

La Gerencia Estrategica de Costos analizada en la situación actual de crisis en la región

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

Resumo:

Este trabajo pretende realizar una reflexión respecto de la Gerencia Estratégica de Costos analizada en la situación actual, por la que están atravesando todas las instituciones. En particular el análisis de aboca a la región.

Para ello se presenta un breve detalle de la Gerencia Estratégica de Costos considerando sus tres análisis básicos: la Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos de la empresa.

Luego el contexto se considera en dos partes:

- a) El colapso de Wall Street, donde se expone las señales dadas, las opiniones de expertos que vaticinaron los hechos posteriores y algunas opiniones sobre el futuro posible.*
- b) La situación de la región, para lo que se consideró como referencia la XII Jornada de Coyuntura Económica Regional y Nacional, realizado en la Facultad de Ciencias Económicas de la República Oriental del Uruguay, los días 26 y 27 de mayo de 2010, en el cual participaron los sectores del gobierno, algunas auditorías, el Instituto de Economía de la Facultad y algunos organismos regionales.*

También se mencionan algunas herramientas que pueden aplicarse a los distintos análisis de la GEC.

Se culmina este trabajo con una reflexión final sobre la GEC y como se ve afectada o no por este contexto de crisis.

Palavras-chave: Gerenciamiento Estratégico de Costos, Crisis, Región.

Área temática: Gestão Estratégica de Custos

La Gerencia Estratégica de Costos Analizada en la situación actual de crisis en la región.

Resumen

Este trabajo pretende realizar una reflexión respecto de la Gerencia Estratégica de Costos analizada en la situación actual, por la que están atravesando todas las instituciones. En particular el análisis de aboca a la región.

Para ello se presenta un breve detalle de la Gerencia Estratégica de Costos considerando sus tres análisis básicos: la Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos de la empresa.

Luego el contexto se considera en dos partes:

- a) El colapso de Wall Street, donde se expone las señales dadas, las opiniones de expertos que vaticinaron los hechos posteriores y algunas opiniones sobre el futuro posible.
- b) La situación de la región, para lo que se consideró como referencia la XII Jornada de Coyuntura Económica Regional y Nacional, realizado en la Facultad de Ciencias Económicas de la República Oriental del Uruguay, los días 26 y 27 de mayo de 2010, en el cual participaron los sectores del gobierno, algunas auditorías, el Instituto de Economía de la Facultad y algunos organismos regionales.

También se mencionan algunas herramientas que pueden aplicarse a los distintos análisis de la GEC.

Se culmina este trabajo con una reflexión final sobre la GEC y como se ve afectada o no por este contexto de crisis.

Palabras clave: Gerenciamiento Estratégico de Costos, Crisis, Región.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos.

La Gerencia Estratégica de Costos Analizada en la situación actual de crisis en la región.

En primer término se expondrá una breve descripción de la Gerencia Estratégica de Costos, para luego detallar algunas opiniones que vienen surgiendo sobre la situación actual de crisis y a posteriori, en la región. Se culmina con una reflexión sobre la aplicabilidad de la Gerencia Estratégica de Costos en este contexto.

1 La Gerencia Estratégica de Costos (GEC)

Esta sección se toma de GEC (Golpe-Goncalves, 2001), donde se comienza expresando que la 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 es la conjunción de tres análisis básicos:

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

1.- La Cadena de Valor de la empresa. Es imprescindible tener bien claro este concepto, definido ya por Michael Porter, dado que la Gerencia Estratégica de Costos necesita apoyarse en un enfoque global externo, que es justamente el aporte de este análisis; el que consiste en examinar el conjunto de interrelaciones de las actividades creadoras de valor. Se debe incluir para dicho análisis a las organizaciones que intervienen antes y después del proceso interno de la operativa de la empresa. Esto implica una visión más amplia respecto del concepto de costos, ya que el mismo comienza con los proveedores y finaliza con los compradores.

La cadena de valor 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.

