

La Gestión Estratégica de Costos, como instrumento de planificación social. Caso: Proyecto centro cooperativo de producción en Uruguay.

Ana Maria Golpe (UdelaR Fac. C. Ec.) - anagolpe@adinet.com.uy

Resumo:

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis amplio de los costos, donde los temas estratégicos aparecen en forma explícita. Se encuentra compuesto por tres análisis: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

En este trabajo se hace una reflexión respecto de la utilización del Gerenciamiento Estratégico de Costos como un instrumento de planificación.

Para ello se seleccionó un trabajo realizado durante el 2015 en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, dentro de los Espacios de Formación Integral, donde se realizaron cálculos de costos, flujos de fondos y Estados de Resultados del Fondo de Cooperación de Producción del Uruguay (FCPU).

En un primer momento se da una breve descripción del GEC, luego se presenta la información del Fondo de Cooperación de Producción del Uruguay y se culmina con una reflexión final, donde se unen los dos temas previamente mencionados (GEC, Cooperativa), aplicándolos y poniendo énfasis en su incorporación dentro de cada uno de los análisis que componen el GEC.

Palavras-chave: *Gestión Estratégica de Costos. Cooperativas*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

La Gestión Estratégica de Costos, como instrumento de planificación social. Caso: Proyecto centro cooperativo de producción en Uruguay.

Resumen

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis amplio de los costos, donde los temas estratégicos aparecen en forma explícita. Se encuentra compuesto por tres análisis: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

En este trabajo se hace una reflexión respecto de la utilización del Gerenciamiento Estratégico de Costos como un instrumento de planificación.

Para ello se seleccionó un trabajo realizado durante el 2015 en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, dentro de los Espacios de Formación Integral, donde se realizaron cálculos de costos, flujos de fondos y Estados de Resultados del Fondo de Cooperación de Producción del Uruguay (FCPU).

En un primer momento se da una breve descripción del GEC, luego se presenta la información del Fondo de Cooperación de Producción del Uruguay y se culmina con una reflexión final, donde se unen los dos temas previamente mencionados (GEC, Cooperativa), aplicándolos y poniendo énfasis en su incorporación dentro de cada uno de los análisis que componen el GEC.

Palabras clave: Gestión Estratégica de Costos. Cooperativas.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1. Introducción

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis amplio de los costos, donde los temas estratégicos aparecen en forma explícita. Se encuentra compuesto por tres análisis: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Es un instrumento que lo podemos considerar como de análisis. En este trabajo se pretende plantear un caso donde se demuestra cómo dicha herramienta puede utilizarse como un instrumento de planificación.

Se comenzará brindando los conceptos básicos de GEC, luego se brindará información respecto de la FCPU, culminando con una reflexión final y la bibliografía correspondiente.

2. Gerenciamiento Estratégico de Costos

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio, donde los temas estratégicos aparecen en forma explícita, según Shank y Govindarajan (1995); los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener.

La GEC es la conjunción de tres análisis básicos:

1. La Cadena de Valor de la Empresa
2. El Posicionamiento Estratégico de la Empresa y
3. Las Causales de Costos de la Empresa.

2.1. La Cadena de Valor de la Empresa

Consiste en un enfoque externo de la empresa, que trata de identificar las actividades que crean valor y a través del cual se separa a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos:

- Actividades Primarias y
- Actividades de Apoyo.

2.1.1. Metodología para construir y utilizar una cadena de Valores

Los pasos que involucra esta metodología son los siguientes:

1. *Identificar la cadena de valores* de la institución y asignarle costos, ingresos y activos a las actividades de valor

La cadena de valores descompone la institución en sus diferentes actividades estratégicas. El punto de partida del análisis de costo es definir una cadena de valores para la institución y asignarle costos, ingresos etc. Las actividades deberán aislarse y separarse siempre y cuando:

- Representen un porcentaje importante en los costos.
- El comportamiento de costos de las actividades sean diferentes
- Sean ejecutadas en forma diferente por los competidores.
- Tengan un potencial alto para crear diferenciación.

Identificadas las actividades debemos asignarles costos de operación, ingresos y activos correspondientes. Cada actividad de valor incurre en costos, genera ingresos y está ligada a activos en el proceso. Luego de identificar la cadena de valor será posible calcular el rendimiento sobre activos para cada actividad de valor.

2. *Diagnosticar las causales de costos* que regulan cada actividad de valor

El paso siguiente es el de identificar las causales de costos que expliquen las variaciones de costo en cada actividad de valor.

Se dividen en dos categorías: causales de costos estructurales y costos operacionales.

