VOLUMEN 48
XXXI Verano De la Ciencia
ISSN 2395-9797
www.jovenesenlaciencia.ugto.mx

Gestión estratégica de costos administrativos y su impacto organizacional: caso de estudio en una empresa manufacturera de Guanajuato

Strategic Administrative Cost Management and Its Organizational Impact: A Case Study in a Manufacturing Company in Guanajuato

AUTORES

Luis Gerardo Rea Chávez[1], Andrea Pérez López[2], Arantza Vélez Parada[3]
[1]lgreachavez@ugto.mx, [2]a.perez.l@ugto.mx, [3]a.velezparada@ugto.mx,
[1]Departamento de Gestión y Dirección de Empresas, División de Ciencias Económico-Administrativas. Campus Guanajuato. Universidad de Guanajuato.
[2]Licenciatura en Contador Público, División de Ciencias Económico-Administrativas. Campus Guanajuato. Universidad de Guanajuato.
[3]Licenciatura en Contador Público, División de Ciencias Económico-Administrativas. Campus Guanajuato. Universidad de Guanajuato.

Resumen

La gestión estratégica de los costos administrativos constituye un elemento fundamental para fortalecer la eficiencia y la competitividad de las organizaciones, particularmente en el sector manufacturero, donde la adecuada administración de los recursos influye directamente en el desempeño institucional. El presente artículo tuvo como objetivo analizar el impacto de la gestión estratégica de los costos administrativos en el desempeño organizacional de una empresa manufacturera del estado de Guanajuato, identificando las estrategias implementadas para optimizar los recursos administrativos y su contribución a la eficiencia operativa. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario estructurado al personal administrativo y de supervisión de la empresa, utilizando una escala tipo Likert para evaluar las variables de estudio. Los resultados evidenciaron una percepción favorable respecto a la planeación estratégica, el control de los costos administrativos y su influencia en la productividad, la coordinación interna y la toma de decisiones, identificándose la digitalización de procesos como una oportunidad de mejora para fortalecer la eficiencia organizacional. Se concluye que la gestión estratégica de los costos administrativos trasciende la reducción del gasto, constituyéndose en un factor que favorece la creación de valor, el fortalecimiento de los procesos administrativos y el incremento de la competitividad en las empresas manufactureras.

Palabras clave: gestión estratégica de costos, costos administrativos, desempeño organizacional, empresa manufacturera, Guanajuato.

1.Introducción

La competitividad de las empresas manufactureras depende cada vez más de su capacidad para administrar eficientemente los recursos disponibles y responder con rapidez a las exigencias de un entorno económico caracterizado por la innovación tecnológica, la globalización de los mercados y el incremento de los estándares de calidad. En este escenario, la administración de los costos ha dejado de ser una actividad orientada exclusivamente al registro contable para convertirse en un elemento estratégico que influye directamente en la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad organizacional. La información derivada de los sistemas de costos constituye actualmente una herramienta indispensable para la planeación, el control y la toma de decisiones, permitiendo a las organizaciones identificar oportunidades de mejora y fortalecer su posición competitiva.

Dentro de este proceso, los costos administrativos adquieren una importancia particular debido a que comprenden los recursos destinados a las actividades de dirección, coordinación, supervisión y apoyo necesarias para garantizar el adecuado funcionamiento de la organización. Aunque estos costos no participan

directamente en la producción de bienes, su correcta administración influye en la eficiencia de los procesos internos, la asignación de recursos, la calidad de la información y la capacidad de respuesta de la empresa frente a los cambios del mercado. En consecuencia, la gestión estratégica de los costos administrativos representa un componente esencial para generar valor y favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La evolución de la administración estratégica ha impulsado un cambio significativo en la forma de analizar los costos empresariales. Diversos autores sostienen que la ventaja competitiva no depende únicamente de reducir gastos, sino de administrar los recursos de manera que contribuyan al fortalecimiento de la organización y a la creación de valor sostenible. Desde esta perspectiva, la gestión estratégica de costos integra herramientas de planeación, control y evaluación que permiten optimizar procesos, eliminar actividades que no generan valor y mejorar la coordinación entre las distintas áreas funcionales. Esta visión resulta particularmente relevante para las empresas manufactureras, donde la interacción permanente entre los procesos administrativos y operativos exige una utilización eficiente de los recursos disponibles.

El estado de Guanajuato se ha consolidado como una de las principales regiones industriales de México, destacando por el crecimiento de sectores como el automotriz, metalmecánico, agroindustrial y de autopartes. La presencia de empresas nacionales e internacionales ha incrementado la necesidad de implementar modelos administrativos capaces de responder a estándares cada vez más elevados de productividad, eficiencia y competitividad. Bajo estas condiciones, la adecuada gestión de los costos administrativos constituye un factor estratégico para fortalecer el desempeño organizacional y favorecer la permanencia de las empresas en mercados altamente dinámicos.

A pesar de la importancia que representa la administración de los costos, en numerosas organizaciones manufactureras persisten prácticas orientadas principalmente al control del gasto, dejando en un segundo plano el análisis estratégico de la información financiera y administrativa. Esta situación limita la capacidad de identificar oportunidades de mejora, dificulta la evaluación del desempeño de las áreas administrativas y restringe la posibilidad de utilizar la información contable como apoyo para la toma de decisiones. En consecuencia, resulta necesario analizar de qué manera la gestión estratégica de los costos administrativos influye sobre el desempeño organizacional y cuáles son los beneficios que puede generar su adecuada implementación dentro de las empresas manufactureras.

