



XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS

II Congreso Colombiano de Costos y Gestión

*Los costos y la gestión en la ruta
de la innovación y el conocimiento!*

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS Y LOS COSTOS SOCIALES: CASO DE UN CENTRO CULTURAL EN ZONA DE LA PERIFERIA DE LA CIUDAD DE MONTEVIDEO

Autor:

Ana María Golpe Cervelo
anagolpe@adinet.com.uy

Área temática:

Costos y gestión en perspectiva sectorial: entidades no lucrativas

Metodología aplicada:

M2 – Estudio de campo

Medellín, Colombia, Septiembre 9, 10, 11 de 2015

Convocan:



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS CONTABLES



Introducción

EL Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) considera a los costos considerando los temas estratégicos en forma explícita. En general, es una herramienta que se piensa en utilizar en empresas con fines de lucro. En este caso se reflexiona sobre su posible aplicación a nivel social. Puntualmente en un centro cultural en una zona de la periferia de la ciudad de Montevideo.

La zona donde el centro cultural se instalaría, posee mayoría de población joven con cierta vulnerabilidad social. Se plantea así, por parte de los que fomentan la edificación de dicha institución, que la construcción de un centro cultural en la zona contribuiría a la contención de la población vulnerable, a la vez que presenta otras ventajas sociales para la zona en particular y a la sociedad en su conjunto.

El trabajo se desarrolla en cuatro secciones; la primera es ésta; en la segunda se da una breve explicación de lo que es el GEC; la tercera es donde se expone el trabajo de campo realizado por dos estudiantes (tutoreados por la autora del presente trabajo), de la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la UdelaR, en un proyecto de extensión en la Unidad Académica de Costos: Federico Morsi y Jhonatan Fuques. Se culmina con una reflexión, uniendo todo lo anteriormente expuesto y la bibliografía correspondiente.

Palabras clave: Gestión Estratégica de Costos, Entidades no lucrativas, Centro Cultural

1.- Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC)

Tal como lo afirman Shank y Govindarajan (Shank y Govindarajan, 1995) el 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 superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener.

El GEC es la conjunción de tres análisis básicos:

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

1.1.- La Cadena de Valor de la Empresa

En una primera aproximación podemos decir que el análisis de la cadena de valor es un enfoque externo a la empresa, tratando de identificar las actividades que crean valor.

La cadena de valor divide 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 auxiliares	Infraestructura de la empresa	Modelos de planificación				
	Gestión de los recursos humanos	Programación automática de la mano de obra				
	Desarrollo de tecnologías	Diseño asistido por ordenador	Investigación electrónica de mercados			
	Compras	Compra «en línea» de piezas				
Actividades primarias	Automatización de almacenes	Producción flexible	Tratamiento automático de pedidos	Telemarketing Terminales externos para vendedores	Servicio a distancia Programación por ordenador de las rutas de servicio	
	Logística interna	Producción	Logística externa	Márketing y ventas	Servicio posventa	
Margen						

Fuente: Ser competitivo, Editorial Deusto. (PORTER, 1999)

Cuadro 1.- La cadena de producción de valor. Actividades primarias y de apoyo. La tecnología.

Una vez determinadas las actividades principales y de apoyo, se les calculara los ingresos y los costos asociados con cada una de ellas, permitiendo así ver si contribuyen o no con los objetivos prefijados.

1.2.- Posicionamiento Estratégico de la Empresa

La causa fundamental para efectuar un análisis de costos es la toma de decisiones, pero a medida que evoluciona el pensamiento sobre la formulación de estrategias y el proceso de implementación, el análisis de costos debe tener en cuenta más integralmente el posicionamiento estratégico.

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 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 renunciaciones a otras posiciones. ¿Qué implica una renuncia? Más de una cosa implica menos de otra.

Las renunciaciones se hacen por tres razones (Porter, 1996):

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

Vemos ahora que las renunciaciones 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 renunciaciones 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.

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.