Cualquiera sean las causales de costos en la cadena de valores es el marco más amplio. La causal de costos es una manera de comprender el comportamiento de los costos en la institución; las diferentes actividades de valor en la cadena de valores habitualmente son influenciadas por diferentes causales de costo.

3. *Desarrollar una ventaja competitiva sostenible* ya sea controlando las causales de costos mejor que los competidores o reconfigurando la cadena de valores

Una vez que la institución ha identificado la cadena de valores y analizado las determinantes del costo puede ganar una ventaja competitiva sostenible mediante:

- *Un mejor control de las causales de costo que el de los competidores,*
- *Una reconfiguración de la cadena de valores.*

Analizando los costos, ingresos y activos de cada actividad, y comparándolos con la cadena de valores de los competidores, se podrán identificar aquellas acciones necesarias para un mejor manejo de la cadena de valores propia y lograr así una diferenciación o ventaja en los costos.

2.2. Posicionamiento Estratégico de la Empresa.

En el posicionamiento estratégico se analizan los costos para la toma de decisiones, y a medida que evoluciona el pensamiento sobre la formulación de estrategias y su proceso de implementación, el análisis de costos debe tener en cuenta más integralmente el posicionamiento estratégico, dado que la estrategia será diferente según cuál sea el enfoque.

La estrategia es la creación de una posición única y de valor, implicando un conjunto de diferentes actividades. No existe una posición ideal única, por eso el posicionamiento estratégico consiste en escoger las actividades que difieren de las de los competidores (Porter, 1993).

La ventaja competitiva nace de todo el sistema de actividades.

El encaje de las actividades con la estrategia es fundamental para fomentar el sostenimiento de la ventaja competitiva.

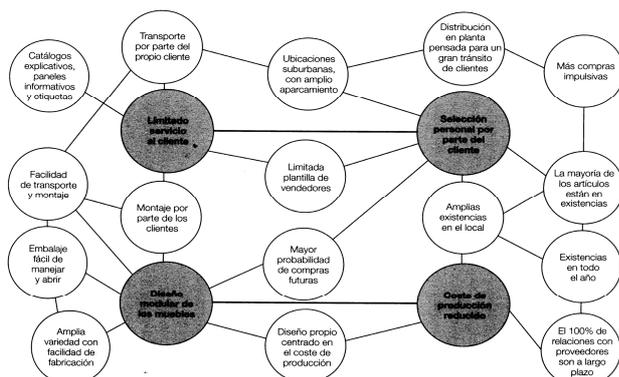
El encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenimiento en el tiempo.

La importancia de la concordancia entre las políticas de la empresa y la estrategia constituye una de las ideas más antiguas. La importancia radica en los efectos que unas actividades tienen sobre otras. Por otra parte, el encaje ayuda a realzar la unidad de la estrategia.

Hay tres tipos de encajes, que no son mutuamente excluyentes, según Restrepo (Restrepo, 2004):

- En el que hay compatibilidad entre las actividades y la estrategia general.
- En el que las actividades se potencian entre sí.
- En el que existe optimización del esfuerzo.

La coordinación y el intercambio de la información, a través de las diferentes actividades, para eliminar las redundancias y reducir los esfuerzos y los costos al mínimo, son tipos básicos para la optimización del esfuerzo, y puede conducir a la diferenciación.



Cuadro 1.- Representación gráfica de los sistemas de actividades.
Fuente: M. Porter, Ser Competitivo, Ed. Deusto, página 56.

2.3. Causales de Costos para la Empresa.

En el GEC, el análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa y para evaluar la oportunidad estratégica, examinando los factores de costos y efectuando el seguimiento de la estrategia seleccionada.

Riley (1987) expone una lista un poco más elaborada, donde clasifica las causales de costos en dos grandes grupos:

- Estructurales: Escala, Extensión, Experiencia, Tecnología, etc. y
- De Ejecución: Compromiso del grupo de trabajo, utilización de la capacidad, eficiencia de la distribución en la planta, etc.

2. Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay

Este apartado se toma enteramente del informe realizado por el equipo formado por: Florencia Franco, Nicolás Losada, Mercedes Martino y Kevin Pereyra.