Actividades Primarias: Son muchas y variadas, dependiendo del sector en que se encuentre la empresa y la estrategia:

- Logística Interna: Constituyen todas aquellas actividades relacionadas con la recepción, almacenaje, manejo de materias primas y materiales, control de los inventarios, etc.
- Operaciones: Son aquellas actividades relativas a la transformación de las materias primas a efectos de elaborar el producto final.
- Logística Externa: Está constituida por aquellas actividades relacionadas con la distribución del producto a los compradores, almacenaje de Productos Terminados, etc.

- **Mercadotecnia y Ventas:** Son actividades que facilitan a los compradores la adquisición del producto, tales como: promociones, relaciones con potenciales los compradores, etc.
- **De Servicio:** Son aquellas actividades que van asociadas a la prestación de servicios posventa tales como instalaciones, reparaciones, etc.

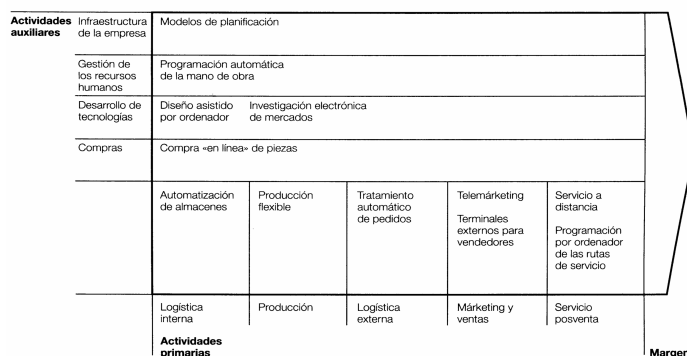
Actividades de Apoyo:

- **Abastecimiento:** Compra de materias primas y materiales, activos etc. a ser utilizados por la empresa. Implica la función de comprar insumos, no a su adquisición.
- **Desarrollo de Tecnología:** Aquellas actividades que tienden al mejoramiento del producto y del proceso.
- **Administración de Recursos Humanos:** Actividades relativas a la búsqueda, contratación, capacitación, etc. de personal, que influyen en la determinación de la motivación de los empleados, los costos de la contratación, etc.
- **Infraestructura de la Empresa:** Incluye Administración, Planeación, Finanzas, Contabilidad y Administración de Calidad, entre otros, apoyando a la cadena en general.

Dentro de cada categoría de actividades, primarias o de apoyo, existen tres tipos de actividades que actúan de diversa manera en la ventaja competitiva:

- **Directas.-** Son las implicadas directamente en la creación de valor para el comprador.
- **Indirectas.-** Son las que hacen posible el desempeño de las actividades directas.
- **De Seguro de Calidad.-** Son las que aseguran la calidad de otras actividades. No es administración de calidad.

A continuación se expone la gráfica clásica del profesor M. Porter:



Cuadro 1.- La cadena de producción de valor. Actividades primarias y de apoyo. La tecnología.
Fuente: Michael Porter: Ser competitivo, Editorial Deusto, página 88.

2.- **Posicionamiento estratégico de la empresa:** Este punto posee gran importancia dentro del análisis de la Gerencia Estratégica de Costos, ya que el enfoque del mismo es diferente según la estrategia a la cual la empresa esté enfocada.

El posicionamiento estratégico surge de tres fuentes, que no se excluyen entre sí, y a menudo se superponen:

- La producción es un subconjunto de los productos de una industria o servicio (Posición basada en la variedad).

- Atender las necesidades de un grupo particular de clientes (Posición basada en las necesidades), por ejemplo, el servicio personalizado de algunos bancos.
- Atender a un grupo de clientes en base a la accesibilidad de cualquier forma (Posición basada en el acceso), por ejemplo, por la proximidad geográfica.

Podemos ahora preguntarnos: ¿cuál es la estrategia? 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.

Las estrategias genéricas siguen siendo útiles para realizar las posiciones estratégicas en un nivel más sencillo y más amplio, pero las bases en las que se puede apoyar el posicionamiento –variedad, necesidad y acceso– llevan al entendimiento de estas estrategias genéricas a un nivel de especificidad, de acuerdo a lo expresado por M. Porter, Ser competitivo, página 61.