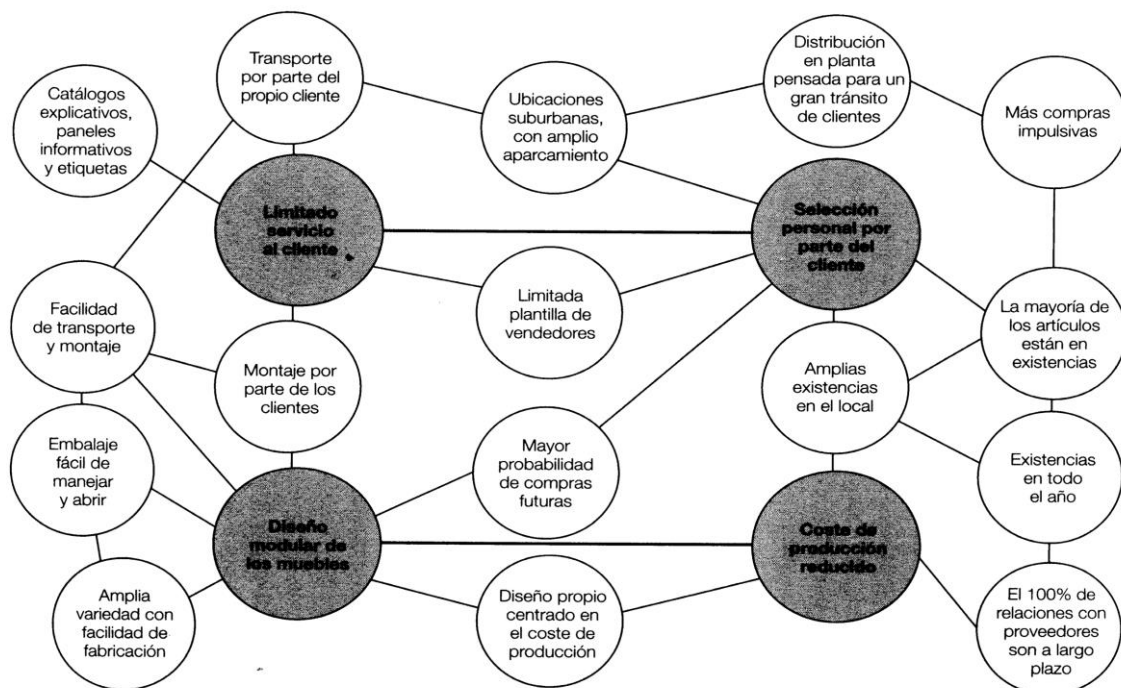
Hay tres tipos de encajes, que no son mutuamente excluyentes, según Restrepo (Restrepo, 2004):

- 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.

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.



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

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

1.3.- Causales de Costos para la Empresa

Tradicionalmente, las empresas, se centran en evaluar el comportamiento de los costos, para realizar futuras proyecciones y tomar decisiones.

Cuando estamos dentro del 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 se deben examinar los factores de costos y efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada.

Al analizar los costos, el punto de partida de este análisis debe surgir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las formas de explicar el comportamiento de costos?
- ¿Cuáles son las causales de costos?
- ¿Qué elección de opciones está impulsando el costo?

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

Causales Estructurales

- Escala
- Extensión
- Experiencia
- Tecnología, etc.

Causales Ejecucionales

- Compromiso del grupo de trabajo
- Gerencia de Calidad Total
- Utilización de la capacidad
- Eficiencia en la distribución de la planta
- Configuración del producto
- Aprovechamiento de lazos con los proveedores, etc.

Causales Estructurales de Costos: están relacionadas con la estructura económica de la empresa:

Economías de escala: Se refiere a la cuantía de la inversión realizar en las distintas áreas como ser: fabricación, investigación y desarrollo, etc.

La escala se fundamenta en que cuanto más grande sea la planta para una función económica específica más barato cumplirá la función.

La empresa que tenga los costos más bajos será aquella que disponga de instalaciones más grandes y eficientes.

Extensión: Es decir el grado de integración vertical que posee la empresa en relación con los proveedores y los clientes.

Experiencia: En los últimos años, se ha llegado a prestar gran atención a la Curva de Experiencia, como un elemento clave de la estructura del sector. Entendiendo como tal, el número de veces que la empresa ha realizado lo que ahora está produciendo o brindando.

Tecnología: Comprende el uso de tecnología utilizada en cada etapa de la cadena de valores de la empresa. La decisión de cuando y como implementar el cambio en el producto o en tecnologías de procesos, es un área compleja e importante en la empresa.