2.2. Descripción de la Contraparte

La Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay, de acuerdo a lo que se encuentra en la página web: <http://www.fcpcu.coop/nuestra-institucion/historia/>, surge de la necesidad de crear una mayor conciencia de pertenencia al movimiento y para el fomento del cooperativismo de producción. La actividad gremial de la FCPCU desarrollada en la década del 60 fue intensa y fructífera, en la que se realizó una actividad muy dinámica con asambleas, encuentros y jornadas, buscando apoyar a las cooperativas. La labor gremial impulsada desde la Federación, fue grandemente afectada por el golpe de Estado. Con la recuperación del Gobierno democrático, si bien se mantuvieron las debilidades económicas-financieras, la Federación continuó haciendo esfuerzos por el fortalecimiento institucional y de sus cooperativas afiliadas. La FCPCU tiene entre sus prioridades el fomento y desarrollo del cooperativismo de trabajo.

De acuerdo a esa misma página, La Visión: *“La FCPCU es la entidad de representación del cooperativismo de trabajo asociado del Uruguay, reconocida a nivel nacional e internacional por su liderazgo en la búsqueda de la transformación de nuestra sociedad en base a los valores y principios cooperativos. Esta tarea la realiza a partir de fuertes vínculos solidarios con otras organizaciones de trabajadores y de la economía social.”*

3.2. Descripción del Proyecto

El proyecto surge ante la posibilidad que se le presenta a FCPCU de contar con un nuevo local, con grandísimas oportunidades de crecimiento, ubicado en un punto estratégico y a un precio muy por debajo del general del mercado. Aprovechando esta oportunidad que se presenta es que la Federación se embarca en este proyecto que una vez terminado le permitirá solucionar algunos de los problemas planteados anteriormente.

Haciendo una breve descripción del proyecto debemos decir que el mismo constará de la reparación y puesta a punto del local que se arrendará a CUTEANTEL. En el mismo quedará establecida la sede de FCPCU y cooperativas interesadas en el proyecto, que al día de hoy no cuentan con un espacio físico donde establecerse.

El local se trata de un edificio de tres pisos ubicado en la calle Agraciada esq. San Martín. El mismo está contiguo a la Cooperativa UTEANTEL y pertenece a la misma. Antiguamente el local era utilizado por dicha organización y funcionaba como parte de ella. Hace unos años después de realizar cambios en su funcionamiento y estructura, el local dejó de ser utilizado y quedó abandonado.

Estos años de abandono han provocado un importante deterioro del local, lo cual hace que actualmente se necesite realizar una gran inversión en limpieza y arreglos para que el mismo quede en condiciones de ser utilizado. Si bien las mejoras a realizar en el inmueble son considerables, hay que destacar que no tiene ningún problema en cuanto a la estructura.

El contrato de arrendamiento firmado entre CUTEANTEL y FCPCU establece el precio del alquiler en UI 21.000 mensuales equivalentes \$67.355 (valor de la UI al 30 de octubre de 2015) por un plazo de 5 años. Los primeros 3 años no serán abonados por la Federación, en concepto de las reparaciones que se efectuarán.

Haciendo una breve descripción del edificio podemos decir que cada planta tiene una superficie aproximada de 495 metros cuadrados por piso (10,5 mts. de ancho por 42 mts. de largo aproximados).

El proyecto general que plantea FCPCU consta de tres etapas. Las mismas se dividen en:

- Etapa uno: Planta Baja
- Etapa dos: Primer Piso
- Etapa tres: Segundo Piso

Cabe destacar que por limitaciones de tiempo e información en este informe solo abarcaremos la etapa uno.

3.3 Localización y Recursos

La dirección exacta del nuevo local es: Agraciada 2334 esquina San Martín, a pocas cuadras Del Palacio Legislativo y con muy buena locomoción en la puerta.

Recursos del local:

Planta Baja:

Consta de 8 oficinas para 6 puestos de trabajo cada una, 2 salas de reuniones para 10 personas cada una, 2 salas de capacitación para 25 y 35 personas respectivamente, hall principal para exposición, recepción y espera.

Primer Piso:

Consta de 1 oficina para 10 puestos de trabajo, 5 salas de capacitación para 28 personas cada una y 1 sala de capacitación para 90 personas.

Segundo Piso:

Consta de 1 sala de capacitación o conferencias para 180 personas.