El hecho de elegir una posición estratégica única no es suficiente para dar garantía de que se posee una ventaja competitiva sostenible, ya que si es una posición de valor atraerá las imitaciones. Una posición estratégica no es sostenible, a menos que existan renuncias con otras posiciones. ¿Qué implica una renuncia? Más de una cosa implica menos de otra. Las renuncias ocurren cuando las actividades son incompatibles. Un ejemplo nos aclarará el tema. Si una empresa agrega a sus productos todos los atributos, esto hará que suban sus costos de producción y no podrá competir si no reduce ese dinero que tiene que gastar de más, bajando otros costos de otros sectores, o del mismo sector.

Las renuncias se hacen por tres razones:

- Inconsistencia en la imagen o reputación.
- Problemas provienen de las mismas actividades: falta de flexibilidad de la maquinaria, del personal, de los sistemas, etc.
- Limitaciones entre el control y la coordinación.

Las renuncias son esenciales para la estrategia y permiten la competencia. Ellas crean la necesidad de optar y eligen el límite al que las compañías pueden hacer sus ofertas. Ellas prevén el asentamiento o reposicionamiento. ¿Cuál es la estrategia?

Vemos ahora que las renuncias agregan un elemento nuevo: la estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia es decidir qué no va a hacer; sin renuncias no habría ninguna necesidad de optar, y ninguna necesidad de tener una estrategia. Cualquier idea podría ser rápidamente copiada y el funcionamiento dependería totalmente de la eficacia operacional.

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

Las opciones de posicionamiento determinan no sólo las actividades que la compañía deberá realizar, sino cómo éstas se interrelacionarán. Si comparamos la eficacia operacional, vemos que ésta se basa en las actividades o funciones individuales y que la estrategia se ocupa de combinarlas. Un sistema entero de actividades, no una colección de partes, resulta más difícil de copiar y por lo tanto hace que la ventaja sea más sostenible. La ventaja se obtiene porque

las actividades combinan y se refuerzan todas entre sí. Así se cierra la puerta de las imitaciones por parte de los competidores, creando una cadena que es tan fuerte como lo son sus eslabones.

Tipos de encaje

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 ayuda a realzar la unidad de la estrategia.

Existen tres tipos de encajes, que no son mutuamente excluyentes:

- Compatibilidad entre las actividades (funciones) y la estrategia general.
- Las actividades se potencian entre sí.
- 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 a los mínimos son tipos básicos para la optimización de los esfuerzos y puede conducir a la diferenciación.

La ventaja competitiva nace de todo el sistema de actividades.

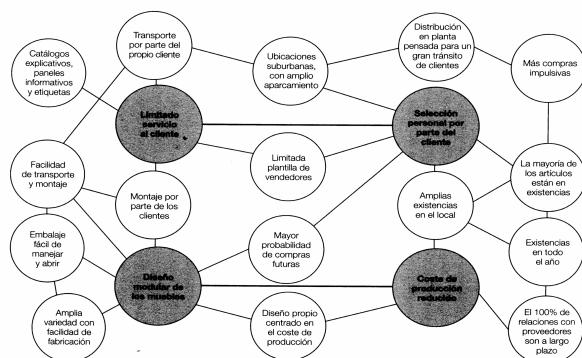
El encaje de las actividades con la estrategia es fundamental para fomentar el sostenimiento de la ventaja competitiva.

Ejemplificaremos a través de la teoría de las probabilidades. La probabilidad de que un competidor copie una actividad es menor de uno, pero la probabilidad de que copie todas las actividades es muy inferior, ya que es la multiplicación de tantas actividades como múltiplos menores de uno. Eso es lo que hace que su posición sea sostenible y cuantas más sean las actividades mayores serán las probabilidades de que esa ventaja sea sostenible. Esto también crea presiones e incentivos para que se mejore la eficacia operativa, tratando de limitar las imitaciones.

La organización debe adaptarse a la estrategia y esto hará que las complementariedades se alcancen de forma más fácil y contribuyan a la sostenibilidad.

