

La administración de costos y la atención al cliente en el desempeño empresarial: un caso de la industria de la confección

COST MANAGEMENT AND CUSTOMER SERVICE IN BUSINESS PERFORMANCE:
A CASE STUDY IN THE GARMENT INDUSTRY

Mariela Aydeé Pérez Nieto¹ ✉

Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Mónica Hernández Madrigal¹ ✉ 

Universidad Autónoma de San Luis Potosí

* Autor corresponsal.

1 Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Contaduría y Administración, Departamento de Administración de Costos, Madero 849, Colonia Centro, C.P. 78000, San Luis Potosí, SLP, MÉXICO.

Resumen

Propósito: el objetivo de este trabajo consiste en analizar el sistema actual de administración de costos de una empresa de la industria de la confección.

Metodología: por medio de un estudio cualitativo y descriptivo, se aplicó el instrumento “Desarrollo de una SAC efectivo” de Lawson et al. (2019).

Resultados: se destaca la importancia de los sistemas de administración de costos en pequeñas empresas y la relevancia de ofrecer excelente servicio, puntualidad en las entregas y calidad del producto con el fin de conseguir una mayor capacidad de negociación con los clientes.

Implicaciones: este artículo contribuye a la literatura al establecer bases sólidas para el diagnóstico de un sistema de administración de costos.

Originalidad: este trabajo proporciona una estructura conceptual integral y herramientas prácticas que permiten a los profesionales avanzar en la evaluación de los SAC que impactan en la toma de decisiones y en el desempeño empresarial.

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 27 de Octubre 2023

Aceptado: 12 de Diciembre 2023

Palabras Claves:

Sistema de administración de costos
Diagnóstico
Administración de costos
Estrategia

Abstract

Purpose: this study aims to examine the existing cost management system within company in the clothing industry.

Methodology: through a qualitative and descriptive study, we applied the developing and effective managerial costing model by Lawson et al. (2019).

Results: The results reveal the significance of cost management systems and excellent customer service in small businesses to achieve a greater negotiating capacity with customers.

Implications: This article contributes with a solid foundation for the diagnosis of a cost management system.

Originality: this work offers a comprehensive conceptual framework and practical tools that facilitate professionals to advance in the assessment of cost management systems, thereby influencing decision-making and business performance.

ARTICLE INFO

Received: 27 October 2023

Accepted: 12 December 2023

Keywords:

Cost management system

Diagnosis

Cost management

Strategy

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas se han enfrentado a un entorno competitivo con mayores exigencias del mercado (Yusoh et al., 2023), obligándolas a adoptar sistemas de costos que apoyen la determinación del costo de producir, vender un bien y generar información que mejore el desempeño mediante la optimización de recursos, la reducción de costos, la creación de sistemas contables adecuados como medio del control de operaciones y la emisión de informes para la toma de decisiones (Soobaroyen & Poorundersing, 2008).

Estas condiciones exigen la profesionalización de prácticas contables y el uso de herramientas sofisticadas y estandarizadas como los Sistemas de Administración de Costos (SAC), los cuales requieren de capital, tiempo y especialistas en el tema. Los SAC son herramientas que generan información oportuna y exacta para la toma de decisiones como apoyo para la planeación y el control de operaciones, y la implementación de la estrategia de negocio de las organizaciones (Chang et al., 2023; Hadid & Al-Sayed, 2021; Ndemewah & Hiebl, 2022). Dicha información ofrece una base para determinar los precios de venta de los productos, para rastrear los costos en que incurre la producción y venta de productos, y para planear y controlar las operaciones (Vanderbeck & Mitchel, 2017). En mercados competitivos, los costos representan la única variable que la empresa tiene bajo su control, por lo tanto, las organizaciones que midan y controlen sus costos tendrán la posibilidad de enfrentar a sus competidores (Arellano et al., 2017).

Sobre la base de lo anterior, el presente trabajo presenta el diagnóstico de los sistemas de costos de una empresa de la industria de la confección. La administración de costos cobró relevancia en la empresa mediante auditorías externas, donde se ha resaltado el margen de utilidad bruta como un área de oportunidad para mejorar el desempeño financiero. Este indicador puede verse afectado por dos principales factores: los precios de venta que suelen ser bajos y los costos que son altos.

En el caso de México, las PyMEs son un elemento fundamental para el desarrollo económico y la creación de empleos, porque según el INEGI generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del total de empresas. Sin embargo, hay estudios que demuestran que carecen de profesionalización en sus procesos y que la utilización de sistemas de costos o controles de gestión no están lo suficientemente extendidos (López & Marín, 2010). En este contexto, se han realizado investigaciones específicas sobre el estado de las PyMEs mexicanas con relación a su administración de costos, las cuales ponen de manifiesto que la mayoría fundamenta la contabilidad de costos en los sistemas tradicionales (Estrella & Góngora, 2019; López & Marín, 2010). En contrapartida, solo el 6% de las empresas suele incluir sistemas modernos de costos con el fin de alcanzar un mayor crecimiento, por necesidad de información o por consejo de consultores externos (López & Marín, 2010).

De esta forma, el presente trabajo pretende llevar a cabo el diagnóstico del sistema de costos de una pequeña empresa de la industria de la confección. El análisis cobra importancia al pertenecer

al giro manufacturero donde la contabilidad de costos constituye una parte esencial de la gestión empresarial (Estrella & Góngora, 2013; Arellano et al., 2017), operando además en un mercado con apertura global, altamente competitivo y con precios dominados por el mercado (INEGI, 2020).

En este sentido, se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la situación actual de la administración de costos de la empresa bajo estudio? El objetivo general de esta investigación consiste en analizar el sistema actual de gestión de costos de una empresa de la industria de la confección. Mientras que, el supuesto a partir del que se desarrolla este trabajo es que la implementación de un sistema de costos, de acuerdo con las características y condiciones de la empresa, ofrece a la gerencia información necesaria para mejorar la toma de decisiones. El diagnóstico se lleva a cabo en el año 2022 en una empresa dentro de la industria de confección, fundada en 1984 en la ciudad de San Luis Potosí.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los sistemas de administración de costos se definen como subsistemas de información administrativa que integran datos (Chenhall, 2003) basados en herramientas de planeación, evaluación y control (Chartered Institute of Management Accountants, 2017; Ismail et al., 2010), que apoyan el proceso de identificar, medir, analizar, interpretar y comunicar información (Bisogno & Vaia, 2017) exacta y confiable (Ismail et al., 2010), con el fin de asegurar el uso apropiado de los recursos, identificar los cambios en la industria y supervisar las estrategias de los competidores (Bisogno & Vaia, 2017; Panjaitan et al., 2018).