Con base en lo anterior, el presente artículo tiene como **objetivo analizar el impacto de la gestión estratégica de los costos administrativos en el desempeño organizacional de una empresa manufacturera del estado de Guanajuato, identificando las estrategias implementadas para optimizar los recursos administrativos y evaluar su contribución a la eficiencia, la productividad y la toma de decisiones organizacionales**. Para alcanzar este propósito se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal, utilizando como técnica de recolección de información una encuesta aplicada al personal administrativo y de supervisión de la empresa objeto de estudio.

El trabajo se estructura en cuatro apartados principales. En primer lugar, se presenta el fundamento teórico relacionado con la gestión estratégica de costos, los costos administrativos y su impacto en el desempeño organizacional, sustentado en aportaciones clásicas y contemporáneas de la literatura especializada. Posteriormente, se describe la metodología empleada para la obtención y análisis de los datos. Enseguida se exponen los principales resultados obtenidos a partir del estudio de caso, complementados con su respectiva discusión a la luz de los planteamientos teóricos revisados. Finalmente, se presentan las conclusiones, en las que se sintetizan los principales hallazgos y se proponen recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión estratégica de los costos administrativos como un mecanismo para incrementar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas manufactureras del estado de Guanajuato.

2. Fundamentos teóricos de la gestión estratégica de costos administrativos

2.1 Gestión estratégica de costos

La creciente competitividad empresarial ha modificado la manera en que las organizaciones administran sus recursos financieros y operativos. En las últimas décadas, la gestión de costos ha dejado de concebirse únicamente como un mecanismo de registro contable para convertirse en un componente estratégico orientado a fortalecer la competitividad y la sostenibilidad organizacional. Este cambio responde a la necesidad de que las empresas dispongan de información confiable y oportuna que facilite la planeación, el control y la toma de decisiones en escenarios caracterizados por una elevada incertidumbre y por la constante transformación de los procesos productivos.

Desde esta perspectiva, la gestión estratégica de costos constituye un enfoque administrativo que integra la información contable con la formulación e implementación de la estrategia empresarial. Su finalidad no consiste únicamente en identificar cuánto cuesta producir un bien o prestar un servicio, sino en comprender cómo la estructura de costos influye sobre la generación de valor, la eficiencia de los procesos y la obtención de ventajas competitivas sostenibles. En consecuencia, el análisis de costos deja de limitarse a una función financiera y adquiere un papel relevante dentro de la dirección estratégica de las organizaciones.

Shank y Govindarajan (1993) sostienen que la gestión estratégica de costos implica utilizar la información derivada de los sistemas contables para apoyar la formulación de estrategias que permitan mejorar la posición competitiva de la empresa. Los autores argumentan que el análisis de costos debe desarrollarse considerando factores internos y externos que afectan el desempeño organizacional, incorporando elementos como la estructura de la industria, el comportamiento de la competencia, la cadena de valor y los factores que determinan el consumo de recursos. Bajo este planteamiento, los costos representan una fuente de información estratégica que permite identificar oportunidades para incrementar la eficiencia sin comprometer la capacidad de generar valor.

Uno de los aportes más influyentes para comprender este enfoque proviene de Porter (1985), quien plantea que la ventaja competitiva depende de la capacidad de la organización para administrar las actividades que integran su cadena de valor. Cada una de estas actividades consume recursos y genera costos específicos; por ello, conocer su comportamiento permite distinguir aquellas que contribuyen directamente a la creación de valor de las que únicamente incrementan el gasto sin aportar beneficios proporcionales. Este análisis facilita la identificación de oportunidades para rediseñar procesos, eliminar actividades redundantes y fortalecer la coordinación entre las distintas áreas de la organización.

La incorporación del concepto de cadena de valor transformó la administración tradicional de costos al desplazar el interés desde la simple reducción del gasto hacia la optimización integral de las actividades empresariales. En este sentido, la gestión estratégica no busca disminuir costos de manera indiscriminada, sino administrar los recursos de forma que cada inversión contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Reducir un gasto que afecta la calidad del producto, la satisfacción del cliente o la capacidad de innovación puede generar efectos contraproducentes; por ello, el análisis estratégico exige evaluar simultáneamente el impacto financiero y operativo de cada decisión.

Otro elemento fundamental corresponde al estudio de los inductores de costos o *cost drivers*, entendidos como los factores que explican el consumo de recursos dentro de la organización. Kaplan y Cooper (1998) señalan que la identificación de estos inductores permite comprender con mayor precisión el origen de los costos indirectos y facilita la asignación de recursos hacia las actividades que realmente generan valor. A partir de esta propuesta surgió el Costeo Basado en Actividades (ABC), metodología que representa una de las principales innovaciones en la administración moderna de costos, debido a que asigna los recursos considerando las actividades realizadas y no únicamente el volumen de producción.

La utilidad de la gestión estratégica de costos también radica en su contribución a la planeación organizacional. Horngren, Datar y Rajan (2021) afirman que la información contable adquiere verdadero valor cuando respalda la formulación de decisiones relacionadas con inversiones, presupuestos, asignación de recursos y evaluación del desempeño. En consecuencia, la gestión de costos debe concebirse como un

sistema permanente de generación de información que permita anticipar problemas, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la capacidad de adaptación de la organización frente a las exigencias del mercado.