Uno de los elementos a considerar es el horizonte de la posición estratégica, el que debería ser de una década o más, y no limitarse a un ciclo de planificación. Los reposicionamiento son costosos y muchas actividades nunca coordinan con las estrategias cambiantes.

Nos volvemos a preguntar: ¿cuál es la estrategia? La estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa, haciendo que ésta tenga éxito por las interrelaciones entre ellas, dando lugar así a una estrategia distintiva y sostenible. Existe un instrumento de apoyo que es el mapa del Sistema de Actividades de una empresa. En el mismo se muestra cómo la posición estratégica de la compañía está contenida en un conjunto de actividades. Este mapa es propio de cada compañía.



Cuadro 2.- Representación gráfica de los sistemas de actividades.

Fuente: M. Porter, Ser Competitivo, Ed. Deusto, página 56.

3.- Causales de costos para la empresa.

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

- Estructurales y
- De Ejecución.

Causales Estructurales: En una enumeración no taxativa menciona las siguientes opciones estratégicas: Escala, Extensión, Experiencia, Tecnología, Complejidad, etc.

Causales de Ejecución: Formando también una enumeración no taxativa menciona las siguientes opciones: Compromiso del grupo de trabajo, gerencia de calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia de la distribución en la planta, configuración del producto, aprovechamiento de los lazos con proveedores y clientes, etc.

2 Situación actual

2.1 El colapso de Wall Street¹

Este es uno de los momentos más difíciles de la historia económica, con grandes dificultades para poder darnos cuenta en que situación estamos, donde resulta muy difícil decir cuando terminará esta crisis y cuáles serán las secuelas.

No hay una persona que pueda decir cuándo o dónde acabará la crisis. Muchos expertos consideran que hay que tomar medidas rápidamente, para que la situación no empeore. Sin embargo, hay algo que ha demostrado esta crisis y es que la capacidad de empeorar es ilimitada y que la solución a los problemas va a necesitar mucho tiempo.

Muchas fueron las señales de alerta que se dieron de que la situación iba camino a esta crisis: la quiebra del hedge fund LTCM; la formación de un sistema financiero paralelo; el creciente déficit fiscal del gobierno americano; la quiebra de Enron; la abundancia de liquidez; la expansión imprudente y excesiva del crédito; el mayor endeudamiento permitido por la SEC; la crisis de los Savings & Loans; la burbuja inmobiliaria, entre otros.

¹ Iturburu, Diego. El colapso de Wall Street. Artemisa Editores. 2009

Las fallas también fueron varias: de incentivos, de modelos de negocios, de evaluación y manejo de riesgos, de falta de regulación, de desconocimiento de innovaciones financieras, de conflicto de intereses, de liderazgo. Con responsabilidades compartidas: autoridades, reguladores, legisladores, gobiernos, instituciones financieras, empresas de auditoría, agencias calificadoras, etc.

Sin embargo, no pocos fueron los “visionarios” que alertaron sobre el tema:

- 1.- Nouriel Roubini: Profesor de Economía de la Universidad de Nueva York y director de la consultora Roubin Global Economics. Ha desempeñado diversas funciones en el departamento del Tesoro de los Estados Unidos. Ganó notoriedad por sus acertadas predicciones sobre la crisis financiera actual, que lo llevó a ser reconocido por el apelativo de Dr. Doom (Doctor catástrofe). 2006
- 2.- Nassim Taleb. Ensayista, investigador y financiero estadounidense. Es miembro del instituto de Ciencias Matemáticas de la Universidad de Nueva York. 2007.
- 3.- Robert Shiller. Profesor de economía de la Universidad de Yale. 2003.
- 4.- Kenneth Rogoff. Profesor de Economía de la Universidad de Harvard. 2000.

Todas estas señales de alertas no fueron consideradas y no se trato de solucionar los problemas de fondo que había, solo se tomaron medidas de corto plazo, que lo que hicieron fue diferir el problema hacia el futuro.

