



XXVIII Congresso Brasileiro de Custos

17 a 19 de novembro de 2021
- Congresso Virtual -



La Gestión Estratégica de costos. Estudio del Posicionamiento Estratégico en algunos emprendimientos en época de pandemia en la R. O. del Uruguay en el 2020. Estudio de casos.

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

Lorena Silveira (FING) - loresilv@fing.edu.uy

Mariana Ramos (Udelar) - ramosmar@montevideo.com.uy

Resumo:

En año el 2019 el mundo se vio conmocionado por una pandemia: la enfermedad coronavirus (Covid 19). Desde su inicio hasta agosto de 2021 según la Organización Mundial de la Salud (OMS) se han producido 4:291.462 muertes y 202:490.807 casos reportados. Todos los países se vieron obligados a tomar medidas a causa del alto contagio y de las muchas variantes por la mutación del virus, a la vez que muchos laboratorios comenzaban con investigaciones para poder llegar a una solución. Las medidas tomadas han sido muy variadas: desde no tomar ninguna medida en particular, hasta el cierre total de las actividades.

En el caso de Uruguay, se tomaron medidas tempranas y algunos sectores de la economía permanecieron abiertos, dependiendo de la etapa en la cual se estaba.

Tanto las empresas como las personas tuvieron que gestionar la tomar decisiones.

La gestión en éste trabajo se analiza a través de la Gestión Estratégica de Costos, que es el análisis amplio de los costos que consideran en forma explícita las estrategias y está conformado por tres análisis: la Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico y de las Causales de Costos. Se analizan básicamente los dos últimos análisis en nueve emprendimientos. Estos casos incluyen micro emprendimientos, emprendimientos individuales, reconversiones de empresas o la incorporación de nuevas áreas por la pandemia. Todos con el mismo objetivo: sobrellevar el contexto y de ser posible obtener ganancias. Existen diferentes realidades, emprendimientos con pérdidas y otros con ganancias en este período.

Palavras-chave: Covid 19, Gestión Estratégica de Costos, Emprendimientos.

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

La Gestión Estratégica de costos. Estudio del Posicionamiento Estratégico en algunos emprendimientos en época de pandemia en la R. O. del Uruguay en el 2020. Estudio de casos.

RESUMEN

En año el 2019 el mundo se vio conmocionado por una pandemia: la enfermedad coronavirus (Covid 19). Desde su inicio hasta agosto de 2021 según la Organización Mundial de la Salud (OMS) se han producido 4:291.462 muertes y 202:490.807 casos reportados. Todos los países se vieron obligados a tomar medidas a causa del alto contagio y de las muchas variantes por la mutación del virus, a la vez que muchos laboratorios comenzaban con investigaciones para poder llegar a una solución. Las medidas tomadas han sido muy variadas: desde no tomar ninguna medida en particular, hasta el cierre total de las actividades.

En el caso de Uruguay, se tomaron medidas tempranas y algunos sectores de la economía permanecieron abiertos, dependiendo de la etapa en la cual se estaba.

Tanto las empresas como las personas tuvieron que gestionar la tomar decisiones.

La gestión en éste trabajo se analiza a través de la Gestión Estratégica de Costos, que es el análisis amplio de los costos que consideran en forma explícita las estrategias y está conformado por tres análisis: la Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico y de las Causales de Costos. Se analizan básicamente los dos últimos análisis en nueve emprendimientos. Estos casos incluyen micro emprendimientos, emprendimientos individuales, reconversiones de empresas o la incorporación de nuevas áreas por la pandemia. Todos con el mismo objetivo: sobrellevar el contexto y de ser posible obtener ganancias. Existen diferentes realidades, emprendimientos con pérdidas y otros con ganancias en este período.

Palabras-clave: Covid 19, Gestión Estratégica de Costos, Emprendimientos.

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

1 INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se abordarán diferentes emprendimientos tomados de informes de distintos cursos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEyA) y de Facultad de Ingeniería (Fing), de la Universidad de la República (UDELAR). Se analizarán las estrategias y costos asociados en el marco de la pandemia en Uruguay en el año 2020.

Se comenzará con un breve marco teórico, dividido en dos partes: 1) la situación de Uruguay en el año 2020, y 2) los conceptos de estrategias y costos considerados.

A continuación se describirán los nueve emprendimientos, culminando con una reflexión sobre ellos y anexando la bibliografía correspondiente.

2 MARCO TEÓRICO

En la primera parte de este trabajo se mencionarán algunos de los hechos del entorno en la pandemia del Covid 19 en Uruguay en el 2020 y en la segunda parte los conceptos de estrategia e instrumentos para la toma de decisiones involucrados.

1.1. Entorno Covid en Uruguay

En noviembre de 2019 se detectó en la ciudad de Wuhan, en la República Popular de China, el primer caso de coronavirus. En enero del 2020, el Director de la OMS convocó al Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional para la evaluación del virus, acordando en su segunda reunión el 30 de enero “(...) *ahora el brote cumple los criterios para declarar una emergencia de salud pública de importancia internacional (...)*”.

En marzo de 2020, los niveles de contagio en el mundo eran muy elevados y con tendencia a la alza, por lo cual la OMS declaró que este suceso podía categorizarse como pandemia a nivel internacional. Esto provocó que se llevarán adelante diferentes medidas en todos los países afectados, generando una crisis mundial con impacto en diversos sectores de la economía.