3.4 Objetivos del Centro de Fomento e Innovación para la Economía Social

Como ya hemos manifestado, lo que motiva a la Federación a embarcarse en este nuevo proyecto es la oportunidad que se presenta de solucionar algunos de los grandes problemas que hoy en día atraviesan las cooperativas. A continuación se describe en forma más detallada cuáles son los inconvenientes y la manera en que se cree podrán ser subsanados:

- El primer gran problema que tienen las cooperativas hoy en día es la dificultad para acceder a un espacio físico en el cual trabajar, dado que los alquileres son muy elevados y existen trabas como por ejemplo la necesidad de contar con garantías.
- En el nuevo local se construirán varias oficinas, las cuales se alquilarán a cooperativas asociadas a un precio menor al del mercado y sin necesidad de presentar garantías. Esto será de apoyo fundamental para los primeros meses de funcionamiento de las mismas, hasta que logren estabilizarse y así poder disponer del espacio para otras organizaciones.
- Otro de los problemas que el nuevo centro podría ayudar a solucionar es la falta de concreción de negocios intercooperativos. En el nuevo centro se podrán identificar oportunidades para las organizaciones que allí participen, surgiendo así acuerdos entre emprendimientos e identificación de productos y servicios que se puedan ofrecer de forma conjunta.
- Otro objetivo más relacionado al propio funcionamiento de FCPU es la posibilidad de aumentar los cursos de capacitación y poder responder a la creciente demanda. Los mismos actualmente representan una parte importante de los ingresos de la Federación pero no está siendo posible brindarlos en su totalidad debido a la falta de salones, lo que hace necesario alquilarlos, bajando así su rentabilidad de la institución. En el nuevo local se construirán varios salones lo que solucionará totalmente este problema.

3.5. Organismos Colaboradores

Actualmente se cuenta con el apoyo de varios organismos importantes con los que la Federación está trabajando en conjunto y que se muestran interesados en colaborar con el nuevo proyecto. Estas organizaciones son la Escuela Andaluza de Economía Social e Innoves.

También se contará con el apoyo de organismos públicos que vienen trabajando con la FCPU o que han manifestado la intención de colaborar en este proyecto, como lo son el MIEM, el INACOOOP, el Sistema Nacional de Cuidados y el INEFOP.

El apoyo que se recibirá de las entidades que hemos mencionado puede ser económico, de asesoramiento o de cooperación en capacitaciones y formación del personal.

El contar con estas organizaciones como colaboradoras también da más seriedad y prestigio al proyecto, abre otras fronteras como, por ejemplo, la posibilidad de ser parte de un intercambio de experiencias triangular con Andalucía, Italia y Uruguay.

3.6 Análisis FODA: Comercialización

A continuación se expone en forma de cuadrícula dicho análisis:

<ul style="list-style-type: none"> • <u>Fortalezas:</u> • Ubicación céntrica • Buen estado estructural del edificio. • Apoyo de Organismos Estatales e Internacionales. • No depende de un único medio para obtener ingresos. • Tamaño del local, al ser tan grande posibilita que ante nuevas ideas puedan desarrollarse nuevos proyectos e ir adaptándose a las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Oportunidades:</u> • Entorno que incentiva la realización de cooperativas. • Gran demanda de cursos de capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Debilidades:</u> • Falta de grandes recursos económicos. • Problemas en el cobro de cuotas a las cooperativas asociadas. • Tiempo de duración de la obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Amenazas:</u> • Baja de actividad de empresas cooperativas. • Poca cooperación entre cooperativas.

Cuadro Nro. 2. Análisis FODA

Fuente: Franco F., et al. EFI, FCEyA. Curso 2015

3.7. Etapas del Proyecto

En el Anexo A, se pueden ver las tres etapas planificadas:

Etapas 1

La primera etapa constará de la limpieza general e instalación eléctrica en todo el edificio, reparación de azotea e interior de la planta baja, restauración de fachada y cartel estructural, acondicionamiento térmico, obra seca, baño completo, y construcción de oficinas, salas de reuniones y salas de capacitación en planta baja.

Para el cartel estructural de la fachada se contratará a una empresa privada (Presupuesto 1), ya que ninguna de las cooperativas asociadas trabaja en este rubro. El presupuesto elaborado por la misma asciende a \$232.288, impuestos incluidos.

Para la fachada, azotea, interior, instalación eléctrica, acondicionamiento térmico, obra seca y baños se contratará a una cooperativa (Presupuesto 2). El presupuesto asciende a \$2.180.177, el cual se financiará de la siguiente manera: 50% en efectivo y 50% a cambio del

alquiler de una oficina en el nuevo local, en principio por un plazo de 5 años, duración total del contrato con CUTEANTEL.

La construcción de oficinas, salas de reuniones y capacitación estará a cargo de otra cooperativa (Presupuesto 3) y el financiamiento será igual que el anterior. El presupuesto recibido asciende a U\$S 28.500 + IVA equivalente a \$1.022.794, impuestos incluidos (tipo de cambio al 30 de octubre de 2015). El 50% será abonado en efectivo y el otro 50% a cambio de 4 años de alquiler de una oficina en el nuevo local.