El diseño, la implementación y el uso correcto de un SAC incrementa el desempeño de la empresa (Panjaitan et al., 2018) mediante la mejora del proceso de toma de decisiones y el desarrollo de estrategias (Hadid & Al-Sayed, 2021) para alcanzar una mayor competitividad en el mercado actual. En este sentido, analizar un sistema de costos de manera asertiva será la clave para una adecuada toma de decisiones (Ghasemi et al., 2019; Steen, 2022) como complemento de las prácticas y de la información contable existente.

De esta forma, la administración de costos se constituye como el elemento básico en el desarrollo de este tipo de sistemas, pues corresponde al proceso que genera e interpreta información financiera y no financiera relevante para formular estrategias, planear y controlar actividades, tomar decisiones, administrar recursos, crear valor, establecer políticas y mejorar y evaluar el desempeño. En otras palabras, apoya la operación eficiente con base en información no necesariamente pública ni auditada, de uso interno y con un enfoque hacia el futuro (Berisha & Asllanaj, 2017).

Sin embargo, no todas las empresas se comportan de la misma manera. Y aunque el funcionamiento adecuado de las empresas se fundamenta en sistemas organizacionales flexibles, acordes con el ambiente en el que se desarrollan, generalmente los sistemas de contabilidad se ven limitados por las normas establecidas para la contabilidad financiera, evitando su adaptación a las circunstancias individuales de cada empresa con su entorno específico (Luthans & Stewart, 1977; Poporato & Waweru, 2011).

En tanto, los factores del entorno pueden afectar la aplicación y el diseño de los SAC (Ajibolade et al., 2010). En este sentido, el enfoque contingencial surge como respuesta a la necesidad de analizar la interacción de un organismo operante con su medio ambiente, incluyendo un conjunto de variables del entorno como factores contingentes, tales como la incertidumbre, la estructura organizacional, la tecnología, el factor humano y la estrategia organizacional (Poporato & Waweru, 2011).

En similar línea argumentativa, aunque los enfoques universalistas son útiles para comprender fenómenos de los sistemas de control administrativo (Poporato & Waweru, 2011), no existe una teoría única válida para una situación organizacional (Luthans y Stewart, 1977). De acuerdo con Poporato y Waweru (2011), para que la contabilidad administrativa desarrolle su propio sistema basado en las variables internas de la empresa, se sugiere el uso de la teoría de contingencia para estudios empíricos. El éxito del enfoque depende de las habilidades para diagnosticar las condiciones del ambiente y decidir una acción apropiada (Donaldson, 2001).

Cada empresa, según su giro e industria, cuenta con características particulares de acuerdo con su entorno. Con el fin de alcanzar los beneficios

del uso de un SAC, es necesario adoptar un diseño apropiado basado en las características y necesidades específicas de cada empresa (Bagur et al., 2006). De acuerdo con la teoría de contingencia, la administración efectiva depende de las características únicas de cada empresa, de manera que si el contexto de las organizaciones cambia, los SAC también deben adaptarse continuamente para seguir siendo efectivos. Para las empresas puede ser difícil distinguir los parámetros a considerar al momento de seleccionar un SAC (costeo basado en actividades, costeo estándar, costeo por objetivos, entre otros); sin embargo, estos pueden coexistir y ser fusionados (White & Clinton, 2014).

El diseño asertivo de un SAC debe tomar en cuenta no solo información financiera, sino también datos no financieros (White & Clinton, 2014), los cuales incluyen reportes de ventas, informes de producción, información de inventarios, tecnología, estrategias, tamaño de la empresa, estructura organizacional y ambiente externo económico y cultural (Lawson et al., 2019). El procesamiento de esta información constituye la base para identificar los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs) de las diferentes partes de la organización.

En tanto, para muchas empresas es difícil identificar claramente un conjunto de principios, conceptos y pasos para desarrollar apropiadamente un modelo de costos que sea consistente con la estrategia del negocio, la industria y sus objetivos (Lawson et al., 2019). Lawson et al. (2019) han desarrollado una herramienta para diseñar un modelo de costos con principios y conceptos que representan el comportamiento de los recursos y las operaciones de la empresa y cómo esos recursos se consumen.

En síntesis, aunque los SAC se constituyen como elementos contingentes de las empresas y no existe uno que funcione para todas ellas, una característica universal para el diseño de este sistema consiste en conocer la estrategia, el contexto, los objetivos y las necesidades de información para la toma de decisiones. Además, cabe destacar que los sistemas tecnológicos no son del todo la solución para implementar un SAC, sino que son solo un apoyo para facilitar y mejorar el sistema previamente creado con las necesidades específicas de la empresa (Lawson et al., 2019).

METODOLOGÍA

Este trabajo analiza el sistema de costos actual de la empresa X por medio de un diagnóstico que permita determinar las necesidades específicas de la organización, tomando como base el hecho que los SAC son elementos contingentes dentro de las empresas, diseñados según la estructura, la tecnología, la estrategia y el entorno de estas (Azudin & Mansor, 2017). De acuerdo con Bisogno y Vaia (2017) y Mounq et al. (2020), los SAC son procesos de recopilación de datos usados para interpretar y comunicar información. En este contexto, la elaboración de dicho diagnóstico busca identificar los procesos que actualmente presentan una falta de estandarización, medición y control porque la mala planeación, la falta de homologación y la carencia de mecanismos para el procesamiento de información para la toma de decisiones, pueden ocasionar dificultad de adaptación y permanencia de una empresa. El diseño asertivo de un SAC tendrá impacto en el cumplimiento de la estrategia y la toma de decisiones mediante la generación de información.

Para lograr los objetivos del estudio, se define, en primer término, su diseño conceptual desde el punto de vista hermenéutico, epistemológico y teleológico. Desde la hermenéutica, es de carácter cualitativo. De acuerdo con Hernández et al. (2014), las investigaciones cualitativas tienen planteamientos abiertos que van enfocándose conforme se realiza el trabajo. Sus bondades son la amplitud, la riqueza interpretativa y la capacidad de contextualizar el fenómeno. Siendo los SAC elementos contingentes de la empresa, no se pretenden generalizar de manera probabilística los resultados de este estudio a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas, sino que adquirir un punto de vista interno del fenómeno, en este caso: de la empresa en estudio manteniendo una perspectiva analítica. Finalmente, en los estudios cualitativos se usan técnicas flexibles acordes con la situación, con el fin de comprender los fenómenos en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Por otro lado, el diseño epistemológico de este estudio se define como descriptivo, el cual considera un fenómeno para ser estudiado con la meta de describirlos junto con determinadas situaciones, contextos y sucesos con el fin de mostrar con precisión, ángulos o dimensiones del

fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014). En tanto, el diseño teleológico es de naturaleza aplicada, pues su objetivo consiste en resolver problemas concretos y prácticos de la sociedad, considerando teorías previamente validadas para solucionarlos (Vargas, 2009). De manera específica, en el presente trabajo se estudia la empresa X con base en una investigación aplicada, con el fin de generar nuevo conocimiento que se pueda implementar y sistematizar de forma práctica (Vargas, 2009) para mejorar los procesos productivos, aumentar la calidad y reducir costos.