A través de un comunicado de prensa de junio del 2020 el Banco Mundial advertía que “...*A raíz de las graves distorsiones a la oferta y la demanda internas, el comercio y las finanzas, se prevé que la actividad económica de las economías avanzadas se contraerá un 7 % en 2020. Se espera que los mercados emergentes y las economías en desarrollo (MEED) se contraigan un 2,5 % este año, su primera contracción como grupo en al menos 60 años.*”

El informe especial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe *Cepal, N. U. (2020)* respecto a los efectos a nivel mundial denota que estos serán “...***graves en el corto y el largo plazo en la oferta y la demanda a nivel agregado y sectorial***, cuya intensidad y profundidad dependerán de las condiciones internas de cada economía, el comercio mundial, la duración de la epidemia y las medidas sociales y económicas para prevenir el contagio.”

Respecto a la situación de Uruguay, el 13 de marzo de 2020 se declaró la emergencia sanitaria por el CODIV-19. Las siguientes medidas fueron transmitidas mediante un comunicado de Presidencia de la República (se encuentran disponibles en su espacio web):

- *Cierre parcial de fronteras, con cuarentena obligatoria de 14 días para pasajeros provenientes de países declarados de riesgo o sintomáticos.*
- *Suspensión de todos los espectáculos públicos y la recomendación de evitar reuniones multitudinarias, eventos y fiestas tradicionales.*
- *Suspensión de clases presenciales en todos niveles de la enseñanza pública y privada.*
- *Exhortación a extremar las medidas de higiene personal, como lavado de manos, a mantenerse lejos de las personas que tosen o estornudan y a que quien lo haga se cubra. Consulta con médico a domicilio ante la constatación de síntomas.*

En materia económica se tomaron diversas medidas con diferente repercusión y duración. Las principales se encuentran detalladas en orden cronológico en el sitio web del Ministerio de Economía y Finanzas del Uruguay.

- *Exoneración del pago del 100 % del cargo fijo de OSE a los sectores educación, cultura, deportes e inmobiliarias. El beneficio estará vigente de abril a setiembre. El pago del consumo corriente será en su vencimiento habitual. Para las*

agencias de viaje la exoneración mencionada se extenderá hasta noviembre. El pago del consumo corriente será en su vencimiento mensual habitual. (01/07/2020)

- *Exoneración del pago del cargo fijo y la potencia contratada de UTE para hoteles, restaurantes y salones de fiesta y eventos, entre abril y noviembre, a prorrata del consumo del año frente al mismo mes de 2019. El pago del consumo del mes y la prorrata del cargo fijo y la potencia se harán un 30 % en su vencimiento habitual y el 70 % restante financiado en las condiciones actuales. (01/07/2020)*
- *Exoneración del pago del 100 % del cargo fijo y la potencia contratada de UTE a los sectores educación, cultura, deportes e inmobiliarias. Para las agencias de viajes la exoneración mencionada se extenderá hasta noviembre. El pago del consumo corriente será en su vencimiento mensual habitual. (01/07/2020)*
- *Bonificaciones y flexibilizaciones a socios cooperativistas de sectores de consumo, ahorro y crédito, trabajo, sociales, agro y vivienda en sus aportes patronales. El Banco de Previsión Social les bonificará el 40 % y les financiará el 60 % restante en seis cuotas sin intereses. El pago de la primera cuota se deberá concretar en junio de 2020. El beneficio se dirige a las cooperativas que aporten por el rubro industria y comercio con hasta diez trabajadores dependientes y a las que no cuentan con trabajadores dependientes se les remitirá la factura de obligaciones al domicilio electrónico establecido, por importe cero. (11/05/2020)*
- *Acuerdo con comerciantes, productores e intermediarios para mantener durante los próximos tres meses los precios de productos alimenticios, de higiene y sanitarios. (07/05/2020)*
- *Publicación semanal de una lista de precios de una canasta básica de alimentos y productos para la salud elaborada por el Sistema de Información de Precios al Consumidor (SIPC) y el Mercado Modelo, con montos mínimos, máximos y promedio. (04/04/2020)*
- *Anuncio de la publicación de un listado de precios y seguimiento del stock de los productos que integran la canasta sanitaria y la canasta básica de alimentos. (02/04/2020)*
- *Definición de beneficios por parte del Banco Central con respecto a los créditos al consumo de las corporativas de ahorro y crédito y las instituciones financieras, para aquellas personas que no pueden hacer frente a los pagos. (02/04/2020)*
- *Creación del Fondo Coronavirus, que se sustentará con las ganancias de organismos públicos y aportes de salarios de cargos políticos y funcionarios públicos. El descuento salarial se hará por franjas, durante dos meses, con la posibilidad de extenderlo. (26/03/2020)*
- *Servicio de roaming de Antel sin costo a partir del domingo 22 de marzo para uruguayos que se encuentren varados en el exterior. (21/03/2020)*
- *Prórroga por parte del Congreso de Intendentes del vencimiento de la cuota de patente de vehículos para el 20 de abril y la de la contribución rural para el 30 del mismo mes. (20/03/2020)*
- *Autorización por parte del Banco Central del Uruguay (BCU) a las instituciones de intermediación financiera, empresas de servicios financieros y administradoras de crédito para extender los plazos de vencimiento de los créditos otorgados al sector no financiero en 180 días. (19/03/2020)*
- *Aplazamiento del pago de los aportes patronales de los dueños y socios, correspondientes a los meses de marzo y abril, para monotributistas, empresas unipersonales y sociedades personales con hasta 10 empleados (Industria y Comercio), en seis cuotas iguales y consecutivas a partir de junio. Eso corresponde*

al 60 % de esos pagos, el 40 % restante será subsidiado totalmente por el Estado. (19/03/2020)