Según Porter, el cambio tecnológico que emprenda la empresa resultará en la obtención de ventajas competitivas duraderas, debido a que:

- El cambio disminuye los costos o resalta la diferenciación.
- El cambio tecnológico, las variaciones de costos o existencias de causales especiales favorecen a la empresa.

Complejidad: Existen empresas que elaboran, venden y ofrecen servicios a los clientes, de una extensa línea de productos.

El manejo entre el valor conferido por la variedad en el mercado y el costo de complejidad de la fabrica o causales de distribución, requiere la evaluación minuciosa del costo de dicho producto.

Causales Ejecucionales de Costos: se orientan fundamentalmente al análisis estratégico de costos. Son aquellas decisivas para establecer la posición de costos y dependen de la habilidad de la empresa para ejecutarlas con éxito. A mayor número de ellas mejor será para la empresa.

Algunos son:

Compromiso del grupo de trabajo: Se refiere al mejoramiento continuo dentro de la empresa y la participación de los empleados en la misma. El establecimiento de las metas de la empresa y el reconocimiento de las mismas por parte de los empleados, estimulará a los grupos de trabajo de forma de alcanzar el éxito, contribuyendo así a la estrategia elegida por la empresa.

Gerencia de Calidad Total: se hace referencia a la calidad del proceso y la calidad del producto en sí, tanto interna como externamente.

Configuración del producto en cuanto a diseño y/o formulación del mismo.

Se debe explicar la posición de costos de cada institución, de acuerdo con los factores estructurales y habilidades de ejecución que configuran la posición competitiva de la misma. Toda institución deberá examinar las fuerzas competitivas del sector y evaluar la capacidad potencial que posee.

2.- Estudio de Caso: Proyecto Espacio Cubierto

El proyecto de Espacio Cubierto tiene como objetivo la construcción de un local, como base para desarrollar diferentes actividades: culturales, educativas, sociales y deportivas para los habitantes de Villa Don Bosco y con el objetivo de contribuir al desarrollo cultural de la zona.

Surge así, la Comisión Espacio Cubierto, integrada por representantes de diferentes organizaciones de cultura, de deportes o por vecinos interesados en el tema Cultura, luego de detectar la necesidad de trabajar para el crecimiento de una zona de vulnerabilidad social.

“De acuerdo a lo expresado por la Comisión de Espacio Cu.b.i.e.r.t@, este permitirá en particular:

- Otorgar un espacio de encuentro a los jóvenes y adolescentes de la zona con el fin de contribuir a su desarrollo tanto intelectual como físico.
- Incidir con el espacio de encuentro en la percepción y adquisición de identidad, referencia y pertenencia para los habitantes de la zona y especialmente para los jóvenes y adolescentes.
- Dotar a la zona de un espacio de encuentro para las organizaciones sociales y culturales, favoreciendo su integración y articulación de actividades.
- Desarrollar una extensa agenda de actividades tales como cursos laborales, talleres artísticos y educativos, actividades culturales y deportivas.
- Desarrollar una biblioteca y un centro de información sobre la historia, los orígenes de los nombres asociados a la zona, orígenes de sus habitantes con el fin principal de desarrollar el arraigo y la identidad local.
- Ejercer el derecho humano de la accesibilidad a la cultura y a la educación deportiva.

- Incorporar la dimensión de género, de forma transversal, a todas las actividades que se desarrollan en el Espacio Cu.b.i.e.r.t@.
- Dar un espacio de particular importancia a talleres de educación sexual y reproductiva y talleres sobre prevención de violencia de género y doméstica.
- Contribuir a la formación de consciencia cívica y responsabilidad ciudadana.

La comisión, enumera varias razones para trabajar en este proyecto:

1- El km 16 por su situación geográfica se encuentra en una problemática de aislamiento socio-territorial que dificulta a sus habitantes acceder a actividades y espacios físicos relacionados a la cultura o a los deportes. La primera Plaza de deportes es la n°5 en la Unión, a 7 km. De distancia. La enseñanza pública y gratuita de las Artes o los Teatros y Cines se encuentran en el centro de Montevideo (Esc. Municipal de Música, Escuela pública de música, Escuela Universitaria de Música, Escuela Nacional de Danza, Escuela Nacional de teatro) etc.