El presente trabajo considera un estudio de caso donde se analiza la situación determinada de una empresa de la industria de la confección. La metodología del estudio implica una investigación detallada y profunda de un tema específico con el fin de obtener una comprensión integral del tema mediante la utilización de métodos de recopilación de datos como entrevistas, observaciones, encuestas y análisis de documentos. Aunque este tipo de estudios se orienta hacia un sujeto en específico, la literatura ha probado su utilidad al proporcionar contribuciones valiosas al conocimiento académico y las aplicaciones prácticas, específicamente en el campo de la administración de costos (Cullen et al., 2013; Groen et al., 2012; Nielsen et al., 2015; Trevisan & Mouritsen, 2023).

Por su parte, la teoría de contingencia y el estudio de caso convergen en su enfoque adaptable y contextualizado hacia la comprensión de fenómenos organizacionales. Mientras que la primera sostiene que no existe un enfoque universal o mejor en la gestión, porque la efectividad de las prácticas organizativas depende de las circunstancias específicas del entorno, el estudio de caso permite examinar las variables y factores contextuales que influyen en el rendimiento y la toma de decisiones en una organización. Así, la flexibilidad metodológica de los estudios de caso se alinea con la naturaleza adaptable de la teoría de contingencia, facilitando un análisis en profundidad sobre cómo las variables contextuales influyen en los resultados y en la toma de decisiones en el entorno organizacional (Klovién & Gimzauskienė, 2015; Tillema, 2005).

La muestra del presente trabajo es no probabilística, porque se ha seleccionado un caso específico que no es estadísticamente representativo

de una población, sino que ha sido seleccionado en función a las características y necesidades específicas de la investigación (Hernández et al., 2014), siendo en este caso la población del trabajo la empresa X, y la muestra no probabilística, personal de la empresa X. A continuación, se describe la población:

- Industria: confección
- Productos: diseño y la fabricación de uniformes industriales (camisola industrial, pantalón industrial, overoles, batas, chaleco, filipinas), así como la comercialización de las principales marcas de uniformes corporativos (camisas de vestir, chamarra, playeras polo, pantalones de vestir).
- Antigüedad: 38 años
- Lugar de operación: México
- Perfil de clientes: Empresas con plantilla de personal operativo

Para lograr los objetivos del presente trabajo se ha aplicado el instrumento “Desarrollo de un SAC efectivo” de Lawson et al. (2019). Esta herramienta presenta seis pasos, cada uno de ellos con su respectivo instrumento de recopilación de datos. A lo largo de estos pasos, se pretende realizar un diagnóstico de la situación actual en cuanto a costos, el contexto empresarial y las necesidades de información de la empresa para, finalmente, elaborar un diseño de SAC a la medida.

En tanto, estudios adoptan una perspectiva selectiva al abordar determinadas dimensiones de un proceso en lugar de examinar integralmente todas sus facetas (Martell et al., 2023; Tillema, 2005). Esta práctica metodológica se fundamenta en la premisa de que al focalizar la atención en aspectos específicos, se facilita una comprensión más detallada y especializada de determinadas variables, además de permitir a los investigadores explorar en profundidad aspectos específicos del fenómeno, en lugar de abordar la totalidad del proceso. Aunque limitado en alcance, este enfoque selectivo resulta valioso para profundizar en el diagnóstico del SAC actual. A continuación, se presentan los instrumentos del paso uno al cuatro, pues los pasos cinco y seis se enfocan en el diseño y la implementación del SAC, lo cual está fuera del alcance de este trabajo (Lawson et al., 2019):

- Paso 1. Evaluar la efectividad SAC actual. Instrumento: cuestionario de preguntas cerradas dicotómicas. Mide: el SAC actual. Etapa: diagnóstico
- Paso 2. Analizar la estrategia y contexto empresarial. Instrumento: entrevista personal. Mide: el ambiente interno y externo, las prioridades estratégicas y las necesidades de información. Etapa: diagnóstico
- Paso 3. Medir conceptos de causalidad. Instrumento: escala de medición de conceptos que sustentan la causalidad. Mide: conocimiento y uso de conceptos. Etapa: diagnóstico
- Paso 4. Prácticas de costeo. Instrumento: Escala de medición de prácticas de costeo. Mide: Nivel de detalle del SAC actual. Etapa: diagnóstico

y finanzas, producción, ventas y dirección general. Se programaron seis sesiones de trabajo por grupos, clasificando qué información podría proveer cada uno.

- Grupo 1 (dos sesiones): contabilidad y finanzas
- Grupo 2 (una sesión): producción
- Grupo 3 (una sesión): ventas
- Grupo 4 (una sesión): dirección general

Las sesiones de trabajo se llevaron a cabo en las instalaciones de la empresa, guiadas por el investigador y mediante conversación, debate, lluvia de ideas y experiencias. Al final de las sesiones de trabajo se complementó y organizó la información recopilada de cada sesión de trabajo, en cada herramienta de análisis. Los resultados se presentan a continuación:

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de presentar las herramientas previstas en cada paso, se exponen en esta sección los resultados con el fin de llevar a cabo el diagnóstico del SAC. Se recogió la información con personal de la empresa de las áreas de contabilidad

Aplicación Paso 1: Evaluación de la situación actual en relación con los costos

Se aplicó la evaluación rápida de la efectividad del SAC actual. La Tabla 1 presenta los resultados obtenidos.

Tabla 1. Evaluación rápida de la efectividad del SAC.

Evaluación rápida de la efectividad del SAC		Sí/No
1.	¿Los gerentes de la empresa pasan más tiempo del necesario discutiendo sobre la precisión de la información de costos con la que cuentan?	No
2.	¿Es uno de los propósitos principales del costeo dar apoyo a los reportes financieros a los dueños, inversionistas o instituciones financieras?	Sí
3.	¿Se tienen clientes que requieren más tiempo y atención que otros?	Sí
4.	¿La empresa es mucho más competitiva en precios de ciertos productos que la competencia?	Sí
5.	¿Los clientes demandan servicios complementarios o personalización de productos más ahora que en el pasado?	Sí
6.	Desde la última revisión del modelo de costos ¿El trabajo ha sido reemplazado con tecnología?	No
7.	Desde la última revisión del modelo de costos ¿Los costos indirectos han incrementado en relación de los costos totales?	No
8.	Solo hay uno o pocos criterios utilizados para asignar costos indirectos a los productos.	Sí

Fuente: Elaboración propia según instrumento de Lawson et al. (2019).