- *Diferimiento del pago a las empresas que aportan el impuesto al valor agregado (IVA) mínimo (literal E) de febrero y marzo, que se abonará sin intereses en seis cuotas iguales, consecutivas y mensuales. Adicionalmente, los vencimientos correspondientes a los próximos días se aplazan hasta el 27 de marzo. (19/03/2020)*
- *Aplazamiento de vencimientos para todos los beneficiarios de los programas de crédito dirigido de ANDE durante el siguiente mes. (19/03/2020)*
- *Instrumentación de una línea para las empresas afectadas directamente por esta emergencia sanitaria, dentro de los programas de crédito dirigido de ANDE, que contará con una tasa subsidiada por el Ministerio de Economía y Finanzas. (19/03/2020)*
- *Incremento del fondo de garantías de crédito de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) para que las instituciones financieras accedan a créditos por un monto de hasta 2.500 millones de dólares. (19/03/2020)*
- *Aplazamiento de vencimientos de pago de la Dirección General Impositiva y el Banco de Previsión Social. (19/03/2020)*
- *Ofrecimiento de préstamos para pequeñas y medianas empresas. (19/03/2020)*
- *Ofrecimiento de líneas de crédito en condiciones flexibles por parte del Banco República hasta un monto total de 50 millones de dólares y trabajo con organismos multilaterales de crédito para incrementarla a 125 millones de dólares. (19/03/2020)*
- *Definición de asegurar como prioridad los recursos necesarios para atender la emergencia sanitaria nacional, lo que incluye el financiamiento de la compra de insumos para el Ministerio de Salud Pública (MSP). (18/03/2020)*
- *Exhortación a propietarios y administradores de locales comerciales de gran porte a cerrarlos de forma preventiva y provisoria, con excepción de los de venta de alimentos y farmacias (17/03/2020)*
- *Publicación por parte del Área de Defensa del Consumidor de los precios de distintos productos de higiene a la venta. Se elaborará una lista similar de productos que podrán ser importados sin gravámenes, según lo previsto en el Código Aduanero de la República Oriental del Uruguay, en el marco del decreto de emergencia sanitaria, con el fin de evitar la especulación. (15/03/2020)."*

La evolución de casos en los primeros meses del 2021 ha sido en alza en Uruguay, pero se entiende importante destacar que el 27 de febrero comenzó el plan de vacunación a nivel nacional. A finales de mayo ya se habían aplicado 2.497.241 dosis, según un informe del Ministerio de Salud Pública. A partir del mes de julio se puede visualizar el impacto positivo de la vacunación producto de la baja de casos activos y de la cantidad de muertos por COVID – 19 en todo el país.

Si nos referimos específicamente a la evolución de la economía en el primer semestre del 2021, se considera importante mencionar que luego de la visita del Fondo Monetario Internacional (FMI) se extraen algunas conclusiones: **"Aunque los casos de COVID se mantienen elevados, se espera que la recuperación se acelere en la segunda parte del 2021, impulsada por condiciones externas favorables y la rápida campaña de vacunación. Tras registrar una contracción de 5,9 por ciento en 2020 y un retraso en la recuperación por la suba de casos en los primeros meses de 2021, se espera que la economía se fortalezca apoyada por el nivel elevado de los precios de las materias primas y los importantes proyectos de inversión en curso..."** (25/05/21)

1.2. Estrategias y costos empresariales

Al decir de Shank y Govindarajan (1995), la Gestión Estratégica de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio, en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias a efectos de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en la empresa.

La GEC surge de la conjunción de tres análisis:

- a) Análisis de la Cadena de Valor: este concepto fue definido por M. Porter (1987) y consiste en analizar el conjunto de interrelaciones de las actividades creadoras de valor, incluyendo las organizaciones que intervienen antes y después. Proveedores y compradores.
- b) Análisis del Posicionamiento Estratégico: considera que el enfoque es diferente según la estrategia a la cual la empresa esté enfocada. M. Porter (1987), las clasifica en estrategias de Líder en Costos, de Diferenciación o de Segmentación.
- c) Análisis de las Causales de Costos: entenderlas nos sirve para poder comprender el comportamiento de los mismos. Tradicionalmente los costos se encontraban relacionados con su volumen de producción, pero cuando nos enfocamos hacia un análisis estratégico entran en juego otros factores. Porter (1987), define estas causales en dos grandes tipos: Causas Estructurales (Escala, Extensión, Experiencia, Tecnología, Complejidad, etc.) y Causas Operacionales (Compromiso del grupo de trabajo, Gerencia de calidad total, Eficiencia de la distribución de la planta, Utilización de la capacidad, Configuración del producto, Aprovechamiento de los lazos con proveedores y cliente, etc.).

En este trabajo nos enfocaremos en el Posicionamiento Estratégico elegido por las instituciones para poder sobrevivir u obtener una ventaja competitiva. Probablemente las Causales de Costos también serán mencionadas como un complemento del análisis tradicional de los costos, donde se calculará el Punto de Equilibrio, el Margen de Seguridad y el Margen de Contribución, dependiendo del caso.

El Punto de Equilibrio es aquel punto donde la empresa no gana ni pierde. Matemáticamente existen dos puntos: uno en valores monetarios y otro en unidades físicas:

$$P.Eq. = V. eq. = \text{Costos Fijos} / r_c$$

$$P.Eq. = Q. eq. = \text{Costos Fijos} / m_c$$

El Margen de Seguridad es el porcentaje que nos dice cuánto por encima de las ventas de equilibrio se encuentra la empresa:

$$MS = (V - V.eq.) / V$$

El Margen de Contribución (MC), a nivel de empresa es el importe que surge de restar a las Ventas los Costos Variables Totales, a nivel individual surge de restar a los precios de venta unitario los costos variables unitarios:

$$MC = V - CVT$$

$$m_c = p - cv$$

Cuando se plantea el Posicionamiento Estratégico, se plantea más que la decisión de la situación de la empresa a nivel de estrategia genérica. Implica perspectivas de análisis de costos diferentes, según la estrategia elegida. Debe existir, además, una adecuación de la estrategia al ambiente de la organización que sea favorable para la toma de decisiones.