ACLARACIÓN: Los presupuestos descriptos anteriormente corresponden a valores para inicio de actividades en 2015 y en pesos uruguayos.

Este estudio abarcará solo esta primera etapa.

Etapa 2

La segunda etapa del proyecto abarcará el arreglo del primer piso. En el mismo se construirá 1 oficina para 10 puestos de trabajo, 5 salas de capacitación para 28 personas cada una y 1 sala de capacitación para 90 personas (Anexo B).

Para la realización de esta segunda etapa se solicitarán presupuestos a distintas cooperativas y empresas privadas, teniendo las cooperativas prioridad en cuanto a su consideración e igual forma de pago en que se viene trabajando.

Si bien lo mencionado anteriormente es la idea general que tiene la FCPU sobre la obra en el primer piso, también podrían llegar a realizarse más oficinas en vez de salones si se considera que esto sería un mejor negocio.

Etapa 3

En la tercera etapa se plantean varias opciones. Una de ellas es la construcción de una sala de capacitación o conferencias con capacidad para 180 personas, gestionándose de igual forma que las Etapas 1 y 2. La otra opción planteada es ceder su uso a potencial cliente interesado a cambio de que el mismo se encargase de todos los gastos asociados a su reparación.

3.8. Información Económico/Financiera

A continuación se expone el Estado de Resultados proyectado, en pesos uruguayos:

Estado de resultados proyectado a 1 año		
Ingresos operativos		
Ingresos		3.018.600
Costo de ventas		(1.140.252)
Utilidad Bruta		\$ 1.878.348
GAV		-\$ 3.857.167
Sueldos	(2.179.488)	
Leyes sociales	(275.160)	
Beneficios sociales	(423.789)	
Gastos limpieza	(36.000)	
Servicios básicos	(432.000)	
Amortizaciones	(109.450)	
Gastos cafetería	(24.000)	
Gastos varios	(335.280)	
Gastos papelería	(42.000)	
Resultados diversos		\$ 2.664.000
Cuotas sociales		1.926.000
Publicidad		144.000
Fundasol		330.000
Cursos INACOOOP		264.000
Resultados financieros		0
Resultados antes de impuestos		\$ 685.181
Impuesto a la Renta		0
Resultado del ejercicio		\$ 685.181
SUPUESTO SIMPLIFICADOR: Educación y Religión exonerados de IRAE según Art N° 69 de la Constitución		

Cuadro Nro. 3: Estado de Resultados proyectado.
Fuente: Franco F., et al. EFI, FCEyA. Curso 2015

A continuación se expone el Flujo de Fondos proyectado:

Flujo de fondos proyectado							
	Momento 0	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Set-Oct	Nov-Dic
Saldo Inicial		-	\$ 128.102	\$ 256.204	\$ 384.306	\$ 512.408	\$ 640.510
INGRESOS							
Cuotas		321.000	321.000	321.000	321.000	321.000	321.000
Alquiler							
Oficinas		149.200	149.200	149.200	149.200	149.200	149.200
Salas de Reuniones		48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Salas de Capacitación		136.500	136.500	136.500	136.500	136.500	136.500
Cursos FCPU		148.000	148.000	148.000	148.000	148.000	148.000
Cursos INACOOOP		44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000
Publicidad		24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Certificado Notarial y Contable		5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Estatutos		16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
FUNDASOL		55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
TOTAL INGRESOS	-	\$ 947.100	\$ 947.100	\$ 947.100	\$ 947.100	\$ 947.100	\$ 947.100
EGRESOS							
Sueldos Y LLSS							
Sueldos		363.248	363.248	363.248	363.248	363.248	363.248
Leyes Sociales		45.860	45.860	45.860	45.860	45.860	45.860
Beneficios sociales		70.632	70.632	70.632	70.632	70.632	70.632
Gastos OPERATIVOS							
Costos Alquiler		10.248	10.248	10.248	10.248	10.248	10.248
Costos Cursos		26.130	26.130	26.130	26.130	26.130	26.130
Honorarios		158.000	158.000	158.000	158.000	158.000	158.000
Gastos administración							
Gastos limpieza		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Servicios básicos		72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Gastos cafetería		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Gastos varios		55.880	55.880	55.880	55.880	55.880	55.880
Gastos papelería		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Gastos reparación							
Fachada	112.142	-	-	-	-	-	-
Azotea	170.397	-	-	-	-	-	-
Interior	155.650	-	-	-	-	-	-
Eléctrico	100.284	-	-	-	-	-	-
Acondicionamiento térmico	85.400	-	-	-	-	-	-
Obra seca	258.250	-	-	-	-	-	-
Baños	56.232	-	-	-	-	-	-
Honorarios	151.733	-	-	-	-	-	-
Oficinas	511.397	-	-	-	-	-	-
Equipamiento							
Cartel estructural de fachada	232.288	-	-	-	-	-	-
Mobiliario y equipamiento							
Oficinas	767.368	-	-	-	-	-	-
Salas de reuniones	63.090	-	-	-	-	-	-
Salas de capacitación	242.482	-	-	-	-	-	-
Recepción	21.561	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	2.928.274	\$ 818.998	\$ 818.998	\$ 818.998	\$ 818.998	\$ 818.998	\$ 818.998
Flujo Neto	-\$ 2.928.274	\$ 128.102	\$ 128.102	\$ 128.102	\$ 128.102	\$ 128.102	\$ 128.102
Flujo Acumulado		\$ 128.102	\$ 256.204	\$ 384.306	\$ 512.408	\$ 640.510	\$ 768.612