La confianza se perdió en el mundo financiero, así se perdió el control, ganó la incertidumbre y el miedo en los mercados, donde la racionalidad y la credibilidad en el sistema dejaron de existir. Se ha puesto en claro que, las bolsas de valores, los sistemas financieros y las economías del mundo están interconectadas y que las distancias geográficas no evitan que la crisis se expanda.

Según los expertos varias son las causas de la crisis financiera: Contexto benigno: aumento del precio de los activos inmobiliarios, aumento del ahorro externo (economías emergentes), bajas tasas de interés; Causas sistemáticas: inadecuada valoración del riesgo, notable expansión del crédito, falta de regulación y supervisión apropiada; Nuevas causas: nuevos productos estructurados de crédito, inadecuado modelo de negocio, sistema de incentivos inadecuados. Donde los canales de transmisión fueron de los mercados monetarios, a los mercados de bonos, luego a los mercados bursátiles, del sector financiero a la economía real, todo en cadena y todo junto.

Pero esto no se ha dado de un momento para otro, sino en diferentes etapas:

- 1.- Estallido de la crisis subprime: febrero 2007 – julio 2007.
- 2.- El contagio (julio 2007 a marzo 2008): extensión de la crisis al mercado de crédito (julio 2007), al mercado de dinero (agosto 2007), al sistema financiero (setiembre 2007 a diciembre 2007), los temores en la economía y los mercados (enero a marzo 2008).
- 3.- Distensión – marzo 2008 a mayo 2008.
- 4.- Recrudescimiento – junio 2008 a setiembre 2008.
- 5.- El colapso financiero: setiembre 2008 al presente.

Algunos autores opinan que una nueva crisis se avecina y que nuevamente lo que desconocemos es el cuando ni el como, pero del análisis es de donde vamos a poder tener

herramientas para poder afrontarla; Mohamed El-Erianm señala que “la economía global se encuentra en medio de un choque tectónico, desencadenando temblores financieros. Hay una colisión en los mercados, donde los mercados del pasado colisionan con los del mañana. De esa colisión va a emerger un nuevo sistema financiero”.

2.2 Situación de la región

Para analizar este tema, se tomara como referencia la XII Jornada de Coyuntura Económica Regional y Nacional, en la Facultad de Ciencias Económicas de la República Oriental del Uruguay, realizado los días 26 y 27 de mayo de 2010 en Montevideo, información tomada de la página Web: <http://www.iecon.ccee.edu.uy/coyuntura/index.htm>, donde participaron diferentes sectores: el gobierno, la facultad, algunas auditorías y algunos representantes de la región.

A).- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas:

Expone:

- “El análisis de coyuntura es un ejercicio de extracción de señales sujeto a algún marco (amplio) de referencia. Hoy los analistas tenemos problemas en los dos frentes.
- En los datos por el ruido y la “suciedad” de las señales. Nos lleva a Errores de tipo I y II.
- En el marco de referencia porque no hay un marco claro (no hay programa) y estamos frente a algo raro, que no puede representarse con una “función de reacción” de política económica.
- Estamos otra vez en medio de un ciclo expansivo con las políticas (fiscal, monetaria, salarial) “a lo que dé” y la verdad que no sabemos bien cual es la sostenibilidad de mediano plazo de todo esto.
- Al menos sabemos que no sabemos. Eso es bastante, comparativamente.”

B).- CEDES

Expresa que:

- La economía se sigue reactivando: el crecimiento ya apunta al 5%.
- Lideran el gasto público, el consumo y MOI. La inversión sigue débil por la incertidumbre.
- Estrategia de expandir como se pueda, aún a costa de acelerar la inflación, la puja distributiva y atrasar el tipo de cambio.
- Las iniciativas recientes Comcel refinanciamiento a provincias y el canje ayudan a apuntalar la expansión.
- Cuanto mayor éxito en esta etapa, mayores desequilibrios acumulados para el futuro: el futuro queda antes o después de 2011?
- Contradicciones con Brasil: MOI vs. prohibición de importar alimentos.

Política económica no explicitada – Interpretación conductista:

- Objetivos:
 - o Excluyente: expandir el nivel de actividad como se pueda para llegar al 2011 con ingresos y consumo para arriba.
 - o Subordinado: obtener la tasa de inflación más baja compatible con la expansión deseada en el nivel de actividad.