2- Entre los censos de 1996 y 2004 se constató un incremento del 67% en la población en la zona del Manga rural y de Villa García (Censo Fase I- INE:2004:40).

3- Según el último censo de 2012 la Dirección de Evaluación y Monitoreo (MIDES) habla de unas 7.979 personas residiendo en la zona del km 16 (Villa Don Bosco) y sus adyacencias. De los cuales la franja etaria de 0 a 13 años representa un 25% de la población y de 0 a 29 años más del 50%. Se puede hablar entonces de una población más joven, en términos relativos, que la del resto de Montevideo.

4- Los centros educativos carecen de un lugar cubierto y propio para realizar actividades, educación física y deporte. No se cuenta en la zona más allá de las instituciones que trabajan el deporte nacional, de instituciones deportivas o espacios donde realizar otros deportes de forma sistemática.

5- A esta situación de estancamiento Cultural y deportivo de la zona, se le suma el análisis de los médicos de Salud Pública del lugar que constataron que la proporción de la baja talla/sobrepeso de los niños y jóvenes no tiene sólo que ver con los hábitos alimentarios sino también con la falta de estímulos ambientales, ejercicios, actividades culturales y expectativas.

6- Las circunstancias actuales de violencia creciente en nuestra cotidianeidad, revelan la necesidad urgente de desarrollar actividades culturales que aporten en valores morales, cívicos y comunitarios; a la amplia población joven y en edad de vulnerabilidad del lugar.

Se están haciendo gestiones para conseguir el terreno, luego se pasará a la construcción del proyecto, con varios espacios y mas adelante con la construcción de la Casa de la Cultura. El costo de construcción de este espacio es bastante elevado y se están haciendo todos los trámites necesarios para que éstos sean de cargo de instituciones estatales.

En este trabajo se abordan los costos para mantener operativa la Casa de la Cultura. Dada la zona donde se desarrollará el proyecto no es posible contar con fondos que permitan el sostenimiento operativo, por lo que los vecinos piensan, que podría ser un buen camino el realizar una comparación entre el costo del crimen en Uruguay, basado en un informe del CINVE (Centro de Investigaciones Económicas), con el costo operativo de la Casa de la Cultura, entendiendo que el invertir en cultura disminuye considerablemente el costo del crimen en Uruguay. Con este comparativo, se intentará conseguir el aporte del Estado.

El proyecto abarca la construcción de un local multiuso de unos 340 m2 comprendiendo:

- Un gran salón de reuniones también apto para danza y deportes de sala de 150 m2.
- Una oficina administrativa y un depósito.
- Cuatro salones para cursos y talleres y una biblioteca
- Una cocina
- Baños y vestuarios para ambos sexos.
- Un escenario de verano al aire libre.

A su vez el local estará equipado por completo.

La casa de la cultura buscará brindar un servicio socio-cultural (de marzo a diciembre) desarrollado en 2 modalidades: talleres (artísticos y de educación física) para alumnos de las escuelas y liceo del barrio y alquiler de los espacios a organizaciones vecinas que trabajan con objetivos similares que los que persigue. A modo de ejemplo en el Anexo 1, se ponen las distintas actividades a realizarse sólo en uno de los salones.

Otro de los proyectos que se planea en el mes de febrero es la realización de eventos carnavalescos para los vecinos del barrio, cobrándose una entrada adecuada a la zona.

La población objetivo es principalmente jóvenes y adolescentes de la zona, aproximadamente:
 1) 1.000 niños que concurren a las escuelas N° 342 y N° 227; 2) 1500 estudiantes del Liceo N° 25.

Actualmente Secundaria alquila una cancha de fútbol 5 abierta para poder realizar actividades deportivas. La misma queda ubicada un poco lejos del Liceo, haciendo peligroso el traslado al mismo. La Comisión del Espacio Cu.b.i.e.r.t@ realiza actividades al aire libre en la plaza del kilómetro 16, en otros lugares de la zona como son el Liceo, las Policlínicas, el Hogar Maristas, el Colegio Don Bosco o Ecocomunidad, y viéndose impedidas muchas veces la realización por razones climáticas.

La población que va a hacer uso de la Casa de la Cultura (habitantes de la zona que concurren a la misma) es principalmente joven, un 25% de la población son menores de 14 años y un 7.5% tiene entre 14 y 17 años.

Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inclusión de jóvenes a actividades culturales, deportivas y recreativas. - Contar con educadores profesionales. - Gran disposición horaria para realizar actividades - Realización de eventos de carnaval accesible para todos los habitantes de la zona. - Existencia de recursos, materiales y conocimiento para brindar un buen servicio cultural. - Vecinos activos y organizados desde hace más de 23 años. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gran aceptación en la zona por un proyecto así. - Gran cantidad de jóvenes en la zona. - Amplias zonas donde concretar el proyecto - Existencia de propuestas culturales y deportivas desarrolladas por los vecinos.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo niveles educativos de la zona comparado con el resto de Montevideo. - Necesidad de financiamiento para el funcionamiento. - Existencia de pocos lugares culturales para desarrollar actividades. - Tiempos largos de la burocracia 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que se produzca un crecimiento económico en el país y al mismo tiempo no se acompañe de un desarrollo cultura, provocando así problemas sociales.

Cuadro Nro. 3.- Análisis FODA

Fuente: Federico Morsi y Johnatan Fuques. Trabajo de la Unidad de Extensión de la FCEyA de la UdelaR

Información económica financiera

De acuerdo a varios supuestos (ver Anexo 2), se presenta el Estado de Resultado y el Flujo de Fondos proyectados de un año XX (a valores del 2014) para la Casa de la Cultura en funcionamiento, todo en pesos uruguayos:

Estado de Resultados (a valores de 2014)

ESTADO DE RESULTADOS 01/01/XX al 31/12/XX		
INGRESOS		216.960
Cuotas	46.560	
Alquileres	34.400	
Entradas al carnaval	136.000	
EGRESOS		(9.458.279)
Personal oper. talleres	6.424.628	
Servicios básicos	448.000	
Actividades especiales	103.000	
Gastos operativos	136.000	
		(7.111.628)
Personal operativo	2.220.132	
Gastos administrativos	60.000	
Amortizaciones	66.519	
		(2.346.651)
Resultado del ejercicio		(9.241.319)

Cuadro Nro. 4.- Estado de Resultados (en pesos uruguayos)

Fuente: Federico Morsi y Johnatan Fuques. Trabajo de la Unidad de Extensión de la FCEyA de la UdelaR

Flujo de fondos año XX (a valores del 2014)

	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Set-Oct	Nov-Dic
<u>INGRESOS</u>						
Cuotas						
Familia	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Individual	2.720	2.720	2.720	2.720	2.720	2.720
Organización	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Alquiler						
Salones	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Cocina	3.200	0	400	0	400	400
Entradas						
Carnaval	136.000	0	0	0	0	0
TOTAL	151.960	12.760	13.160	12.760	13.160	13.160
<u>EGRESOS</u>						
Servicios básicos	48.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Personal Oper.	0	1.284.924	1.284.924	1.284.924	1.284.924	1.284.924
Taller						
Actividad especiales	88.000	0	5.000	0	5.000	5.000
Gastos Operativos	16.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Personal Operativo	432.256	327.405	396.405	340.256	327.405	396.405
Gastos Admin.	0	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
TOTAL	584.256	1.728.329	1.802.329	1.741.180	1.733.329	1.802.329
Flujo Neto	432.296	1.715.569	1.789.169	1.728.420	1.720.169	1.789.169
Flujo Acumulado	432.296	2.147.865	3.937.034	5.665.454	7.385.623	9.174.792

Cuadro Nro. 5.- Flujo de Fondos proyectado a valores del año 2014(en pesos uruguayos)

Fuente: Federico Morsi y Johnatan Fuques. Trabajo de la Unidad de Extensión de la FCEyA de la UdelaR

3.- Conclusiones

En este trabajo se trata de analizar la posibilidad de aplicar el GEC en un contexto social. Analizando, nos encontramos con dos grandes involucrados: 1) la institución Espacio Cubierto y 2) el Estado.