La estrategia se basa en actividades singulares. El Posicionamiento estratégico surge de tres posibles fuentes:

- la producción, cuando es un subconjunto de los productos de una industria o servicio (Posición basada en la variedad),
- las necesidades de un grupo particular de clientes (Posición basada en la necesidad) y
- las necesidades de acceso (Posición basada en el acceso).

A continuación, se describirán los emprendimientos analizados y se realizará una conclusión sobre cada uno de ellos, considerando las estrategias aplicadas.

3 DESCRIPCIÓN DE LOS MICROEMPRESARIOS

3.1 Emprendimiento 1: ropa de bebé.

Se trata de un emprendimiento abordado desde hace un año por una mujer, con el objetivo de poder sustentarse. Ella tiene conocimientos de costura y confecciona productos relacionados con bebés, que son realizados a pedido. Estos se hacen en forma personalizada, lo que los distingue de otros productos, y son comercializados a través de la red social Facebook. Los realiza dentro de su propio hogar por lo que no paga alquiler, ni luz, ni agua, ni ningún otro costo de estructura.

En la medida en que trabaja a pedido resulta difícil poder realizar un punto de equilibrio. De todos modos, a efectos de poder tener una aproximación, se seleccionaron los productos más vendidos mensualmente, un total de 22 productos, y en base a ellos se efectuó el siguiente análisis:

Tabla 1
Punto de equilibrio del emprendimiento 1 (en pesos uruguayos)

Producto	Precio de Venta	Costos Variables	Margen de Contribución	Razón de Contribución	Cantidades Mensuales	Ventas	Porcentaje de Ventas	Razón de Contribución Ponderada
Bañador	170	76,53	93,47	0,55	5	850	0,06	0,03
Bañero Común Tipo 1	140	74,25	65,74	0,47	2	280	0,02	0,01
Bañero Común Tipo 2	150	72,98	77,02	0,51	2	300	0,02	0,01
Bañero con Borce	170	66,61	103,39	0,61	3	510	0,04	0,02
Bañero	150	89,53	60,47	0,40	5	750	0,05	0,02
Mandillo	120	50,05	69,95	0,58	4	480	0,03	0,02
Sábana Cuna	550	447,71	102,29	0,19	1	550	0,04	0,01
Sábanas Coche	360	239,25	120,74	0,34	2	720	0,05	0,02
Almohada	250	115,25	134,75	0,54	2	500	0,04	0,02
Bata Primera Muña	250	93,07	156,93	0,63	1	250	0,02	0,01
Bata Semillas	170	89,34	80,66	0,47	2	340	0,02	0,01
Fulars	220	351,27	688,73	0,65	1	220	0,02	0,05
Almohaden Lactancia	400	242,77	248,23	0,51	2	280	0,02	0,04
Manta Piel	400	272,88	127,12	0,32	1	400	0,04	0,02
Manta Piel y algodón	590	367,88	222,12	0,38	1	590	0,04	0,02
Cambador Grande	470	205,20	264,80	0,56	1	470	0,04	0,02
Cambador para Dolso	300	121,19	228,81	0,60	1	300	0,02	0,02
Bata Comod. Cosiétrico	550	207,07	342,93	0,62	2	1.100	0,08	0,05
Protectores Mamanicos de Jersey	120	13,00	107,00	0,89	3	360	0,03	0,02
Protectores Mamanicos de Popelina estampa	120	14,43	105,57	0,88	3	360	0,03	0,02
Somros	120	38,37	81,63	0,75	3	360	0,02	0,02
Bata Chupetas	180	50,03	129,97	0,72	5	900	0,06	0,05
Toallón	490	428,51	61,49	0,12	3	1.470	0,11	0,01

Fuente: Cuelho Rodríguez, José Gabriel; Villanueva Ferreira, Agustina; Viana Bozzolo, María Agustina (2020). Trabajo final presentado en la materia EFI de Costos para la Gestión de Emprendimientos sociales y comunitarios: AK Creaciones. FCEyA.

Se efectuaron los cálculos para este microemprendimiento y se obtuvo un punto de equilibrio de unos USD 964 mensuales. Sus ventas ascendieron a unos USD 1.011 y sus costos fijos a unos USD 831.

La situación fiscal de este emprendimiento es regular y también dentro de los costos fijos se consideró el sueldo como terapeuta, con los aportes y beneficios correspondientes.

En este caso respecto a las estrategias mencionadas anteriormente, se considera que la empresa aplica una mezcla de los tres tipos de estrategias: variedad de servicios ofrecidos, para un tipo de cliente particular y de la zona donde se ubica el emprendimiento.

3.3 Emprendimiento 3: joyería artesanal.

Este microemprendimiento está llevado a cabo por una artesana que elabora diferentes artículos que comercializa en plazas, ferias y otros espacios. Algunos de ellos son: pulseras, collares, caravanas, anillos, alforjas, bolsos y billeteras.