De acuerdo con las respuestas, se determinó que la empresa se apoya en un SAC obsoleto para sus necesidades administrativas y se concluyó lo siguiente:

- La recaudación de información de costos se realiza con fines contables y de rendición de cuentas para reportes financieros
- Los costos indirectos se han mantenido estables y se asignan sin criterios específicos
- La inversión en tecnología y automatización es poca o nula
- Hay clientes que demandan servicios personalizados que requieren más tiempo y recursos

Aplicación paso 2: Análisis de la estrategia y contexto empresarial

Para definir la estrategia y el contexto empresarial se realizó un análisis interno y externo de la empresa con respecto al análisis interno (entrevista) y externo (cinco fuerzas de Porter). El análisis FODA constituye un instrumento para evaluar la situación de una empresa, por el cual se busca analizar sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada en la que se abordan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La Tabla 2 presenta el análisis FODA realizado a la empresa.

Tabla 2. Análisis FODA de la empresa.

FODA	
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Prestigio en el mercado • Conocimiento técnico • Conocimiento del mercado • Líneas de crédito de proveedores clave • Precios preferenciales con proveedores clave • Fidelidad de clientes • Servicio al cliente • Baja rotación de personal • Recomendación boca en boca • Red de maquila • Ubicación 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento industrial en el estado de SLP • Cierre de pequeños competidores después de la crisis por pandemia • Expansión hacia nuevos estados de la República • Implementación de estrategias de mercadotecnia • Contratación de nuevos vendedores • Ampliación de la oferta de productos
Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Picos de demanda • Problemas para cumplir fechas de entrega • Poco margen de negociación con clientes • Dificultad para entrar en nuevos mercados • Falta de políticas de venta claras • Falta de orden en la programación de producción • Falta de estandarización de procesos que resulta en errores • Sistema de administración por departamentos poco consolidado. • Baja implementación de tecnología en el proceso de producción y administrativo • Faltas y retardos de personal • Duplicidad de puestos que genera conflictos de interés 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Retención de personal clave • Atracción de talento joven • Cierre de proveedores clave • Situación económica de México • Seguridad en el estado de SLP • Incumplimiento de plazo de pago • Entrada de competidores foráneos al estado • Pérdida de clientes

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Por su parte, el análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta empleada para evaluar el grado de competencia existente en una determinada industria. Se utiliza como base para desarrollar una estrategia de negocio. El

análisis de las cinco fuerzas de Porter de la empresa se llevó a cabo mediante el uso de una matriz que expone la situación de cada fuerza en la industria de la empresa, su nivel, las oportunidades y amenazas detectadas (Tabla 3).

Tabla 3. Matriz de definición y valoración de las cinco fuerzas de Porter.

Matriz de análisis de las fuerzas de Porter				
Definición y valoración				
5 fuerzas	Situación actual en la industria de la confección de uniformes	Nivel	Oportunidades	Amenazas
Poder de los clientes	La oferta de uniformes industriales en el estado es limitada y se compone principalmente de empresas pequeñas. La demanda es alta y se compone de grandes empresas. Los compradores adquieren grandes cantidades. Los compradores pueden cambiar de proveedor a bajo costo.	Alto	El servicio. La capacidad de respuesta es crucial para los clientes. Capacidad de adecuar los productos a los requerimientos del cliente.	Se trabaja con base en las especificaciones que el cliente requiere. Hay sustitutos. El cliente tiene poder de negociación. Se tienen pocos clientes pero con alto volumen de compra.
Poder de los proveedores	Se compran productos clave con pocos sustitutos. Es costoso cambiar de proveedor. Los proveedores pueden integrarse hacia adelante y competir con sus compradores.	Alto	Aumentar base de proveedores. Mejorar condiciones de pago. Estandarizar proceso de compra.	Alto grado de concentración de proveedores. Alto costo por cambio de proveedores. Poca disponibilidad de insumos en SLP.
Entrada de nuevos competidores	La entrada de nuevos competidores es una amenaza para empresas establecidas en el mercado. Sin embargo, hay barreras de entrada importantes.	Baja	Alto costo inicial. Se requiere conocimiento técnico (telas, maquinaria, corte, costura). Se requiere mano de obra capacitada. Se requiere cierta capacidad instalada para competir (economías de escala). La diferenciación se apoya en tiempos de entrega y servicio.	Productos poco diferenciados. Poca influencia sobre el precio. La diferenciación no se apoya en marca ni publicidad. Entrada de vendedores de empresas nacionales. Expansión de competidores foráneos al estado.
Productos sustitutos	La amenaza competitiva de los sustitutos radica en la capacidad de la competencia de satisfacer las necesidades de los clientes: calidad, servicio, rapidez, producto personalizado.	Bajo	Aplicar nueva tecnología al proceso. Salvaguardar y mejorar la calidad. Mejorar tiempo de entrega. Valor añadido: servicio. Capacitación de vendedores.	Expansión de competidores foráneos al estado. Crecimiento de competidores actuales.
Rivalidad de competidores	La estructura competitiva de la industria es una demanda en desarrollo, debido al crecimiento industrial en el estado.	Bajo	Se compite por servicio. La demanda es alta.	40 competidores con presencia en el estado: 34 locales y 6 de otros estados. Expansión de competidores foráneos al estado. El precio y los tiempos de entrega son elementos clave en la competencia.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Finalmente, se aplicó la entrevista para analizar los elementos internos de la empresa y, a su vez, identificar qué información se requiere para la toma de decisiones.

Pregunta 1: Defina misión, visión y valores

- Misión: Vestir a las mejores empresas
- Visión: Ser referencia en la industria y proveer de uniformes a las principales empresas multinacionales en el Bajío
- Valores: servicio, trabajo en equipo, calidad

Pregunta 2: ¿Los productos que se fabrican son los que los clientes quieren?

Sí, son productos personalizados de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Si bien hay productos de línea, todos tienen cierto grado de personalización, bordado o estampado de logotipo, aplicaciones de reflejante, posición o número de bolsas, vivos, entre otros.

Pregunta 3: ¿Cuáles productos son los más distintivos y cuáles los de mayor margen?

Productos más distintivos: camisola industrial de gabardina y pantalón industrial de gabardina. Productos con mayor margen: los comercializados ya que implican menos trabajo, su ciclo de producción es muy corto y su margen es fácil de medir.

Pregunta 4: ¿Los esfuerzos que se realizan para proveer buen servicio al cliente son rentables?

Apoyan en el proceso de servicio al cliente: vendedores, recepcionista, personal que realiza entregas. A los vendedores se les pagan comisiones, y recepción y repartidores son parte de la nómina necesaria para operar. Hay clientes que solicitan servicios especializados como empaques individuales, lo cual no se considera en las cotizaciones.