3.1.- Desde el punto de vista de la institución social Espacio Cubierto, la diferencia con una empresa es que los beneficios aquí perseguidos no son económicos sino de tipo social. En un principio parece poderse aplicar el GEC. Para ello, se realizará el análisis de la posible aplicación de cada uno de los análisis que contiene el GEC: la Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico de Costos y las Causales de Costos:

3.1.1.- La cadena de valor

Considerando los conceptos de M. Porter los procesos (o actividades) principales podríamos decir que existen en la institución de Espacio Cubierto:

- a) Gestión de Socios. Búsqueda y retención de socios, promoción, comunicación e información, manejo de las cuentas de los socios.
- b) Gestión de la Sede. Gobierno técnico y de administrativo de las instalaciones físicas.
- c) Gestión de eventos. Organización, búsqueda, desarrollo y promoción de las distintas actividades a realizarse.

Si pensamos en las actividades o procesos de apoyo tenemos: Administración Financiera y Contable, Administración de Recursos Humanos y Administración de stocks.

El objetivo de la construcción de la Cadena de Valor es asignar a las actividades identificadas el costo y el ingreso correspondiente y así poder ver si esas actividades contribuyen o no con el objetivo de las instituciones. Para el caso de las empresas si esta comparación da perdida, eso implica que hay que ver cómo hacer para que la actividad dé ganancia o poder decidir su eliminación; pero en el caso de las instituciones sociales el análisis es diferente, puede dar perdida y de todos modos ser una actividad que se necesite mantener.

En el caso de estudio las cuotas que se pueden recaudar por parte de los socios (\$ 15.960 – aproximadamente U\$S 600-, por ejemplo para el mes de enero y febrero) no llega a cubrir los costos mínimos de las instalaciones (\$ 496.256, aproximadamente U\$S 18.400), sin embargo estos ingresos considerados son solo desde el punto de vista cuantitativo, existen ingresos cualitativos como el hecho de que las personas se encuentren en un espacio de contención y así no ingresen hacia el círculo delictivo y cuanto es el ingreso que allí se puede calcular para esta actividad? Esto es lo difícil de estimar. ¿Cuánto vale que un individuo no ingrese en el círculo delictivo?, ¿Cuánto vale la contención de un individuo?, ¿Cuánto vale que un individuo física, intelectual y socialmente mejore, para sí y para la sociedad?

3.1.2.- El Posicionamiento estratégico

El Posicionamiento estratégico, existe en todas las instituciones, aunque no siempre en forma explícita. Ello incluye la Misión, la ventaja competitiva (en este caso con una arista social), la planificación y el control.

La importancia de tener estrategias para alcanzar el objetivo es algo crucial, aunque estemos en la etapa de proyecto, cuyo fin, en estos momentos, es la construcción de la Casa de la Cultura con una estimación de actividades a desarrollar.

El enfoque de la estrategia dependerá del objetivo a perseguir y en este caso los objetivos son múltiples, pero todos de índoles social. Se eligen poner talleres para los niños de las escuelas y los adolescentes del liceo en el horario en el que no tienen dichas clases, a los efectos de que estén el horario más extendido posible en un recinto de contención, además de estar adquiriendo conocimientos, habilidades o desarrollando actividades físicas (como puede verse en el Anexo1, donde sólo se expone un salón, pero hay más salones y actividades en la misma línea). También se desarrollan actividades con otras instituciones de la zona: el Grupo de la Parroquia, el grupo de la Eco Comunidad, el grupo de Espacio Adolescente, el grupo de Colectivo Pitanga, grupo de adultos mayores “Las Margaritas”; etc. Todos estos grupos se pueden entender que conformar una red (encaje) como de la que habla el profesor M. Porter, donde estas diferentes actividades se potencian entre sí, con el objetivo de reforzar el poder alcanzar los objetivos expresados por la Comisión de Espacio Cubierto.

En este caso, surge una ventaja competitiva, que no importa que sea copiada por los competidores, al contrario, si todas las zonas con cierta vulnerabilidad copian el modelo, el mismo se potencia aún más. Esta constituye una importante diferencia entre las instituciones sociales y las empresas.

Es importante que las actividades que se desarrollen tengan compatibilidad con la estrategia, lo cual actualmente es así con las actividades planificadas, favoreciendo el sostenimiento en el tiempo.

3.1.3.- El tercer análisis del GEC, las Causales de costos, es particular de cada Casa de la Cultura y dependerá de las actividades que ésta realice.