Para poder obtener el punto de equilibrio se realizó nuevamente el estudio de un conjunto de los artículos más vendidos. Sus ventas mensuales estimadas ascendieron a unos USD 466 y sus costos fijos a unos USD 848. Se efectuaron los cálculos para este microemprendimiento y se obtiene un punto de equilibrio de unos USD 2.355 mensuales. El punto de equilibrio con una razón de contribución de 0,36 no se alcanza. Dentro de los costos fijos se incluyen una remuneración por su tarea como artesana. En caso de no incluirse este concepto, los Costos Fijos pasarían a ser de USD 169 y el punto de equilibrio se alcanzaría en USD 469, lo que implica que está en equilibrio.

En este caso, respecto a las estrategias mencionadas anteriormente, se considera que la empresa aplica la estrategia de variedad de productos y la estrategia de acceso.

3.4 Emprendimiento 4: venta y producción de alfajores, tortas y postres.

Este emprendimiento se dedica a la producción a demanda de alfajores, tortas y postres, los cuales comercializa por la red social Instagram y en general son vendidos en un departamento del interior del Uruguay.

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideró un conjunto de productos y se llegó a una cifra de unos USD 394. En este caso los Costos Fijos ascendieron a USD 119 (el emprendimiento lo realiza en su casa y los únicos costos son: luz, locomoción, aportes fiscales, una remuneración ficta (de acuerdo a las distintas tareas que se realizan en la elaboración y considerando los laudos del sector). Las ventas que realiza en promedio en forma mensual son de USD 1.209, lo que está muy por encima del punto de equilibrio. Es de destacar que no se han considerado los costos de estructura: alquiler de un local, tributos municipales, etc., lo que de considerarse bajaría ese margen de utilidad.

Tabla 3
Punto de equilibrio del emprendimiento 4 en pesos uruguayos

PRODUCTO	q	p	cv	mc	V	%V	rc	rcp
Torta alla 4x18cm	3	\$U 2.200,00	\$U 1.719,31	\$U 480,69	\$U 6.600,00	13%	22%	2,8%
Carrot cake	2	\$U 750,00	\$U 502,18	\$U 247,82	\$U 1.500,00	3%	33%	1,0%
Lemon pie	1	\$U 750,00	\$U 712,63	\$U 37,37	\$U 750,00	1%	5%	0,1%
Brownie bomba	9	\$U 1.200,00	\$U 729,59	\$U 470,41	\$U 10.800,00	21%	39%	8,3%
Alfajores maicena	1	\$U 30,00	\$U 28,31	\$U 1,69	\$U 30,00	0%	6%	0,0%
Cookies	70	\$U 20,00	\$U 15,20	\$U 4,80	\$U 1.400,00	3%	24%	0,7%
Alfacarrot	82	\$U 50,00	\$U 31,26	\$U 18,74	\$U 4.100,00	8%	37%	3,0%
Red Velvet	2	\$U 700,00	\$U 478,95	\$U 221,05	\$U 1.400,00	3%	32%	0,9%
Chajá	1	\$U 650,00	\$U 620,97	\$U 29,03	\$U 650,00	1%	4%	0,1%
Frutal	2	\$U 750,00	\$U 451,80	\$U 298,20	\$U 1.500,00	3%	40%	1,2%
Coco y ddl	1	\$U 700,00	\$U 438,71	\$U 261,29	\$U 700,00	1%	37%	0,5%
Crumble manzana	1	\$U 750,00	\$U 400,42	\$U 349,58	\$U 750,00	1%	47%	0,7%
Torta alla 3x18cm	4	\$U 1.900,00	\$U 1.450,52	\$U 449,48	\$U 7.600,00	15%	24%	3,5%
Torta alla 3x15cm	1	\$U 1.400,00	\$U 1.085,79	\$U 314,21	\$U 1.400,00	3%	22%	0,6%
Alfabrownie	32	\$U 50,00	\$U 33,94	\$U 16,06	\$U 1.600,00	3%	32%	1,0%
Alfalemon	79	\$U 40,00	\$U 33,15	\$U 6,85	\$U 3.160,00	6%	17%	1,1%
Havana	58	\$U 50,00	\$U 29,79	\$U 20,21	\$U 2.900,00	6%	40%	2,3%
Cookies Red Velvet	2	\$U 20,00	\$U 15,67	\$U 4,33	\$U 40,00	0%	22%	0,0%
Alfared	63	\$U 50,00	\$U 32,69	\$U 17,31	\$U 3.150,00	6%	35%	2,1%
Alfasalchi	15	\$U 50,00	\$U 44,78	\$U 5,22	\$U 750,00	1%	10%	0,15%

Total V= \$U 50.780,00

rcp= 30,1%

CFI 4.983,30

Ve= \$U 16.563,38

MS= 0,67

Fuente: Dornell, Camila; Garcia, Micaela (2020). Trabajo final presentado en la materia EFI de Costos para la Gestión de Emprendimientos sociales y comunitarios: Dulce Impulso. FCEyA.

En este caso, respecto a las estrategias mencionadas anteriormente, se considera que la empresa aplica la estrategia de variedad de productos y la estrategia de acceso.

3.5 Emprendimiento 5: elaboración de pizzas.

Este emprendimiento de dos meses de actividad tiene su origen en una empresa que se dedicaba a realizar servicios de *catering* para eventos privados, donde los mozos y demás personal eran contratados en forma sazonal para los eventos. Dada la pandemia y la consiguiente prohibición de la realización de reuniones, se dedicaron a la elaboración de pizzas y comidas por pedido; para ello dejaron el local que tenían para el emprendimiento y trabajan en su casa. Priorizan la elaboración de dos productos: pizza y lehmeyún.

Utilizan como vías de difusión un sitio web y las redes sociales Facebook, Instagram y WhatsApp.