- Instrumentos:
 - o Fiscal: aumento del gasto publico+ impuesto inflacionario
 - o Monetario: dinero pasivo = BCRA convalida aumentos de costo
 - o Cambiario: principal herramienta anti inflacionaria
 - o Controles: habrá intentos permanente (ejemplo: alimentos)
- Viabilidad de la estrategia:
 - o es la mejor época del año para esta estrategia
 - o El primer tramo de la expansión inflacionaria es siempre agradable
 - o La oposición está fragmentada.

Riesgos:

- Aceleración de la inflación.
- Competitividad y tipo de cambio real.
- Agravamiento de la situación internacional.
- Salida de capitales.
- Los desequilibrios se acentúan antes de la elección. ¿Adelantamiento?”

C).- El Banco Central de Uruguay, expresa:

Características de la Política Monetaria:

- Estabilidad de precios y sano desarrollo del sistema financiero.
- La responsabilidad bancocentralista en la estabilidad monetaria financiera.
- Política estándar orientada a objetivos de inflación, etc.

La participación en el Mercado Cambiario:

- Consistencia entre política monetaria y mercado de cambio.
- Compras masivas de divisas.
- Aumento de Reservas.
- Acción coordinada: fiscal, monetaria y gestión de deuda.
- Procura baja la volatilidad del tipo de cambio, etc.

La competitividad de la Economía Uruguaya:

- Precios de exportación retoman niveles previos a la burbuja.
- Desempeño exportador bueno en el contexto global.
- Uruguay es más competitivo según Foro Económico Mundial, etc.

D).- Deloitte S. C. Uruguay, declara:

- En un país de alta dolarización como Uruguay (con un canal crediticio débil), se debería poner mucho mayor énfasis en el papel contra-cíclico de la política fiscal, para evitar que el esfuerzo anti-inflacionario recaiga excesivamente en el tipo de cambio (el canal eficaz de la política monetaria).
- Una menor discrecionalidad fiscal (¿regla fiscal?) podría contribuir a ese objetivo.
- En vistas de las dificultades para predecir el desempeño de la inflación y de la debilidad de los mecanismos de transmisión de la política monetaria, tiene sentido pensar en un rango objetivo de inflación de mayor amplitud (como el que había hasta fines del año pasado). Brasil tiene un rango de +/- 2%.
- La crisis internacional dejó planteadas otras preguntas: ¿alcanza con fijar objetivos de inflación? ¿Se debe mirar el precio de los activos?

E).- CPA Ferrere (R. O. Uruguay), considera:

A mediano plazo los desafíos de Uruguay son:

- Mejorar y aumentar la infraestructura
- Fortalecer el capital humano
- Repensar inserción externa
- Garantizar la inclusión social: Crecer es necesario pero no suficiente...Pobreza y desigualdad se mantienen elevadas.

F).- PricewaterhouseCoopers Uruguay, expone:

“2010 ¿Dónde estamos parados?

- Economía mundial incierta
- Sectores productivos con diferentes grados de afectación
- Nueva administración política.

2010: Matices sobre perspectivas IECON:

- PIB: crecimiento con vigor
- Desempleo: ¿puestos de trabajo/horas trabajadas?
- Inflación: sobre el límite superior del rango
- Salarios: “licuan” con algo más de inflación.

2010 Desafíos:

- Presupuesto
- Consejo de Salarios
- Y sus consecuencias sobre la competitividad.”

G).- Instituto de Economía – Facultad de Ciencias Económicas – UdelaR

“La actual crisis europea a partir de la crisis de la deuda griega impactara en la economía uruguaya:

Principales canales de impacto de la crisis en Uruguay:

- Tipo de cambio: puede revertir la caída de los últimos meses
- Riesgo país: aumenta, pero levemente, encareciendo los nuevos fondos internacionales.
- Expectativas de los agentes: al contrario que en la crisis anterior se puede transformar en una oportunidad para atraer nuevas inversiones.
- Caída de las bolsas de valores y de precios internacionales.
- Contracción de la demanda de algunos productos
- Posible mejora de la competitividad.”