En las empresas manufactureras, este enfoque resulta especialmente relevante debido a la interacción constante entre las áreas de producción, abastecimiento, logística, comercialización y administración. Las decisiones adoptadas por cualquiera de estas funciones repercuten sobre la estructura general de costos, de modo que la coordinación entre departamentos se convierte en un requisito indispensable para alcanzar mayores niveles de eficiencia. Bajo estas condiciones, la gestión estratégica de costos constituye un instrumento para mejorar el desempeño organizacional mediante el uso racional de los recursos y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

2.2 Costos administrativos

Los costos administrativos representan los recursos destinados al funcionamiento de las áreas responsables de dirigir, coordinar y apoyar las actividades de una organización. A diferencia de los costos de producción, que se relacionan directamente con la elaboración de bienes o la prestación de servicios, los costos administrativos corresponden a funciones como dirección general, planeación, recursos humanos, contabilidad, finanzas, tecnologías de la información, asesoría jurídica y demás actividades necesarias para garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa. Aunque estas funciones no participan directamente en la transformación del producto, su contribución resulta indispensable para mantener la operación, coordinar los procesos y facilitar la toma de decisiones.

Horngren, Datar y Rajan (2021) consideran que los costos administrativos constituyen una categoría esencial dentro de la contabilidad administrativa porque reflejan los recursos invertidos en la gestión organizacional. Desde esta perspectiva, dichos costos no deben interpretarse únicamente como gastos inevitables, sino como inversiones cuya finalidad consiste en fortalecer la capacidad administrativa, mejorar la coordinación institucional y respaldar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En consecuencia, la evaluación de estos costos requiere considerar no solo su magnitud económica, sino también los beneficios que generan para la organización.

La administración contemporánea reconoce que los costos administrativos pueden convertirse en una fuente de ventajas competitivas cuando son gestionados mediante criterios de eficiencia y mejora continua. Garrison, Noreen y Brewer (2021) señalan que la utilidad de los sistemas de contabilidad administrativa consiste precisamente en proporcionar información que permita planear, controlar y evaluar el desempeño de las diferentes áreas funcionales. Esta información facilita la identificación de procesos susceptibles de optimización, la eliminación de actividades que no agregan valor y la asignación eficiente de los recursos disponibles.

Los costos administrativos pueden clasificarse atendiendo a distintos criterios. Desde el punto de vista de su comportamiento, se distinguen costos fijos, como salarios del personal administrativo, arrendamientos, seguros o licencias informáticas, y costos variables, relacionados con materiales de oficina, servicios temporales, capacitación, viajes o algunos servicios tecnológicos que dependen del nivel de actividad de la organización. Esta clasificación facilita la elaboración de presupuestos y permite analizar el comportamiento financiero de la empresa frente a cambios en el volumen de operaciones.

Otra clasificación considera la función administrativa que origina el costo. Bajo este criterio es posible identificar recursos destinados a la dirección estratégica, administración financiera, gestión del talento humano, tecnologías de la información, comunicación institucional, control interno, auditoría, asuntos legales y planeación corporativa. Analizar los costos desde esta perspectiva favorece la identificación de áreas con mayores requerimientos presupuestales y permite evaluar si los recursos asignados contribuyen efectivamente al desempeño organizacional.

La transformación digital ha modificado de manera significativa la composición de los costos administrativos. La incorporación de plataformas tecnológicas, sistemas ERP, herramientas de análisis de datos y soluciones de automatización ha sustituido progresivamente procesos manuales que anteriormente demandaban mayores recursos humanos y materiales. Laudon y Laudon (2022) destacan que la digitalización

administrativa favorece la integración de la información, reduce tiempos de procesamiento, mejora la coordinación entre departamentos y fortalece la calidad de las decisiones gerenciales. Aunque estas tecnologías representan inversiones iniciales importantes, su implementación suele traducirse en reducciones sostenidas de costos operativos y administrativos en el mediano y largo plazo.

Dentro de este proceso, el presupuesto continúa siendo una herramienta fundamental para controlar los costos administrativos. Sin embargo, la literatura especializada coincide en que el control presupuestario resulta insuficiente cuando únicamente se orienta a limitar el gasto. Hansen, Mowen y Heitger (2022) sostienen que la administración moderna debe incorporar indicadores relacionados con productividad, eficiencia, calidad de los procesos y generación de valor, permitiendo evaluar el verdadero impacto de las inversiones administrativas sobre el desempeño organizacional.

En el ámbito manufacturero, los costos administrativos adquieren una importancia particular debido a la necesidad de coordinar procesos altamente especializados, administrar cadenas de suministro complejas y responder a exigencias crecientes en materia de calidad, cumplimiento normativo y atención al cliente. Una administración eficiente favorece la comunicación entre las distintas áreas funcionales, fortalece la planeación de la producción y mejora la utilización de los recursos disponibles. Por el contrario, estructuras administrativas ineficientes pueden generar retrasos, duplicidad de actividades, errores de coordinación e incrementos innecesarios en los costos indirectos, afectando la rentabilidad y la competitividad de la empresa. Precisamente por ello, la adecuada gestión de los costos administrativos constituye un elemento indispensable para comprender su influencia sobre el desempeño organizacional, aspecto que se aborda en el siguiente apartado.

2.3 Impacto organizacional de la gestión estratégica de costos administrativos

La gestión estratégica de los costos administrativos adquiere relevancia cuando sus efectos trascienden el ámbito financiero y se reflejan en el desempeño integral de la organización. Si bien uno de sus objetivos consiste en optimizar la utilización de los recursos, su verdadero alcance radica en fortalecer la capacidad institucional para alcanzar metas estratégicas, mejorar la eficiencia operativa y generar condiciones que favorezcan la competitividad. Desde esta perspectiva, el análisis de los costos administrativos no debe limitarse a la cuantificación del gasto, sino orientarse a comprender la forma en que las decisiones administrativas influyen sobre la productividad, la calidad de los procesos, la capacidad de innovación y la sostenibilidad empresarial.