Tabla 4
Punto de equilibrio del emprendimiento 5 en pesos uruguayos

Producto	Cantidad	Precio	Ventas	%Ventas	Costo var.	MC	Razón de contribución (rc)	rcp	Costos fijos 1	Costos fijos 2
Pizzas	600	45	27000	69,23%	17,86	27,136	60,3%	41,75%		
Lehmeyun	24	500	12000	30,77%	235,11	264,890	53,0%	16,30%		
Total			\$39000					58,05%	29913,7	52731,3

Fuente: Akbari, Shadi; Estevez, Rodrigo (2020). Trabajo final presentado en la materia EFI de Costos para la Gestión de Emprendimientos sociales y comunitarios: Manjares. FCEyA.

En este emprendimiento los márgenes de contribución unitarios son importantes: mayores al 50%. El punto de equilibrio se alcanza en USD 1.227; teniendo una venta de USD 928, no lo alcanza.

Si consideramos dentro de los costos fijos los aportes fiscales y las remuneraciones de los operarios que trabajan este pasa a ser de USD 2.162. Por ser un emprendimiento desarrollado en el hogar, no se abona alquiler ni otros gastos del local, y las remuneraciones son únicamente las de los dueños, por lo que en la práctica casi no existen costos fijos.

En este caso, respecto a las estrategias mencionadas anteriormente, se considera que la empresa aplica la estrategia de acceso.

3.6 Emprendimiento 6: servicio de podología.

Este emprendimiento lo lleva adelante una Técnica en Podología de la Universidad de la República, quien publicita sus servicios a través de la red social Facebook. En el marco de la pandemia la atención de podología ha sufrido diversos cambios que produjo que muchos de los insumos utilizados tuvieran que ser descartables. Además se han agregado más productos de higiene, lo que ha encarecido los costos involucrados.

Se consideró un estimativo de servicios que en la pandemia no fue posible prestar y se alcanzó el punto de equilibrio al realizar cuatro servicios y, aproximadamente, unos USD 57. Se tiene un margen de seguridad del 77%. Los costos fijos son bajos, dado que el trabajo se realiza en la casa de quien presta el servicio, en el domicilio del cliente o en una peluquería.

Tabla 5

Punto de equilibrio del emprendimiento 6 en pesos uruguayos

Servicio	Precio	Cantidad de clientes	% SS	Venta	% Venta	Costo variable	Margen de Contribución	MCP	Razón de costo variable	Razón de Cont.	RCP	Costos Fijos Mens.
Casa cliente	\$650	10	56%	\$6.500	61%	\$278,53	\$371	\$206	0,42	0,57	0,35	
Casa	\$650	4	22%	\$2.600	24%	\$222,06	\$428	\$95	0,34	0,65	0,16	
Peluquería	\$400	4	22%	\$1.600	15%	\$278,53	\$121	\$27	0,69	0,30	0,04	
TOTAL		18		\$10.700				\$327			0,55	\$1370

Fuente: Rado, Rocio; Medina, Juan Pablo; Trotta, Camila; Aparicio, María Eugenia (2020). Trabajo final presentado en la materia EFI de Costos para la Gestión de Emprendimientos sociales y comunitarios: Podología y Distribución de Granos. FCEyA.

Respecto a las estrategias mencionadas anteriormente se considera que la empresa aplica la estrategia de Posicionamiento basado en la necesidad.

3.7 Emprendimiento 7: distribución ecológica de productos a granel.

Se analizaron tres meses de la empresa que se dedica a la venta y distribución de alimentos saludables: frutos secos, productos orgánicos, artículos de limpieza e higiene personal ecológicos. La empresa trata de que los productos sean de preferencia de producción local o regional. Los dueños tienen una filosofía para su emprendimiento basados en tres objetivos: bajar los costos a los consumidores finales, promover los productos orgánicos y disminuir los envases no reciclables.

Tabla 6

Punto de equilibrio emprendimiento en pesos uruguayos

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
MC	\$223.775	\$222.826	\$265.337	\$244.612
RC	0,344	0,348	0,350	0,350
V.equilibrio \$	\$473.508	\$415.889	\$458.883	\$451.435

Fuente: Rado, Rocio; Medina, Juan Pablo; Trotta, Camila; Aparicio, María Eugenia (2020). Trabajo final presentado en la materia EFI de Costos para la Gestión de Emprendimientos sociales y comunitarios: Podología y Distribución de Granos. FCEyA.

Se eligieron los productos principales y con ellos se realizó un estudio de equilibrio al que la empresa llegó sin inconvenientes. Por tratarse de una empresa de cierto volumen paga todos los aportes legales correspondientes y paga un alquiler por el local; tiene, además de los dos dueños, otros dos empleados y están pensando en la expansión del emprendimiento.

La estrategia aplicada está basada en la variedad.

3.8 Emprendimiento 8: tests Covid-19.

Esta organización dedicada a la realización de análisis clínicos decidió desarrollar el área de biología molecular del laboratorio para brindar el servicio de detección del COVID-19.

El proyecto se desarrolla en dos años. Dado que la empresa desea preservar sus datos por la competencia. Se tomó como precio base USD 100 y una cantidad de realización de 104 tests diarios.

Para el primer año del proyecto el punto de equilibrio es de U\$S 1.597 diarios. Considerando que durante este primer año del proyecto (2020–2021) la organización estimó un ingreso por ventas diario de U\$S 9.261 entonces se estaría superando el punto de equilibrio.

La cantidad de tests previstos para el segundo año es un 80% menos, por lo que la inversión tiene que prácticamente ser absorbida en su totalidad en el primer año.