Cuadro Nro. 4.- Flujo de fondos proyectado.

Fuente: Franco F., et al. EFI, FCEyA. Curso 2015

El estado de resultados y el flujo de fondos presentados corresponden a la Etapa 1 del proyecto como se detalló anteriormente y fueron elaborados en base a datos proporcionados por la contraparte, como también otros datos recabados, los cuales se presentan en Base de datos, Planilla de Costos General, Planillas de Costos por Actividad y Costeo en base al Poder

Generador de Ingresos.

Los ingresos operativos corresponden a:

Cursos: en este ítem solo se consideran los cursos dictados y gestionados por FCPU. Se estimó que se realizarán 4 cursos por trimestre, dejando cada uno un ingreso de \$37.000 en base a los datos aportados por la contraparte.

Alquiler de oficinas por mes: se estimó el alquiler de 2 oficinas bajo esta modalidad a un precio de \$8.500 por mes cada una, obteniéndose un ingreso total de \$17.000 en base a los datos aportados por la contraparte.

Alquiler de oficinas por hora: se estimó el alquiler de 2 oficinas bajo esta modalidad a un precio de \$180 por hora (valor de mercado), pudiéndose alquilar en el horario de 07:00 a 19:00 hs. Para realizar los cálculos se tomó un promedio de 8 horas diarias equivalentes a 160 horas mensuales por oficina, obteniéndose un ingreso total de \$57.600 por ambas.

ACLARACIÓN: Con respecto a las oficinas, quedan 2 para uso de FCPU y otras 2 a cambio de las reparaciones realizadas por las cooperativas participantes.

Alquiler de sala de reuniones por hora: se estimó el alquiler de 1 sala de reuniones bajo esta modalidad, quedando la otra para uso exclusivo de FCPU y cooperativas que se encuentren alquilando las oficinas disponibles. El precio del alquiler se fijó en \$200 por hora (valor de mercado), pudiéndose alquilar en el horario de 07:00 a 19:00 hs. Para realizar los cálculos se tomó un promedio de 6 horas diarias equivalentes a 120 horas mensuales, obteniéndose un ingreso total de \$24.000.

Alquiler de salas de capacitación por hora: se estimó el alquiler de las dos salas de capacitación bajo esta modalidad a un precio de \$300 por hora (valor de mercado) la Sala 1 (capacidad 25 personas) y \$350 por hora (valor de mercado) la Sala 2 (capacidad 35 personas), pudiéndose alquilar en el horario de 07:00 a 19:00 hs. Para realizar los cálculos se tomó un promedio de 6 horas diarias equivalentes a 120 horas mensuales por sala, de las cuales se dejan 15 horas de la Sala 1 y 15 horas de la Sala 2 disponibles para la realización de cursos de FCPU, obteniéndose un ingreso total de \$68.250 por ambas.

Certificados notariales y contables: el importe de \$2.700 que se detalla corresponde a un promedio realizado en base a datos proporcionados por la contraparte.

Estatutos: se consideró la elaboración de dos estatutos por mes, recibiendo la Federación una ganancia de \$4.000 por estatuto en base a datos proporcionados por la contraparte.

Los ingresos diversos corresponderían a:

Cursos INACOOOP: surgen de realizar un promedio de los cursos que se dictan en convenio con INACOOOP según datos aportados por la Federación.

Fundazol: monto percibido por la participación de FCPU en la Comisión Directiva de dicha Fundación.

Publicidad: provienen del alquiler de 4 espacios publicitarios en la fachada del nuevo local de 4 x 5 metros cada uno, a un valor de \$3.000 mensuales cada espacio.