Durante muchos años predominó la idea de que disminuir los gastos administrativos era sinónimo de una mejor administración. Sin embargo, la evidencia presentada por la literatura especializada demuestra que las reducciones indiscriminadas pueden afectar funciones esenciales para el funcionamiento de la organización, como la planeación, el control interno, la capacitación del personal, la administración de la información o la supervisión de los procesos. En consecuencia, la gestión estratégica propone sustituir una visión centrada exclusivamente en la reducción de costos por otra orientada a la optimización de los recursos, procurando que cada inversión administrativa contribuya a la generación de valor y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Uno de los principales efectos derivados de una adecuada gestión de los costos administrativos es el incremento de la eficiencia organizacional. Robbins y Coulter (2022) definen la eficiencia como la capacidad de obtener los mejores resultados utilizando racionalmente los recursos disponibles. Este principio implica eliminar actividades innecesarias, simplificar procedimientos, reducir tiempos de respuesta y mejorar la coordinación entre las distintas áreas funcionales. En las empresas manufactureras, donde las actividades administrativas mantienen una estrecha relación con la producción, el abastecimiento, la logística y el control de calidad, pequeñas mejoras en la administración pueden traducirse en beneficios significativos para toda la organización.

La productividad constituye otro indicador estrechamente vinculado con la gestión estratégica de costos administrativos. Tradicionalmente, la productividad fue asociada únicamente con el incremento de la producción física; sin embargo, las organizaciones modernas reconocen que una parte considerable del valor empresarial depende del desempeño de las áreas administrativas y de apoyo. Drucker (2007) argumenta que

la productividad del trabajo basado en el conocimiento representa uno de los mayores retos de la administración contemporánea, debido a que la generación de ventajas competitivas depende cada vez más de la capacidad para administrar información, coordinar recursos y desarrollar procesos eficientes. Bajo esta perspectiva, las inversiones destinadas a fortalecer las funciones administrativas no deben considerarse un gasto improductivo, sino un mecanismo para incrementar la capacidad organizacional.

La calidad de la toma de decisiones constituye otro aspecto influenciado por la gestión estratégica de costos. Las organizaciones requieren información financiera y administrativa confiable para planificar inversiones, elaborar presupuestos, evaluar riesgos y diseñar estrategias de crecimiento. Cuando los sistemas administrativos generan información precisa y oportuna, los directivos cuentan con mayores elementos para seleccionar alternativas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, Kaplan y Norton (2008) sostienen que la evaluación del desempeño debe integrar indicadores financieros y no financieros, permitiendo analizar simultáneamente aspectos relacionados con clientes, procesos internos, aprendizaje organizacional y resultados económicos. Esta visión integral evita que las decisiones se fundamenten únicamente en indicadores contables de corto plazo y favorece una administración orientada a la creación de valor sostenible.

Otro efecto importante corresponde al fortalecimiento del control interno. Una estructura administrativa eficiente facilita la definición de responsabilidades, mejora la supervisión de las operaciones y reduce la probabilidad de errores o desviaciones en el uso de los recursos. De acuerdo con el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), un sistema de control interno efectivo requiere procedimientos claramente establecidos, adecuada segregación de funciones, mecanismos permanentes de supervisión y procesos de evaluación continua. En consecuencia, las inversiones destinadas al fortalecimiento administrativo contribuyen no solo a mejorar la eficiencia, sino también a incrementar la transparencia y la confiabilidad de la información organizacional.

Laudon y Laudon (2022) señalan que estas tecnologías incrementan la eficiencia administrativa al mejorar la comunicación entre departamentos, reducir errores derivados del procesamiento manual de información y fortalecer el control sobre los recursos organizacionales. En las empresas manufactureras, estas herramientas favorecen la integración entre las áreas administrativas y operativas, contribuyendo a una gestión más eficiente de la producción, los inventarios y la cadena de suministro.

El impacto organizacional también puede observarse en el fortalecimiento de la cultura institucional. Las prácticas orientadas a la eficiencia, la rendición de cuentas y la mejora continua generan un mayor compromiso del personal con el uso responsable de los recursos. Schein y Schein (2021) sostienen que la cultura organizacional influye en la manera en que los integrantes de la empresa interpretan sus responsabilidades y participan en el logro de los objetivos comunes. Cuando la administración promueve una cultura de optimización y aprendizaje, los trabajadores desarrollan una mayor disposición para proponer mejoras, eliminar actividades que no agregan valor y participar en procesos de innovación.

En las empresas manufactureras del estado de Guanajuato, donde convergen sectores altamente competitivos como el automotriz, metalmecánico, alimentario y de autopartes, la gestión estratégica de los costos administrativos representa un factor determinante para fortalecer la competitividad. La creciente integración con cadenas globales de suministro exige estructuras administrativas capaces de responder oportunamente a estándares internacionales de calidad, productividad y cumplimiento normativo. En este escenario, la adecuada administración de los costos administrativos favorece una mejor coordinación entre las áreas funcionales, incrementa la capacidad de adaptación ante cambios del entorno económico y contribuye al logro de resultados sostenibles en el mediano y largo plazo.

3. Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que busca analizar la relación entre la gestión estratégica de los costos administrativos y su impacto en el desempeño organizacional mediante la obtención y el análisis de datos numéricos. De acuerdo con **Hernández Sampieri et al.** (2023), el enfoque cuantitativo permite medir variables de manera objetiva, establecer relaciones entre ellas y obtener

resultados susceptibles de análisis estadístico, favoreciendo la formulación de conclusiones sustentadas en evidencia empírica.

El estudio presenta un alcance descriptivo-correlacional. En una primera etapa se describieron las características de la gestión de los costos administrativos implementada en la empresa manufacturera objeto de estudio, identificando los principales procesos administrativos relacionados con la planeación, el control y la asignación de recursos. Posteriormente, se analizó la relación existente entre dichas prácticas y diversos indicadores asociados al desempeño organizacional, tales como eficiencia administrativa, productividad, calidad en la toma de decisiones y percepción del desempeño institucional.

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal. Se considera no experimental porque las variables fueron observadas tal como se presentan en su entorno natural, sin manipulación deliberada por parte del investigador. Asimismo, el estudio es transversal debido a que la recolección de la información se realizó en un único momento, permitiendo obtener una visión específica de la situación administrativa de la organización durante el periodo de análisis. Según Hernández Sampieri et al. (2023), este tipo de diseño resulta adecuado cuando el propósito consiste en describir fenómenos y analizar asociaciones entre variables sin intervenir en su comportamiento.

La población estuvo integrada por el personal administrativo y de supervisión de una empresa manufacturera ubicada en el estado de Guanajuato, debido a que estos colaboradores participan directamente en los procesos relacionados con la administración de recursos, el control de costos y la toma de decisiones. Para efectos del estudio se consideró una muestra no probabilística por conveniencia, integrada por 60 colaboradores, seleccionados con base en su participación en actividades administrativas y en su disponibilidad para responder el instrumento de investigación. Este tipo de muestreo permitió acceder a información proveniente de los actores que poseen conocimiento directo sobre las prácticas administrativas desarrolladas dentro de la organización.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, por ser un procedimiento que facilita la obtención sistemática de información cuantificable sobre la percepción de los participantes respecto a las variables analizadas. Como instrumento se diseñó un cuestionario estructurado integrado por dos secciones. La primera estuvo orientada a evaluar la gestión estratégica de los costos administrativos mediante dimensiones como planeación, control presupuestario, optimización de recursos, digitalización de procesos y seguimiento administrativo. La segunda sección se enfocó en medir el impacto organizacional considerando aspectos relacionados con la eficiencia operativa, productividad, calidad de la información para la toma de decisiones, coordinación interdepartamental y desempeño organizacional.

Cada uno de los reactivos fue evaluado mediante una escala tipo Likert de cinco niveles. La utilización de esta escala permitió cuantificar las percepciones de los participantes y facilitar el análisis estadístico de los resultados obtenidos.

Para el procesamiento de la información se empleó estadística descriptiva mediante el cálculo de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, lo que permitió caracterizar el comportamiento de cada una de las variables analizadas. Asimismo, se utilizó estadística inferencial para identificar la relación entre la gestión estratégica de los costos administrativos y el impacto organizacional, mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson, considerando un nivel de significancia de $p < 0.05$. Este procedimiento permitió determinar la intensidad y dirección de la relación existente entre ambas variables, aportando evidencia cuantitativa para el cumplimiento del objetivo de la investigación.

Finalmente, la información obtenida fue organizada en gráficos para facilitar su interpretación y discusión, contrastando los resultados con los planteamientos teóricos desarrollados en el marco conceptual. Este procedimiento permitió establecer conclusiones sustentadas en evidencia empírica respecto a la influencia que ejerce la gestión estratégica de los costos administrativos sobre el desempeño organizacional de la empresa manufacturera analizada.

4. Resultados

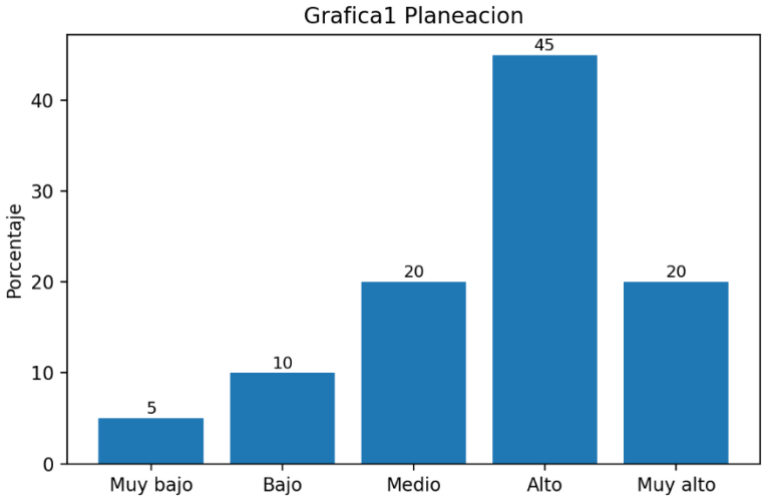


Gráfico 1 Planeación estratégica de costos administrativos.

Los resultados obtenidos muestran que el 65 % de los participantes considera que la empresa presenta un nivel alto o muy alto en la planeación estratégica de los costos administrativos, mientras que el 20 % la ubica en un nivel medio y únicamente el 15 % manifiesta una percepción baja o muy baja. Esta distribución evidencia una valoración predominantemente positiva respecto a la forma en que la organización planifica el uso de sus recursos administrativos, lo que permite inferir la existencia de mecanismos orientados a la programación presupuestaria, la definición de objetivos y el seguimiento de los gastos asociados a las actividades de gestión.