3 Algunas posibles herramientas que pueden utilizarse en el GEC

A) Cadena de Valor: Una secuencia de pasos puede ser:

- 1) Análisis de la posición de la empresa en el sector.
- 2) Elaboración de la Cadena de Valor conceptual para la industria.
- 3) Análisis de la Cadena de Valor de la empresa con la de sus competidores.
- 4) Análisis de la Cadena de Valor de la empresa.
- 5) La Cadena de Valor Virtual.

B) Posicionamiento Estratégico:

- 1) Evaluación del desempeño: Análisis del contexto estratégico planeado y del real, con identificación de los factores clave de éxito y estrategias probables.
- 2) Seleccionar y monitorear la posición competitiva: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- 3) Análisis de las nuevas fuerzas: Estrategias digitales para dominar el mercado.
- 4) Cuadro comparativo de la Situación Planificada y la Actual de las fuerzas del sector.
- 5) Calculo de variaciones utilizando el Marco Estratégico.
- 6) Evaluación del desempeño.
- 7) Utilización de medidas no financieras de desempeño: a) Definición de factores claves de éxito: Satisfacción del cliente, Excelencia de Fabricación, Liderazgo en el mercado, Calidad, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Liderazgo tecnológico, etc.

- C) Causales de Costos: debemos identificar los costos para los productos o departamentos claves para entender la empresa y ver las ventajas de costos que ésta posee o no, analizar la tecnología y su influencia, los costos de calidad, costos de prevención, evaluación de inversiones a realizar, etc.

4 Reflexión Final

El Gerenciamiento Estratégico de Costos, que se incluyen la Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos, considera a la empresa con un análisis amplio de los costos.

El enfoque de la cadena de valor es un enfoque externo a la empresa, por el cual la empresa ve las actividades que crean valor. Es una herramienta muy importante para diagnosticar ventajas competitivas y encontrar maneras de crearlas y mantenerlas; jugando además un papel preponderante en el diseño de la estructura de la organización.

Se pueden considerar los siguientes pasos:

- 1) Definición de la cadena de valor del sector y asignación a cada actividad de costos, ingresos y activos.
- 2) Investigación de las causales de costos de cada actividad de valor.
- 3) Examen de las posibilidades de construir una ventaja competitiva ya sea mediante diferenciación o liderazgo en costos.

El posicionamiento estratégico implica perspectivas de análisis de costos distintos según la estrategia elegida y la realización de controles a efectos de verificar y corregir las desviaciones de acuerdo a la elección de la empresa.

Las estrategias competitivas buscan una posición competitiva favorable y sostenida en el sector. La elección de la misma se sostiene en:

- 1) El atractivo de los sectores industriales.
- 2) Los determinantes de la posición competitiva relativa.

Entender el comportamiento de costos de una empresa significa entender la acción del conjunto de causales que se interrelacionan entre sí de manera compleja, con el objetivo de reforzar y complementar la visión estratégica de la empresa.

La empresa debe entender el conjunto de causales de costos que posee y explicar su posición a través de los factores estructurales: escala, extensión, experiencia, tecnología y complejidad.

Así como desarrollar las habilidades de ejecución entre las cuales se encuentran: el compromiso del grupo de trabajo, la gerencia de la calidad total, la utilización de la capacidad, la eficiencia de la distribución de la planta, la configuración del producto y el aprovechamiento de lazos con proveedores y clientes.

Al realizar el análisis de costos se tendrá en cuenta:

- 1) Definir la cadena de valor.
- 2) Diagnosticar las guías de costo para las actividades.
- 3) Definir la cadena de valor de los competidores.
- 4) Desarrollar estrategias para alcanzar una posición.
- 5) Probar la estrategia, sostenibilidad de costos o diferenciación.