Pregunta 5: ¿Qué clientes, canales o condiciones de compra generan pérdidas?

- Clientes con condiciones de pago de 90 días afectan el flujo

- Clientes que son poco específicos o cometen errores: la empresa absorbe el costo para no dañar la relación
- Clientes que compran pocas piezas y bajan el nivel de producción
- Clientes que requieren tiempo de entrega “urgente”
- Clientes con condiciones de compra de contado que afectan el flujo

Pregunta 6: Defina la cadena de valor

Actividades primarias:

- Logística interna: Solo se almacena materia prima (tela, hilo, botón, cierre) y pantalón de mezclilla. La recepción de productos de comercialización se pretende que sea “justo a tiempo”, que llegue al momento en que será procesada (bordado, estampado). La entrega se realiza directamente al cliente.
- Producción: Los productos fabricados parten de una orden de compra -> alta pedido -> compras -> almacén -> corte -> foliado -> recta -> ojal y botón -> bordado o estampado -> calidad -> empaque. Los productos de distribución parten de una orden de compra -> alta pedido -> compras -> recepción y clasificación -> bordado o estampado -> calidad y empaque.
- Logística externa: una vez terminado el producto se entrega directamente al cliente. El proceso de recepción del cliente depende de cada empresa, así como el ingreso de facturas a revisión.
- Marketing y ventas: Se cuenta con página web, lista de contactos a los cuales se les envía correos de seguimiento y cartas de presentación. Se usan catálogos de productos de distribución como imágenes de referencia.
- Servicio: cada cliente tiene asignado un vendedor encargado de dar seguimiento y atender inquietudes. Al ser la mayoría de los clientes recurrentes, se procura estar en contacto constante.

Las actividades de apoyo:

- Planeación: no hay medios ni reportes formales de planeación, únicamente el presu-

puesto que realiza contabilidad y que se le da seguimiento en el transcurso del año.

- Contabilidad y finanzas: captura de ingresos y egresos, conciliación, declaración y pago de impuestos, nóminas, pago de nóminas, movimientos de vacaciones, inventarios, análisis de resultados y proyección.
- Dirección de recursos humanos: No se realizan actividades de búsqueda, contratación y motivación del personal. El personal reclutado es gente que vive en la zona o conoce a alguien que trabaja en la empresa. Se le pide una solicitud de trabajo y papelería. Se realizan expedientes de personal. Solo se realiza entrevista verbal a personal administrativo.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: no se realiza.
- Compras: la compra de materia prima parte del alta del pedido. Producción determina los requerimientos de material en un formato de orden de compra y se hace llegar al proveedor de forma inmediata.

Pregunta 7: ¿Qué actividades en la cadena de valor son únicas, menos imitables y que generen ahorro?

Se detecta como principal ventaja la capacidad instalada.

Pregunta 8: Defina objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño (KPIs)

- Objetivos estratégicos: recuperar niveles de venta prepandemia.
- KPIs: reportes de ventas mensuales, reportes de producción, auditoría contable.
- Definir indicadores internos (factores que influyen en el nivel de detalle del SAC):

Ingresos anuales: \$11,626,776.40 (2022)

Tipo de industria: confección de uniformes industriales

Número de empleados: 25

Ciclo de vida del producto: depende del cliente, pero los modelos tienen una vigencia larga porque no se rigen por modas ni tendencias, sino principalmente por seguridad

Portafolio de productos. Fabricación: camiseta industrial, pantalón industrial, overol, bata, filipina, uniforme de vigilancia, camisa de vestir, casaca, mandil y bordados. Comercialización: estampados, playeras polo, camisas de vestir, pantalón de gabardina, playera cuello redondo, sudaderas, gorras, chaleco brigadista

Nivel de competencia: último benchmarking junio 2022. 40 empresas con presencia en San Luis Potosí

Pregunta 9: ¿Las inversiones de mercadotecnia están teniendo impacto en el mercado meta? ¿Las inversiones de mercadotecnia tienen seguimiento y son medidas?

Actualmente, no hay inversiones en mercadotecnia aparte de las comisiones a vendedores. El esfuerzo individual de cada vendedor se mide por su crecimiento de ventas.

Pregunta 10: ¿Hay procesos o actividades que deberían ser efectuados por un tercero para reducir costos?

El pantalón de mezclilla es maquilado por un tercero, igual que los estampados. Si el volumen de ventas crece, se recibe un apoyo de maquileros externos.

Pregunta 11: ¿Cómo puede la empresa restringir o reducir el uso de recursos para ser más rentable?

Mejorar el proceso de compra para evitar desperdicios y errores. Filtrar requerimientos.

Una vez aplicadas las herramientas de análisis, se concluyen los siguientes puntos clave como definición del contexto competitivo de la empresa:

- La oferta de empresas que realizan confección de uniformes en el estado de San Luis Potosí es limitada.
- Para lograr entrar al mercado de confección de uniformes industriales existen importantes barreras de entrada.
- La diferenciación del producto no se apoya en la marca ni en la publicidad, porque el producto se adapta a los requerimientos específicos de cada cliente.

- Empresa con enfoque de ventas B2B (Business to Business) con 109 clientes con alto volumen de compra y adquisiciones frecuentes.
- Existen productos sustitutos: 40 competidores con presencia en San Luis Potosí.
- Se compite por precio y por servicio.
- El cliente tiene poder de negociación.
- Los proveedores de los principales insumos son mayormente foráneos. Alta dependencia de proveedores clave y alta concentración de proveedores.
- En la industria de la confección de uniformes industriales, el principal diferenciador actual es la tecnología que se aplica en el proceso con el fin de mejorar la calidad, la automatización, los costos y los tiempos de entrega.

Una vez analizados los elementos internos y externos de la empresa y definido su contexto competitivo, se determinaron las prioridades estratégicas de la empresa en tres rubros: diferenciación, segmentación y liderazgo en costos.

La diferenciación de la empresa bajo estudio consiste en ofrecer a los clientes prendas confeccionadas de acuerdo con sus necesidades específicas, ofreciendo excelente servicio y tiempo de entrega competitivo. La segmentación agrupa clientes actuales de acuerdo con dos variables: volumen de compra y tipo de producto. Por último, el liderazgo en costos tiene como objetivos incrementar la eficiencia con la capacidad actual y contar con información de costos precisa para generar un margen de negociación adecuado con los clientes.

Se concluye así el análisis realizado en el paso dos con la definición de la siguiente estrategia: vender a las empresas más grandes de San Luis Potosí, ofreciéndoles uniformes industriales personalizados de acuerdo con sus necesidades operativas, corporativas y de seguridad, por medio de un excelente servicio, precios y tiempo de entrega competitivos.