Cabe aclarar que la amortización del equipamiento se realizó por el método lineal en base a 10 años de vida útil.

Reflexiones Finales

Este trabajo constituye un espacio de reflexión sobre la posible utilización del GEC como un instrumento de planificación.

El GEC es el análisis de costos amplio que incorpora los temas estratégicos en forma explícita y se encuentra formado por tres análisis: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos. La cadena de valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicas las que clasifica en primarias o de apoyo (secundarias). El posicionamiento estratégico consiste en elegir las actividades que difieren de los competidores, tratando de elegir una posición estratégica única que le permita alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, para ello se deben apoyar en la formación de un encaje de actividades, las que se potencien entre sí. Esto implica realizar renunciaciones. La estrategia consiste en competir renunciando para alcanzar los objetivos fijados. El análisis de las causales de costos se utiliza para reforzar y completar la visión estratégica de la empresa.

Como se informa en la página web: *“La FCPU es la entidad de representación del cooperativismo de trabajo asociado del Uruguay, reconocida a nivel nacional e internacional por su liderazgo en la búsqueda de la transformación de nuestra sociedad en base a los valores y principios cooperativos. Esta tarea la realiza a partir de fuertes vínculos solidarios con otras organizaciones de trabajadores y de la economía social.”*

Sus organismos directivos planifican la posibilidad de la utilización de un local, donde poder reunir las distintas cooperativas (por medio del arrendamiento de oficinas) y continuar con el dictado de cursos. Para ello cuentan con un local bien ubicado físicamente, con muy buen acceso de locomoción, y que consta de tres plantas, las cuales tienen que acondicionar. Para ello se han fijado tres etapas, que coinciden con los pisos: primero el primer piso, luego el segundo y por último el tercer piso.

A los efectos de analizar el GEC, se tratará cada uno de los análisis que lo componen.

La institución nunca realizó su Cadena de Valor, pero al ir profundizando en sus actividades, surge claramente que las principales son: los arrendamientos de espacios y el dictado de los cursos.

El segundo análisis que compone el GEC es el posicionamiento estratégico, en el que se señalan diversas estrategias. Los encajes que se pueden formar entre las distintas actividades hacen que al encontrarse todas las cooperativas en un mismo espacio físico se fortalezcan y eso contribuye en gran manera con la visión de la FCPU de aumentar los vínculos entre las organizaciones y los trabajadores. A su vez, el hecho de tener un espacio físico fijo contribuye a la visualización más formal de estas instituciones y donde el público puede acceder a ellas en un mismo lugar. Las actividades son las que realizarán las distintas cooperativas dentro de la institución y con las otras cooperativas, creando así una red única. El dictado de cursos es otra actividad que contribuye a un mejoramiento de dichas instituciones, dado que les provee de mayores conocimientos para el afianzamiento de las instituciones e incrementa los lazos entre los participantes (todos cooperativistas). Por otro lado, la economía social se verá favorecida, tanto por el aumento de la mano de obra, como por el fortalecimiento de instituciones solidarias entre sí.

El tercer análisis del GEC es el de las causales de costos, que poseen un importante papel, implicando una revisión completa de los costos en que está incurriendo la institución, para tratar de que se realicen de manera socialmente responsable. Los instrumentos financieros ayudan en este sentido. Del Estado de Resultados se obtiene una utilidad de \$ 685,181; del Flujo de fondos al finalizar el periodo se obtienen \$ 768,612; pero no se puede desconocer que toda la parte a reformar estaría a cargo de algunas empresas cooperativistas a cambio del arrendamiento de los espacios, lo que luego en la realidad puede concretarse o no; y hay que tener en cuenta las importantes cifras involucradas para estas reformas. A modo de resumen, se expone otro análisis, que es el análisis marginal de la institución:

Concepto	Cursos	Alquileres	TOTAL
Ingresos	888.000	2.002.200	2.890.200
Egresos	156.780	61.488	218.268
MC	731.220	1.940.712	2.671.932
Ingresos Indirectos			2.792.400
Costos Fijos Indirectos			1.817.280
Total Indirectos			975.120
RESULTADO			1.696.812

Cuadro Nro. 5.- Análisis de los costos de la institución.