La crisis mundial se ha instalado y nadie puede afirmar cuando o donde acabará. Muchos expertos consideran que hay que tomar medidas para que la situación no empeore, pero al tener un entorno incierto dificulta decidir cual es la o las medidas correctas a adoptar. Resulta casi imprescindible tener varios escenarios posibles y en base a ellos las instituciones deberán decidir cual es la mejor estrategia a adoptar.

No pocos fueron los que avisaron sobre la situación que se aproximaba, sin embargo todas las alertas no fueron consideradas y en lugar de solucionar los problemas de fondo, se tomaron medidas de corto plazo, seguramente por múltiples causas. Algunos expertos consideraban que una nueva crisis se avecina, de acuerdo a lo expresado en el libro de Iturburu y no se encontraban lejos de la realidad que se esta viviendo: la crisis de Grecia, Portugal, España, Alemania y que involucró no sólo a países de Europa sino a una gran cantidad de países de todo el mundo.

Es así que la región no se encuentra libre de esta situación. Las opiniones expuestas en la XII Jornada de Coyuntura Económica Regional y Nacional, son variadas. El expositor de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas expresa que “(...) al menos sabemos que no sabemos (...)”. El expositor de CEDES (Argentina) advierte de los riesgos de la aceleración de la inflación, del agravamiento de la situación internacional, de la salida de capital y los problemas de la competitividad y del tipo de cambio real, los posibles cambios políticos; de las contradicciones que se presentan entre Argentina y Brasil, todos temas que afectan directamente a cualquier empresa. Para el caso de Uruguay la visión del Banco Central parece ser “optimista” desde el punto de vista de la competitividad, pero cualquier problema en la región seguramente lo afectará. De ahí que la opinión de las auditorías advierta sobre distintas situaciones: a) “(...) se debería poner mucho mayor énfasis en el papel contra cíclico de la política fiscal, para evitar que el esfuerzo anti inflacionario recaiga excesivamente en el tipo de cambio (...)” (Deloitte). b) Con una economía mundial incierta, donde los sectores se ve afectados de manera diferente en una nueva realidad política, las empresas presentan algunos temas en común de alerta: inflación, salarios, competitividad y

presupuestos (PricewaterhouseCoopers). c) El Instituto de Economía menciona, entre otros puntos, el riesgo país que presenta un leve aumento.

Como en todas las situaciones las crisis dan la oportunidad de realizar cambios que en otras situaciones no se realizarían y salen a la luz los temas críticos.

Existen distintas herramientas administrativas que nos ayudan en el GEC para tratar de tener mejor información sobre la situación a la que las empresas se podrían enfrentar. Las opiniones de los expertos nos irradian luz sobre algunos temas neurálgicos. Para estos temas podría resultar importante realizar análisis de sensibilidad sobre la posible afectación en las empresas, a favor o no, el considerar situaciones extremas permitirá ir planificando posibles acciones a adoptar.

Publicado en el diario El País de Uruguay, de fecha 11 de agosto de 2010 en la versión digital (<http://www.elpais.com.uy/100811/ultmo-507702/ultimomomento/desanimode-los-inversores-desploma-los-mercados-mundiales>), se puede leer después de una serie de noticias negativas sobre el mercado estadounidense:

“Incertidumbre, incertidumbre, incertidumbre”, afirmó Javier Pérez Santalla, director administrativo de futuros y divisas en la casa de corretaje Dinosaur Group, para describir el ambiente en el mercado.

“Todos se están rascando la cabeza, diciendo “por dónde?”, comentó Pérez.

“Estamos como atascados en esta tierra de nadie, donde nos condenamos si actuamos y nos condenamos si no”.

El consenso parece ser la incertidumbre.

5 Bibliografía

GOLPE, A. M.; Goncalves, E. **Gerencia Estratégica de Costos**. UdelaR. 2001

ITURBURU D. **El colapso de Wall Street** (2009). Co autor Pablo Arrieta. Artemisa Editores.

PORTER MICHAEL E. (1993). **Estrategia Competitiva**. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 17ma. Reimpresión. Editorial CECSA.

PORTER MICHAEL E. (1999). **Ser Competitivo**. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto S.A.

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

<http://www.iecon.ccee.edu.uy/coyuntura/index.htm>