La elevada concentración de respuestas en los niveles superiores sugiere que la empresa no limita la administración de costos a un control financiero tradicional, sino que incorpora criterios de planeación que favorecen una asignación más eficiente de los recursos disponibles. Esta situación resulta especialmente relevante en empresas manufactureras, donde las decisiones administrativas repercuten directamente en la coordinación de los procesos productivos, la logística, el abastecimiento y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los resultados son consistentes con lo planteado por Shank y Govindarajan (1993), quienes señalan que la gestión estratégica de costos debe integrarse al proceso de formulación de estrategias empresariales, permitiendo que la información financiera contribuya al fortalecimiento de la competitividad. Bajo esta perspectiva, la planeación de los costos administrativos no constituye únicamente un ejercicio presupuestario, sino un instrumento que facilita la toma de decisiones y orienta el aprovechamiento eficiente de los recursos institucionales.

Asimismo, los hallazgos guardan relación con la propuesta de Porter (1985) sobre la cadena de valor, la cual establece que las organizaciones obtienen ventajas competitivas cuando administran de manera eficiente cada una de las actividades que conforman sus procesos. Una adecuada planeación administrativa permite identificar aquellas actividades que generan valor para la organización y distinguirlas de aquellas que representan costos innecesarios, favoreciendo la optimización de los recursos sin afectar la calidad de los procesos. En consecuencia, los resultados obtenidos permiten afirmar que la empresa analizada presenta condiciones favorables para consolidar una gestión estratégica de costos alineada con sus objetivos organizacionales.

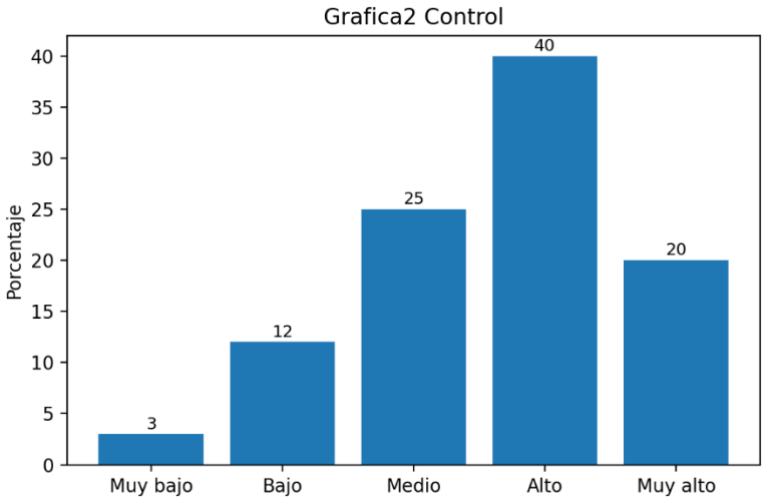


Gráfico 2 Control de costos administrativos.

En relación con el control de los costos administrativos, los resultados indican que el 60 % de los colaboradores considera que la organización dispone de mecanismos de control eficientes, mientras que el 25 % mantiene una postura neutral y únicamente el 15 % expresa una percepción negativa. Esta distribución refleja que, desde la perspectiva del personal, existen procedimientos orientados al seguimiento del gasto administrativo, la supervisión presupuestaria y la evaluación permanente del uso de los recursos.

El predominio de respuestas positivas permite inferir que la empresa ha desarrollado procesos de control que facilitan la identificación de desviaciones presupuestarias y la implementación de acciones correctivas. No obstante, la presencia de un porcentaje importante de respuestas ubicadas en el nivel medio evidencia que aún existen oportunidades para fortalecer algunos procedimientos administrativos, particularmente aquellos relacionados con la comunicación interna, el seguimiento de indicadores y la retroalimentación de los responsables de cada área.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Horngren, Datar y Rajan (2021), quienes afirman que el propósito de la contabilidad administrativa no consiste únicamente en registrar operaciones financieras, sino en generar información útil para planear, controlar y evaluar el desempeño organizacional. En este sentido, un sistema eficiente de control administrativo debe proporcionar información oportuna que facilite la toma de decisiones y permita anticipar posibles desviaciones antes de que afecten el desempeño de la organización.

Del mismo modo, Garrison, Noreen y Brewer (2021) destacan que el control administrativo constituye uno de los elementos esenciales para garantizar la eficiencia organizacional, ya que permite verificar el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y evaluar el desempeño de las distintas áreas funcionales. Los resultados obtenidos respaldan esta afirmación al mostrar que la mayoría de los participantes reconoce la existencia de mecanismos de supervisión que contribuyen a mantener un adecuado control sobre los recursos administrativos. Sin embargo, la proporción de respuestas neutrales indica que la organización podría fortalecer el uso de indicadores de desempeño y sistemas de seguimiento que incrementen la percepción de eficacia entre los colaboradores.