Aplicación paso 3: Considerar conceptos de administración de costos

El IMA sugiere definir y repasar diez conceptos relacionados con la causalidad, con el fin de identificar áreas de oportunidad, mejorar el entendimiento y la relevancia para la empresa con relación a cada uno de los conceptos (Tabla 4).

De manera general, la causalidad se determinó como débil. Asimismo, se definieron los conceptos relevantes para la empresa, destacando los siguientes: recursos, costo, capacidad, trabajo e integración de datos, en los cuales se debe hacer énfasis para obtener información importante para el caso de estudio.

Aplicación paso 4: Evaluar nivel de detalle del sistema de costos actual

Se aplica la evaluación de prácticas de costeo, cuyo objetivo es calificar dichas prácticas por su nivel de detalle, con el fin de determinar qué tan detallado es el SAC actual y en qué manera provee información útil para la toma de decisiones. A su vez, se pretende identificar áreas específicas que necesiten mejora. La Tabla 5 presenta la evaluación final. Las celdas sombreadas representan el nivel actual del SAC de la empresa.

Aplicación paso 5: Diseñar nivel de detalle apropiado para el SAC de la empresa

Se aplicó la rúbrica para identificar el nivel de detalle deseado de conceptos relacionados con la administración de costos. Se determinó que el nivel de detalle deseado es simple, representando un reflejo del nivel de complejidad de la operación y el modelo de negocio de la empresa. La Tabla 6 presenta el nivel de detalle requerido para cada concepto.

Se concreta la fase de diagnóstico en la Figura 1, donde se describen los principales requerimientos partiendo de la estrategia bajo la premisa que un SAC se debe diseñar en función a la estrategia de la empresa, porque el éxito estratégico será, en parte, resultado del buen diseño e implementación de un SAC (Naranjo-Gil, 2004; Cescon et al., 2018).

Tabla 4. Diagnóstico de conceptos que sustentan la causalidad.

Conceptos que sustentan la causalidad		
Concepto	Descripción	Diagnóstico
1. Recursos	Los SAC deben incluir los recursos adquiridos que son usados para generar valor. Esto puede incluir: personas, máquinas, TI, materia prima y propiedad intelectual.	No se tiene una descripción completa o formal de todos los recursos utilizados para operar.
2. Objetivos administrativos	Resultados que la administración espera alcanzar con los recursos disponibles. El objetivo es establecer un SAC que provea la información necesaria para alcanzar los objetivos establecidos.	Se tienen objetivos de ventas y de producción. La información de costos actual no se relaciona con los objetivos.
3. Costo	Medida monetaria que representa el consumo de un recurso o el gasto necesario para generar valor, se use o no.	La merma no se considera en el costo. Los gastos indirectos se aplican de forma general. A pesar de la baja en ventas en los últimos años, los costos se han mantenido.
4. Homogeneidad	Cuando el comportamiento de uno o más recursos de tecnología similar permite que sus costos sean representados por la misma causalidad.	La causalidad no es representada.
5. Rastreabilidad	Característica de un recurso o costo que permite que sea relacionado con un objetivo administrativo específico, basado en registro de transacciones verificables.	Ciertos recursos cuentan con registros que permiten rastrearlos y relacionarnos.
6. Capacidad	Potencial de un recurso para trabajar. La capacidad describe los límites de un recurso para contribuir en alcanzar los objetivos.	La capacidad instalada no se ha actualizado en los últimos años. La capacidad definida no toma en cuenta variables.
7. Trabajo	Descripción de actividades específicas, los recursos que utiliza y la producción generada.	No se lleva un registro de actividades por áreas de trabajo. No se lleva un registro de recursos consumidos. Sí se lleva un registro de producción generada.
8. Responsabilidad	Define la relación entre erogaciones y resultados generados. Puede asignarse de forma fija, proporcional o una combinación de las dos. Idealmente, el SAC debe reflejar la sensibilidad de la producción al costo, esto ofrece información de costo marginal asertiva.	El costo marginal no está definido.
9. Atribuibilidad	Define cómo se asignan las erogaciones con relaciones débiles o no causales. Las relaciones no causales pueden distorsionar la información de costos y afectan la toma de decisiones.	Los gastos se asignan de forma general, sin considerar relaciones causales.
10. Orientación a la integración de datos	Los datos de información financiera y operacional deben ser accesibles y estar integrados.	La información financiera y de operaciones no están integradas.

Fuente: Elaboración propia según instrumento de Lawson et al. (2019).

Tabla 5. Evaluación de nivel de detalle de prácticas de costeo.

Características	Prácticas de costeo distinguidas por sus características y nivel de detalle				
	Bajo	Nivel de detalle del SAC			Alto
Qué está incluido en el costo de los productos	Materiales directos y absorción completa de todos los costos	Costos directos	Costos variables	Exploración de desarrollo de costos	Ciclo de vida de los costos
Nivel de seguimiento del costo directo	Flujo de valor	Por departamento (costeo de procesos)	Trabajo híbrido y departamento (costeo de operación)	Nivel de trabajo	Nivel de centro de costos basado en recursos
Nivel de seguimiento de costo indirecto	A nivel general de la empresa con asignación genérica	Por departamento	Por recurso (Impulsado por el tiempo ABC)	Por actividad (ABC)	Por centro de costos basado en recursos
Tipo de métricas usadas para asignar costos indirectos	Basado en volumen	Basado en transacción	Basado en duración		Basado en intensidad (considera nivel de habilidades y tecnologías)
Nivel de uso de costos estándar	Costeo real	Costeo normal	Nivel empresarial	Nivel departamento	Por centro de costos basado en recursos
Separación de costos fijos y variables	No hay separación	Relacionado a la producción final	Nivel departamento	Centro de costos detallados	Nivel de centro de costos basado en recursos
Medición de costo de capacidad ociosa	No calculado	Nivel empresarial	Flujo de valor o nivel departamento	Actividad (uso de ABC)	Nivel de centro de costos basado en recursos
Análisis de nivel de varianza	No usado	Nivel empresarial	Flujo de valor o nivel departamento	Nivel de actividad	Nivel de centro de costos basado en recursos
Alcance de los métodos de depreciación del costo de reposición	No usado	Nivel empresarial	Flujo de valor	Nivel departamento	Nivel recursos

Fuente: Elaboración propia según instrumento de Lawson et al. (2019).

Tabla 6. Nivel de detalle del SAC deseado por la empresa.