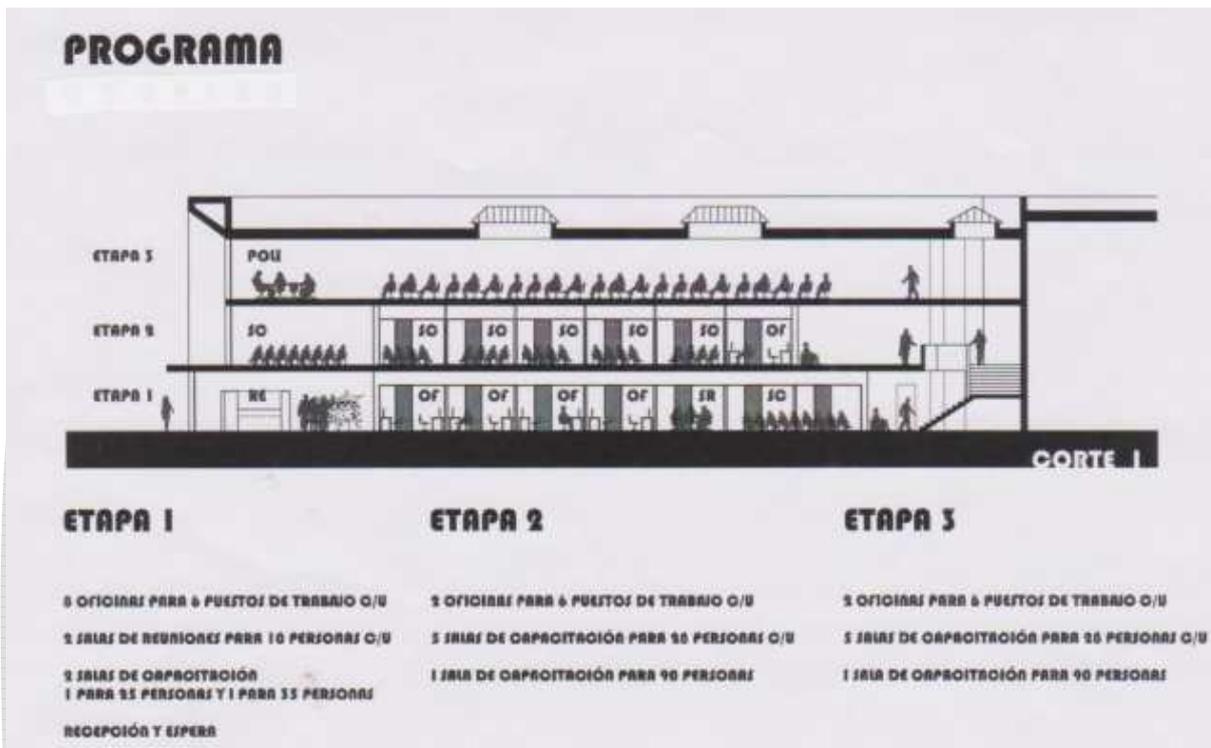
Fuente: Franco F., et al. EFI, FCEyA. Curso 2015

Todos los resultados expresados anteriormente fueron expuestos a los directivos, lo que involucró una gran cantidad de supuestos: respecto de la cantidad de oficinas a alquilar, cuáles dejar a modo de canje por las reformas de los locales, la cantidad de cursos a dictar, la cantidad de oficinas para uso de la institución, la cantidad de estudiantes por cursos. Básicamente, todo esto llevó a la institución a plantearse si esta es la mejor forma de utilizar ese local y si las oficinas propias no podrán estar en otros lugares, si la cantidad de estudiantes por cursos tienen que ser superiores, así como qué costos asumir considerando los fines de la institución en su conjunto. Lo que nos da la pauta de que el análisis del GEC en el proyecto del FCPU es aplicable.

Referencias

- AXELROD, ROBERT. **The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997.
- FRANCO F.; LOSADA N.; MARTINO M. y PEREYRA K. **Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay**. Espacio de Formación Integral, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UdelaR. 2015
- OHMAE, KENICHI. **La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios**. Mc Graw Hill. 2da edición. Interamericana de España. 2004.
- PORTER MICHAEL Y KRAMER MARK. **Creating Shared Value**. Harvard Business Review. Noviembre 2011.
- PORTER, MICHAEL E. **Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Editorial CECSA. 17ma. Reimpresión. 1993.
- PORTER, MICHAEL E. **Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior**. Editorial CECSA. 9na. Reimpresión. 1993.
- PORTER M. E. (1999). **Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones**. Ediciones Deusto S.A.
- RILEY D. **Competitive Cost based strategic for industrial company, in manufacturing use**. New York: Booz, Allen y Hamilton. 1987.
- SHANK J., GOVINDARAJAN V. **Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva**. Editorial Norma SA.1995.
- STRATEGOR. **Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa**. 2da edición. Ed. Biblo empresa. 1995.

Anexo A.- Planificación del uso de las instalaciones:



Anexo B