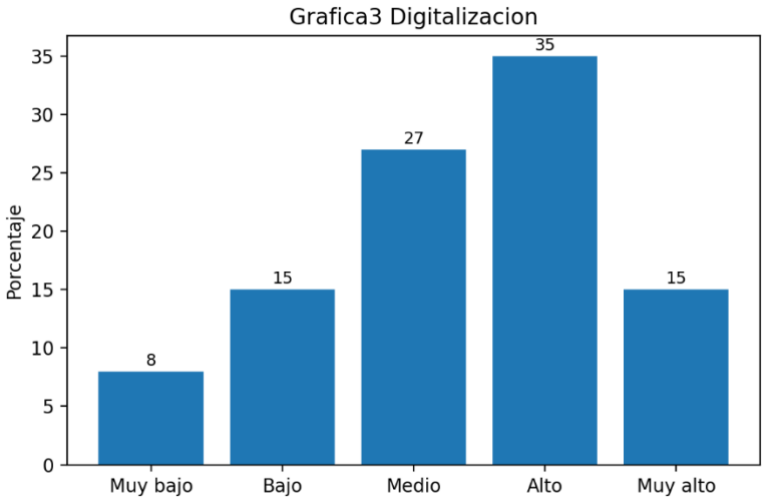


Gráfico 3 Digitalización de procesos administrativos.

La digitalización de los procesos administrativos presenta un comportamiento más equilibrado respecto a las variables anteriores. El 50 % de los participantes considera que el nivel de digitalización es alto o muy alto, mientras que el 27 % lo ubica en un nivel medio y el 23 % manifiesta una percepción baja o muy baja. Estos resultados permiten identificar que, aunque la empresa ha incorporado herramientas tecnológicas para apoyar la gestión administrativa, todavía existen áreas con posibilidades de modernización y automatización de procesos.

La distribución de las respuestas sugiere que la organización se encuentra en una etapa de consolidación de sus procesos de transformación digital. Es probable que determinadas funciones administrativas ya operen mediante sistemas informáticos especializados, mientras que otras continúan desarrollándose mediante procedimientos convencionales que requieren una mayor intervención manual. Esta situación representa una oportunidad para fortalecer la eficiencia organizacional mediante la integración de tecnologías que reduzcan tiempos de respuesta, mejoren la disponibilidad de información y faciliten la coordinación entre las distintas áreas funcionales.

Los resultados coinciden con las aportaciones de Laudon y Laudon (2022), quienes sostienen que la incorporación de sistemas de información empresariales permite optimizar la gestión administrativa al integrar bases de datos, automatizar actividades repetitivas y mejorar la comunicación entre departamentos. Los autores destacan que la transformación digital no debe entenderse únicamente como la adquisición de tecnología, sino como un proceso de rediseño organizacional que modifica la forma en que las empresas generan, procesan y utilizan la información para apoyar la toma de decisiones.

De igual manera, Kaplan y Cooper (1998) señalan que la disponibilidad de información precisa constituye un elemento indispensable para identificar los verdaderos generadores de costos y mejorar la asignación de recursos mediante herramientas como el Costeo Basado en Actividades (ABC). En consecuencia, un mayor nivel de digitalización facilita la obtención de información confiable sobre el comportamiento de los costos administrativos, fortaleciendo la capacidad analítica de la organización y favoreciendo procesos de mejora continua. Por ello, aunque los resultados muestran avances importantes, también evidencian la necesidad de continuar impulsando la modernización tecnológica como parte de la estrategia administrativa de la empresa.

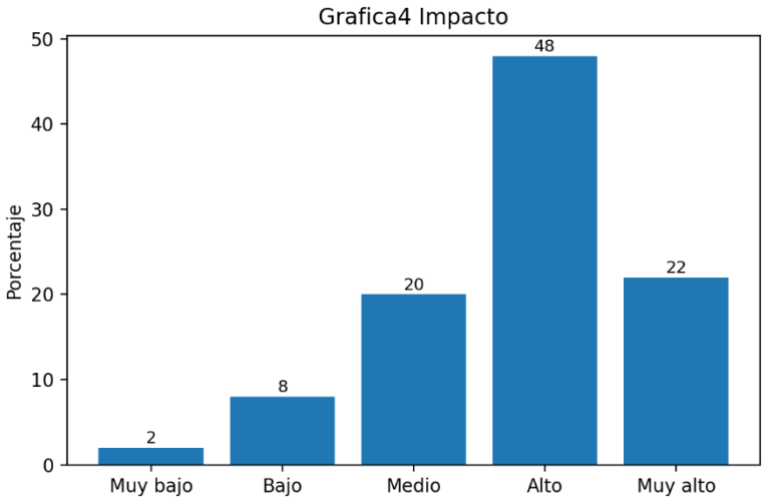


Gráfico 4 Impacto organizacional.

Los resultados muestran que el 70 % de los participantes considera que la gestión estratégica de los costos administrativos genera un impacto alto o muy alto sobre el desempeño organizacional, mientras que el 20 % la percibe en un nivel medio y únicamente el 10 % manifiesta una percepción negativa. Esta tendencia representa el resultado más favorable del estudio y proporciona evidencia empírica que respalda el supuesto central de la investigación, el cual plantea que una adecuada administración de los costos administrativos contribuye significativamente al fortalecimiento del desempeño organizacional.

La elevada valoración observada permite inferir que los colaboradores reconocen una relación directa entre la administración eficiente de los recursos y variables como la productividad, la coordinación entre departamentos, la calidad de la información, la eficiencia operativa y la toma de decisiones. En otras palabras, los resultados indican que la gestión estratégica de costos no es percibida únicamente como un mecanismo para reducir gastos, sino como una herramienta que favorece el funcionamiento integral de la organización y mejora su capacidad para responder a las exigencias del mercado.