Concepto	Características	Nivel de detalle deseado
Recursos	Nivel en el cual los recursos son detallados, medidos y modelados.	Los costos están agrupados (ejemplo: por departamento y por proceso).
Objetivos	Nivel de definición de los objetivos de la empresa.	Los objetivos están separados en áreas o centros de costos, solo se integran para fines presupuestarios.
Costo	Correlación cuantitativa causa y efecto de los recursos, procesos y productos con medidas monetarias.	De acuerdo con el volumen de producción, se asignan tasas que se agregan al costo y toman en cuenta la capacidad ociosa.
Homogeneidad	Nivel de homogeneidad.	Los costos son separados por departamentos o áreas de responsabilidad para áreas con mayores costos.
Rastreabilidad	Habilidad de ofrecer seguimiento al flujo de recursos mientras se mueven a través del proceso de materia prima a producción final.	Los costos indirectos son rastreados a productos con áreas de costos más altas, el resto se agrupa por procesos o departamentos. Algunos costos de ventas y administración son rastreados a productos.
Capacidad	En qué medida la capacidad usada y ociosa es identificada, medida y costeadas.	Las medidas operativas ofrecen información sobre el uso de recursos. La capacidad ociosa puede ser reportada con respecto a la capacidad normal.
Trabajo	Mide el tipo de trabajo o actividad realizada por un recurso.	El trabajo es medido en términos de actividades, pero no por recursos. Todos los costos de actividades se determinan como variables o de forma proporcional.
Responsabilidad	Dar seguimiento a la naturaleza del consumo de recursos, si es fijo o proporcional.	Existe un seguimiento de costos fijos y variables, pero solo para cierto tipo de consumo.
Atribuibilidad	Cómo se modelan las relaciones causales débiles.	Los costos indirectos de operación se asignan a departamentos o procesos, utilizando tasas por departamento sin tomar en cuenta la causalidad.
Orientación a la integración de datos	Nivel de integración de datos operacionales y financieros.	Los sistemas de datos de la operación se usan principalmente por el área operativa. Hay poca o nula integración de los datos del libro mayor y el sistema operativo.

Fuente: Elaboración propia según instrumento de Lawson et al. (2019).

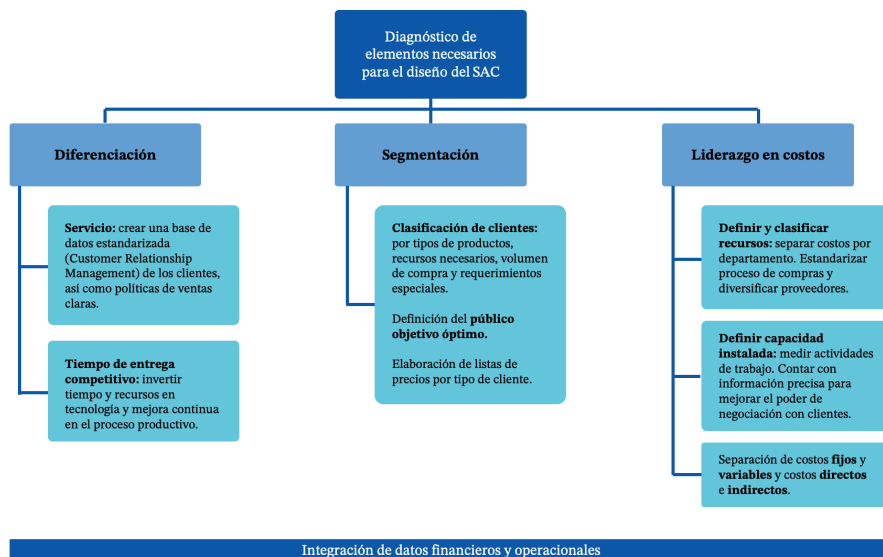


Figura 1. Diagnóstico de elementos necesarios para el diseño del SAC. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del trabajo se determinó que los SAC generan información para planear, mejorar, tomar decisiones, medir desempeño, controlar, generar estrategias, aumentar competitividad e incrementar la ventaja competitiva. Mediante el proceso de diagnóstico se analizó la gestión de costos actual de la empresa y su contexto competitivo, se definieron sus prioridades estratégicas y se determinó que el nivel de detalle deseado para el SAC es simple, representando un reflejo del nivel de complejidad de la operación y el modelo de negocio de la empresa. Así, se hacen algunas recomendaciones generales basadas en la información recabada en el diagnóstico:

- Diseño y estandarización de proceso de compra
- Diseño y estandarización de proceso de ventas mediante CRM (Customer Relationship Manager)
- Redacción y difusión de políticas de ventas
- Análisis de proceso productivo para detectar limitantes y áreas de oportunidad
- Implementación de tecnología en las diferentes áreas de la empresa
- Implementación de certificaciones que promuevan la estandarización y profesionalización de procesos (ejemplo, ISO)
- Integración de información en un solo ERP (Enterprise Resource Planner)
- Diversificación de proveedores
- Desarrollo de nuevos productos
- Asistir a expos y eventos de la industria para contar con información vigente en cuanto a proveedores, tecnologías de la industria y materiales

La industria de la confección y, específicamente, los productores de uniformes industriales compiten con una línea de productos limitada y atemporal, lo cual, aunque puede significar una ventaja, representa también uno de los principales retos porque los competidores de-

ben buscar su lugar en el mercado, crear valor y sobresalir mediante servicio, tiempo de entrega, calidad y precio. Sin embargo, tomando en cuenta la demanda actual en el estado de San Luis Potosí compuesta principalmente por una importante población de empresas multinacionales con altos estándares, y la oferta limitada de proveedores de uniformes industriales en el estado, se concluye que, si se trabaja en un enfoque y exigencia de excelencia en el servicio, el tiempo de entrega y la calidad, los precios pueden pasar a segundo plano en la decisión de compra de los clientes y el vendedor cuenta con más herramientas para negociar.

En definitiva, la empresa estudiada tiene a su favor la posición establecida en el mercado a lo largo de sus cuarenta años de trayectoria, conocimiento del mercado, personal con experiencia, clientes cautivos, estabilidad financiera, conocimiento exhaustivo del proceso y materiales. De igual manera, se reconoce el valor de tener un buen nivel de control y procesos simples que hacen que la gestión fluya de forma rápida y que sea una organización flexible.

Además, se considera que es momento de complementar todas estas fortalezas con herramientas técnicas que favorezcan la estandarización y el crecimiento de la empresa. El diseño y la implementación de un SAC será un paso importante para planear mejor, controlar las operaciones de la empresa, optimizar recursos y reducir costos para ser más rentables. Este trabajo presenta limitaciones inherentes a su desarrollo, tales como la generalización limitada debido al enfoque en el contexto específico de una empresa y que puede dificultar la predicción de resultados en entornos futuros o desconocidos, y la dificultad para establecer causalidad dada la naturaleza descriptiva del estudio. Como futuras líneas de investigación, se plantea la implementación y el control del nuevo sistema de costos, así como la introducción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, explorando cómo estas innovaciones pueden optimizar la precisión y la eficiencia del sistema.

