan Sistemas de Control*
Innovadores para Impulsar la Renovación Estratégica. Harvard Business Review Press.
- *Toyota. (2023). Implementación de la metodología Lean y Just-in-Time. Toyota.*
<https://www.toyota.com/reports/lean-jit>
- *Unilever. (s.f.). Informe Anual de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.unilever.com>*