Estos hallazgos son congruentes con lo expuesto por Kaplan y Norton (2008), quienes argumentan que el desempeño organizacional debe evaluarse mediante indicadores financieros y no financieros integrados dentro de una estrategia empresarial. Desde esta perspectiva, la administración de los costos constituye únicamente uno de los componentes que contribuyen al éxito organizacional, siendo igualmente relevantes factores como la calidad de los procesos internos, el aprendizaje institucional, la innovación y la satisfacción de los clientes. La elevada percepción positiva registrada en esta investigación sugiere que la empresa ha logrado vincular la gestión administrativa con objetivos estratégicos de mayor alcance.

Conclusiones

La presente investigación permitió analizar la gestión estratégica de los costos administrativos y su impacto organizacional en una empresa manufacturera del estado de Guanajuato, identificando la importancia que tiene la administración eficiente de los recursos como un elemento que trasciende el control financiero y contribuye directamente al fortalecimiento del desempeño institucional. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la adecuada planeación, supervisión y optimización de los costos administrativos constituyen factores que favorecen la eficiencia operativa, mejoran la coordinación entre las áreas funcionales y fortalecen la capacidad de la organización para responder a las exigencias de un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Desde el punto de vista teórico, la investigación confirma los planteamientos de autores como Shank y Govindarajan (1993), Porter (1985) y Kaplan y Cooper (1998), quienes sostienen que la administración estratégica de costos debe integrarse a la estrategia organizacional y no limitarse a funciones exclusivamente contables. Los fundamentos conceptuales revisados permitieron comprender que los costos administrativos representan una inversión destinada a generar valor mediante una mejor planeación, el fortalecimiento de los

procesos internos y una utilización más eficiente de los recursos disponibles. En este sentido, la evidencia obtenida respalda la idea de que la competitividad empresarial depende, en gran medida, de la capacidad para administrar estratégicamente las actividades que apoyan la operación cotidiana.

Los resultados derivados del análisis cuantitativo evidenciaron una percepción favorable respecto a la gestión de los costos administrativos dentro de la empresa estudiada. La mayoría de los colaboradores manifestó que existen mecanismos adecuados de planeación y control presupuestario, así como una influencia positiva de dichas prácticas sobre el desempeño organizacional. Estos hallazgos sugieren que la organización ha desarrollado una estructura administrativa orientada al seguimiento de los recursos y a la toma de decisiones sustentada en información financiera y operativa, aspecto que fortalece la eficiencia institucional y reduce la probabilidad de desviaciones presupuestarias.

Respecto a la digitalización de los procesos administrativos, los resultados muestran avances importantes; sin embargo, también evidencian la existencia de oportunidades para continuar fortaleciendo la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten la automatización de procesos, el análisis de información y la integración entre las distintas áreas funcionales. La transformación digital representa actualmente uno de los principales desafíos para las empresas manufactureras, debido a que permite mejorar la productividad administrativa, incrementar la precisión de la información y responder con mayor rapidez a las necesidades del mercado. En consecuencia, la inversión en tecnologías de gestión debe considerarse una estrategia de largo plazo orientada a consolidar ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, la investigación permitió identificar que el impacto organizacional de la gestión estratégica de los costos administrativos no se limita a la reducción del gasto, sino que se manifiesta en diversos aspectos relacionados con el funcionamiento integral de la empresa. Variables como la eficiencia operativa, la productividad, la calidad de la información para la toma de decisiones, la coordinación entre departamentos y la mejora continua presentaron una relación positiva con las prácticas administrativas implementadas por la organización. Lo anterior confirma que una adecuada administración de los costos favorece la generación de valor y fortalece la capacidad institucional para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En términos prácticos, los hallazgos obtenidos proporcionan información útil para las empresas manufactureras del estado de Guanajuato interesadas en fortalecer sus procesos administrativos. La adopción de estrategias orientadas a la planeación de costos, el control presupuestario, la evaluación permanente de indicadores de desempeño y la modernización tecnológica puede contribuir significativamente al incremento de la competitividad empresarial. De igual manera, la participación del personal en los procesos de mejora continua constituye un elemento indispensable para consolidar una cultura organizacional orientada a la eficiencia y al uso responsable de los recursos.

Es importante señalar que la investigación presenta algunas limitaciones derivadas del alcance del estudio. El análisis se realizó en una sola empresa manufacturera y mediante un diseño transversal, por lo que los resultados reflejan las características particulares de la organización durante el periodo evaluado. En consecuencia, los hallazgos no deben generalizarse de manera automática a todas las empresas del sector manufacturero, aunque sí representan un referente útil para futuras investigaciones desarrolladas en organizaciones con características similares.
Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el número de empresas participantes, incorporen muestras probabilísticas y desarrollen estudios comparativos entre diferentes sectores industriales del estado de Guanajuato o de otras entidades federativas. Asimismo, resulta pertinente analizar el efecto de variables como la transformación digital, la inteligencia artificial aplicada a la administración, los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y los modelos avanzados de gestión de costos sobre el desempeño organizacional. La incorporación de estos elementos permitirá generar evidencia más robusta y contribuir al diseño de estrategias administrativas que fortalezcan la competitividad y la sostenibilidad de las empresas manufactureras en México.

Referencias

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework: Executive summary*. COSO.

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge. (Trabajo original publicado en 1999).

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.

Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2022). *Cornerstones of cost management* (5th ed.). Cengage Learning.

Hernández Sampieri, R., Mendoza, C. P., & Mendoza Torres, S. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill Education

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost accounting: A managerial emphasis* (17th ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management information systems: Managing the digital firm* (17th ed.). Pearson.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.

Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. Free Press.