Declaración de conflicto de interés:

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés.

Financiamiento:

Los autores no recibieron financiamiento para el desarrollo de esta investigación.

Uso de Inteligencia Artificial (IA):

Los autores declaran que no recibieron asistencia de una IA durante el proceso de investigación, ni durante la escritura de este documento.

REFERENCIAS

Ajibolade, S. O., Arowomole, S. S. A., & Ojikutu, R. K. (2010). Management accounting systems perceived environmental uncertainty and companies' performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research*, 2(1), 195-201.

Arellano, O., Quispe, G., Ayaviri, D., & Escobar, F. (2017). Estudio de la Aplicación del Método de Costos ABC en las Mypes del Ecuador. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(1), 33-46. <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2016.253>

Azudin, A., & Mansor N. (2017). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222-226. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>

Bagur L., Boned J. L., & Tayles M. (2006). Cost System Design and Cost Management in the Spanish Public Sector. *Social Science Research Network*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1002304

Berisha, V., & Asllanaj R. (2017). Historical Evolution of Managerial Accounting. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 287-303.

Bisogno M., & Vaia G. (2017). The role of management accounting in family business succession. *African Journal of Business Management*, 11(21), 619-629. <https://doi.org/10.5897/AJBM2017.8396>

Cescon, F., Costantini, A., & Grasseti L. (2018). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*, 23, 605-636. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9431-y>

Chang, K., Lasyoud, A.A., & Osman, D. (2023). Management accounting system: Insights from the decision making theories. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100529>

Chartered Institute of Management Accountants. (2017). Management Accounting in support of strategic management process. CIMA. <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/strategic-management-accounting>

Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context. *Accounting, Organizations & Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Cullen, J., Tsamenyi, M., Bernon, M., & Gorst, J. (2013). Reverse logistics in the UK retail sector: A case study of the role of management accounting in driving organisational change. *Management Accounting Research*, 24(3), 212-227. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.01.002>

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, Sage.

Estrella, E., & Góngora, G. (2013). La contabilidad de costos de las pymes y su relación con el rendimiento. Un estudio empírico. *Cofin Habana*. <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1397>

Ghasemi, R., Habibi, H.R., Ghasemlo, M., & Karami, M. (2019). The effectiveness of management accounting systems: Evidence from financial organizations in Iran. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 9(2), 182-207. <https://doi.org/10.1108/JAEE-02-2017-0013>

Groen, B.A.C., Wouters, M.J.F., & Wilderom, C.P.M. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, 23(2), 120-141. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.01.001>

- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50(March), 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición). McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Colección de estudios sectoriales y regionales. Conociendo la industria Textil y de la Confección. Cámara Nacional de la Industria Textil (CANAITEX). https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825195649.pdf
- Ismail, K., Zainuddin S., & Sapiei, N.S. (2010). The use of contingency theory in management and accounting research. *Journal of Accounting Perspectives*, 3(December), 22-37. <https://doi.org/10.22452/AJAP.vol3no1.3>
- Klovienė, L., & Gimzauskiene, E. (2015). The effect of information technology on accounting system's conformity with business environment: A case study in banking sector company. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1707-1712. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01476-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01476-8)
- Lawson, R., Cokins, G., Hicks, D.T., Krumwiede, K., Swain, M.R., & White, L.R. (2019). Developing an Effective Managerial Costing Model. Institute of Management Accountants (IMA). <https://www.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/developing-an-effective-managerial-costing-model?pssso=true>
- López, M. R., & Marín, S. (2010). Los Sistemas de Contabilidad de Costos en la PyMe mexicana. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 49-56.
- Luthans, F., & Stewart, T.I. (1977). A General Contingency Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 2(2), 181-195. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409038>
- Martell, F., López, J.M., Sánchez, I.Y., Paredes, C.A., & Pisano, E. (2023). Evaluation of the degree of automation and digitalization using a diagnostic and analysis tool for a methodological implementation of Industry 4.0. *Computers & Industrial Engineering*, 177(March), 109097. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109097>
- Moung, A., Lo, P., & Kong, Ng. (2020). An analysis of management accounting system development from the structuration theory viewpoint. *Journal of Accounting, Business & Management*, 27(2), 1-18. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v27i1.558>
- Naranjo-Gil, D. (2004). The Role of Sophisticated Accounting System in Strategy Management. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 4(8), 125-144.
- Ndemewah, S.R., & Hiebl, M.R.H. (2022). Management accounting research on Africa. *European Accounting Review*, 31(4), 1029-1057. <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1897025>
- Nielsen, L.B., Mitchell, F., & Norreklit, H. (2015). Management accounting and decision making: Two case studies of outsourcing. *Accounting Forum*, 39, (1), 66-82. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2014.10.005>
- Panjaitan D., Lesmana D., & Maimunah. (2018). Effect of use of management accounting systems on competitive advantages: Business Unit Performance as a mediator (Study of MSMEs in Palembang City). *Journal of Accounting and Strategic Finance*, 1(1), 33-44.
- Poporato, M., & Waweru, N. (2011). La teoría de la contingencia en contabilidad gerencial. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(17), 1-16.
- Soobaroyen, T., & Poorundersing, B. (2008). The effectiveness of management accounting systems. *Managerial Auditing Journal*, 23(2), 187-219. <https://doi.org/10.1108/02686900810839866>
- Steen, M.P.V.D. (2022). Identity work of management accountants in a merger: The construction of identity in liminal space. *Management Accounting Research*, 56, 100792. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100792>

- Tillema, S. (2005). Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: Case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research*, 16(1), 101-129. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.12.001>
- Trevisan, P., & Mouritsen, J. (2023). Compromises and compromising: Management accounting and decision-making in a creative organization. *Management Accounting Research*, 60, 100839, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100839>
- Vanderbeck E. J., & Mitchel M. R. (2017). *Principios de contabilidad de costos*. Cenage Learning.
- Vargas, Z.R. (2019). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 33(1), 155-165.
- Waweru N., & Poporato M. (2011). La teoría de contingencia en contabilidad gerencial: un repaso de la literatura anglosajona. *RIGC*, 9(17), 1-16.
- White, L.R., & Clinton B.D. (2014). The Conceptual Framework for Managerial Costing. IMA: The Association of Accountants and Financial Professionals in Business. <https://www.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/conceptual-framework-for-managerial-costing>
- Yusoh, N. N. A. M., Mat, T. Z. T., & Abdullah, A. (2023). Environmental Management Accounting System Adoption and Sustainability Performance: Triple Bottom Line Approach. *Management & Accounting Review*, 22(1), 229–263.