Tabla 7

Punto de equilibrio del emprendimiento 9 para el primer año del proyecto en USD

Producto	Precio unitario (U\$S)	Cantidad	Venta (U\$S)	% VENTA	Costos variables unit (U\$S)	Margen	Razón de contrib	RCP
Test PCR a particulares	100	31	3.080	33%	63,93	36,07	0,36	0,12
Test PCR en licitaciones	84	73	6.181	67%	63,93	20,51	0,24	0,16
TOTAL		104	9.261					0,28

Fuente: Jorba, Juan Andrés; Remedi, Juan Fermín; Stanham, Francisco; Vázquez, Valentín (2020). Trabajo final presentado en la materia Evaluación Económica y Financiera de Proyectos de Inversión. Facultad de Ingeniería (Fing) de la Universidad de la República (UDELAR).

Respecto de la estrategia esta se basa en la necesidad.

3.9 Emprendimiento 9: venta web de productos tecnológicos.

La presente organización, dedicada a la venta de productos tecnológicos (tales como auriculares, cámaras web, etc), decide incorporar la venta de productos

online para competir con las demás empresas del rubro. Este proyecto se vio acelerado en el año 2020 debido a la pandemia y tuvo su desarrollo en diez años.

La empresa no deseó dar a conocer su identidad ni los valores involucrados en el proyecto.

El punto de equilibrio para el primer año del proyecto es de U\$S 40. 744. Mientras que las ventas proyectadas son del 90 % del valor del punto de equilibrio, por lo que no se alcanzaría el mismo.

En los años sucesivos el punto de equilibrio sería de U\$S 41.667 y sus ingresos por ventas estimados superarían por un 4% el punto de equilibrio.

Tabla 8

Punto de equilibrio del emprendimiento 9 para el primer año del proyecto

Producto	%VENTA	Razón de cont	RCP
Periféricos	44%	0,17	0,07
Sonido	19%	0,17	0,03
Iluminación	15%	0,17	0,02
Accesorios celulares	15%	0,17	0,02
Otros	5%	0,17	0,01
Publicidad	3%	1,00	0,03
			0,20

Fuente: Bonet, Catalina; Borgia, Manuel; Pereyra, Florencia; Tauber, Erik (2020). Trabajo final presentado en la materia Evaluación Económica y Financiera de Proyectos de Inversión. Fing – UDELAR

Tabla 9

Punto de equilibrio del emprendimiento 9 para el resto de los años del proyecto

Producto	%VENTA	Razón de cont	RCP
Periféricos	44%	0,17	0,07
Sonido	19%	0,17	0,03
Iluminación	15%	0,17	0,02
Accesorios celulares	15%	0,17	0,02
Otros	5%	0,17	0,01
Publicidad	3%	1,00	0,03
			0,19

Fuente: Bonet,Catalina; Borgia, Manuel; Pereyra, Florencia; Tauber, Erik (2020). Trabajo final presentado en la materia Evaluación Económica y Financiera de Proyectos de Inversión. Fing - UDELAR

En el caso de este emprendimiento aplican la estrategia basada en la necesidad y en el acceso.

4 CONCLUSIONES

La pandemia por Covid 19 nos afectó a todos: personas, gobiernos e instituciones, y generó oportunidades y pérdidas.

En el caso en particular del Uruguay, a partir de marzo de 2020 se tomaron las primeras medidas producto de la declaración de la emergencia sanitaria. Desde esta fecha hasta julio de 2021 las decisiones se fueron adaptando a la evolución de

la pandemia. A partir de la campaña de vacunación, iniciada en febrero de 2021, y de su impacto positivo las medidas se han ido flexibilizando en busca de la reapertura total de la economía, esperando que la misma se fortalezca.

En el presente trabajo se han analizado nueve emprendimientos, cada uno con diferentes realidades. A continuación mencionaremos los resultados que cada uno de ellos obtuvo.

En el caso del laboratorio la incorporación del test Covid, presentó una buena oportunidad de aumentar sus ganancias en el primer año dada la alta demanda de tests. Sin embargo, al estabilizarse la situación, la empresa espera una reducción en los mismos del 80% para el siguiente año, por lo que sus ganancias se verán reducidas. Asimismo, el horizonte de corto plazo parece indicar que este nuevo servicio tendrá un horizonte de aplicación con cierta sostenibilidad en el tiempo, considerando las opiniones de los científicos que dicen que este nuevo virus ha venido para quedarse.

En cuanto a la venta de productos tecnológicos, en el primer año no se alcanza el equilibrio (lo que es normal en un nuevo emprendimiento) pero sí se logra en los años siguientes. La demanda de este tipo de emprendimientos se vio incrementada por las medidas tomadas por el Gobierno que promovieron el teletrabajo y la educación a distancia. La empresa reaccionó rápidamente cambiando su estrategia de ventas: incorporó las ventas web que, si bien ya tenía planificado llevar a cabo, aceleró su implementación.

Respecto al emprendimiento de venta de pizzas la pandemia lo obligó a reconvertirse. Originalmente realizaban servicios de catering con un local alquilado. Posteriormente pasaron a trabajar en la casa de los emprendedores, enfocándose en los productos de mayor venta: pizzas y lehmeyun. Este emprendimiento al momento del análisis llevaba tres meses de funcionamiento no alcanzando el punto de equilibrio. Sin embargo, los productos elegidos tienen muy buen margen de contribución y es poco el tiempo desde el inicio del negocio, el cual tiene potencial y necesita aumentar las unidades vendidas para obtener ganancia.

Tanto la prestación del servicio de masajes terapéuticos como el de podología a domicilio superan el punto de equilibrio. De todos modos, al comienzo de la pandemia vieron resentidas sus actividades ya que la gente no demandaba estos servicios por la incertidumbre del momento y la falta de conocimiento sobre el comportamiento del virus.

Si consideramos los emprendimientos de venta de ropa de bebé y el de joyería artesanal en ambos se vislumbra el problema de los costos de estructura. Si estos no son considerados, se alcanza el punto de equilibrio. Lo que obtienen por su actividad es un salario que les permite sobrevivir.

En los casos de los emprendimientos de venta de granos y de venta de dulces, ambos superan el punto de equilibrio. En el primer emprendimiento se refleja un cambio en la cultura de la población uruguaya. En los últimos años ha habido un incremento de consumidores dirigidos hacia la alimentación saludable, lo que se ve reflejado en el aumento de las ventas de este tipo de locales.

Es de destacar el incremento del uso de las redes sociales enfocadas en las ventas de todos los emprendimientos: ventas web, ventas por Facebook, por Instagram, etc.

La Gestión Estratégica de costos es el análisis amplio de los costos donde los temas estratégicos aparecen en forma explícita. El mismo se compone de tres análisis: Cadena de Valor, Posicionamiento Estratégico y Causales de Costos. En este trabajo, se trabajaron principalmente los dos últimos.

Cuando hablamos de estrategias, tenemos muchas clasificaciones, aquí se trabajaron tres posiciones: a) Basada en la Variedad, b) Basada en la Necesidad y c) Basada en el Acceso.

De las estrategias aplicadas, en opinión de los autores del presente trabajo, sobre los emprendimientos considerados en este artículo surge que: dos de ellos utilizan la estrategia de Posición basada en la Variedad (ropa de bebé y distribución de granos), uno aplica la estrategia de Posición basada en el Acceso (venta de pizzas) y dos Posición basada en la Necesidad (test Covid 19 y servicio de podología). Hay algunos emprendimientos que aplican más de una estrategia, para el caso de los masajes terapéuticos se aplican las estrategias de Posición basada en la Variedad, en el Acceso y en la Necesidad. Para el caso de la joyería artesanal y de los dulces se aplican las estrategias de Posición Basada en la Variedad y en el Acceso. El emprendimiento de los artículos tecnológicos aplica las estrategias de Posición basada en el Acceso y en la Necesidad.

M. Porter (1999) cuando habla de las estrategias menciona que lo importante es formar una red, porque la competencia puede copiar los productos, pero si lo que los emprendimientos logran es formar una red de estrategias, todas ellas son difíciles de copiar y eso es lo que hace la diferenciación de los productos o servicios prestados.

Cuando se analizan las Causales de costos, en estos momentos del Covid 19, en todos los emprendimientos los costos se han visto aumentados, por las medidas adoptadas: alcohol, mascarillas, toma de temperatura, personal para tareas, túnicas descartables, guantes descartables, alfombras sanitarias, amonio cuaternario, etc., pasando a ser uno más de los costos operacionales.

Analizando los nueve emprendimientos no parecen existir problemas con los costos operacionales, pero algunos de ellos tienen problemas con los costos de estructura (alquiler de local, etc.). Estos últimos costos no son de fácil abatimiento, en el caso de algunos emprendimientos lo resolvieron pasando a desarrollar su actividad comercial en el propio hogar donde viven los emprendedores.

De lo anteriormente expuesto se observan diferentes realidades. Sin embargo, los emprendimientos aquí analizados lograron sobrevivir e incluso obtener ganancia en la pandemia.

REFERENCIAS

Akbari, Shadi; Estevez, Rodrigo (2020). Trabajo final presentado en la materia EFI de Costos para la Gestión de Emprendimientos sociales y comunitarios: Manjares. FCEyA.

Cuelho Rodríguez, José Gabriel; Villanueva Ferreira, Agustina; Viana Bozzolo, María Agustina (2020). Trabajo final presentado en la materia EFI de Costos para la Gestión de Emprendimientos sociales y comunitarios: AK Creaciones. FCEyA.

Dornell, Camila; Garcia, Micaela (2020). Trabajo final presentado en la materia EFI de Costos para la Gestión de Emprendimientos sociales y comunitarios: Dulce Impulso. FCEyA.

Patriarca, Leticia; Ricci, Bruno (2020). Trabajo final presentado en la materia EFI de Costos para la Gestión de Emprendimientos sociales y comunitarios: Masajes Terapéuticos y Joyería Artesanal. FCEyA.

Porter M. (1987). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial CECSA.

Porter M. (1993). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 17ma. Edición. Editorial CECSA.

Porter M. (1999). Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial Deusto S.A.

Rado, Rocio; Medina, Juan Pablo; Trotta, Camila; Aparicio, María Eugenia (2020). Trabajo final presentado en la materia EFI de Costos para la Gestión de Emprendimientos sociales y comunitarios: Podología y Distribución de Granos. FCEyA.

Shank J., Govindarajan V. (1995). Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Editorial Norma S.A.

Webgrafia

[https://www.who.int/es/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/es/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)) Acceso en: 02/08/2021

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/05/25/mcs052521-uruguay-staff-concluding-statement-of-the-2021-staff-visit> Acceso en: 02/08/2021

<https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/comunicacion/comunicados> Acceso en: 02/08/2021

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii#> Acceso en: 02/08/2021

<https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/gobierno-declaro-emergencia-sanitaria-coronavirus-anuncio-primeras-medidas> Acceso en: 02/08/2021

<https://www.gub.uy/presidencia/politicas-y-gestion/medidas-del-gobierno-para-atender-emergencia-sanitaria-coronavirus-covid-19-8> Acceso en: 02/08/2021

<https://covid-monitor.agesic.gub.uy/> Acceso en: 02/08/2021

Cepal, N. U. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales> Acceso en: 02/08/2021