A modo de ejemplo se realizó la profundización en uno de los costos, una causa ejecucional, para el caso de este proyecto, como puede ser el Compromiso del Grupo de Trabajo. Esta causal quedó clara en las distintas entrevistas que se tuvo con el grupo, dado que hace más de 25 años que vienen trabajando para conseguir dicho espacio, lo cual denota ya de por sí el compromiso de los participantes, por otro lado todos trabajan en forma honoraria, y eso refuerza la idea de compromiso de los integrantes del grupo de trabajo.

4.2.- A continuación se profundizará considerando el punto de vista del Estado, y su posible aplicabilidad de la herramienta GEC.

4.2.1.- La cadena de valor

Las principales actividades del Estado, que de acuerdo con la profesora Tamara dos Santos, de la web: <http://civicaatlantida.blogspot.com/2011/08/fines-y-cometidos-del-estado-uruguay.html>, son: Mantenimiento del orden interno; Seguridad exterior; Orden y creación de normas; Administración de Justicia y la Actividad Financiera. En la República Oriental del Uruguay, estas actividades se desarrollan a través de ministerios, entes autónomos y/o servicios descentralizados. Este proyecto seguramente puede tener varios organismos como apoyo: el Ministerio de Educación y Cultura; la Intendencia Municipal de Montevideo (de quien dependen actualmente las Casas de la Cultura existentes), el Ministerio de Desarrollo Social, etc.

Cada tarea que se identifica en la cadena de valor tiene que tener asociado sus ingresos y sus costos, para poder seleccionar aquellas actividades que agregan valor. Para el caso de la casa de la cultura, lo difícil no es colocar los costos, sino poder valorar los ingresos, ya que estos pueden ser tanto de carácter cuantitativo como cualitativo. Los cuantitativo no ofrecen problema, sin embargo los cualitativos, si resultan difíciles de estimar. Por ejemplo para el caso de la contención social de los adolescentes, cuanto es el valor que podríamos asignarles como ingreso?, cual es el ingreso por la contención familiar que evita la violencia domestica? Y así continúan las dificultades de cuantificación de estas actividades sociales.

La mayor dificultad está en la estimación de los ingresos sociales lo que se podría catalogar como “beneficios”. Esto último también tiene “beneficios” que quedan en el país (la sociedad) y de difícil cuantificación.

A modo de una primera aproximación, tenemos el informe del CINVE. Dicho informe sobre el Costo del Crimen en Uruguay detalla que a la hora de costear el crimen en Uruguay, se debe tener en cuenta varios rubros, y estos son agrupados a grandes rasgos en tres; 1) en anticipación al crimen, 2) Como consecuencia del crimen, 3) En respuesta al crimen. El primero de los subgrupos, responde más que nada, a los rubros de gastos en seguridad, ya sea privada por parte de la sociedad o pública por parte del gobierno. El segundo engloba a todos los costos que tienen los valores físicos perdidos y los costos de oportunidad por el tiempo que el criminal se encuentra en prisión y de las personas fallecidas en homicidios. Por último el tercer subgrupo encierra todos los costos del Estado para justicia, reclusión y rehabilitación y los costos que incurren los privados para la defensa legal. La suma de todos estos subgrupos da un valor total que según el estudio responde al costo por crimen en Uruguay. Ese Valor alcanza los U\$S 1.211.149.000 por año y responde según el informe a casi un 3,08% del PBI de Uruguay en el 2010. La Casa de la Cultura tiene un costo total anual \$ 9.458.279 y si le sacamos los ingresos cuantificables calculados en el informe, se necesitaría agregar fondos en la Casa de la Cultura por un total de \$ 9.241.319, que tomando un tipo de cambio de U\$S1 = \$24.50, nos daría un total anual de U\$S 377.197, y que representa un 0,0311% del Costo del Crimen en Uruguay calculado en el informe antes mencionado, o sea que es una actividad altamente beneficiosa para la sociedad (ingresos muy superiores a los egresos).

Esto no implica que cada individuo que no tenga contención social se vuelque hacia el círculo delictivo, pero con estas cifras el sólo hecho de que se evite que un individuo no lo haga ya da positiva la comparación con los costos (o sea la actividad).

4.2.2.- Posicionamiento Estratégico.

El segundo análisis que compone el GEC es el posicionamiento estratégico, donde están las distintas estrategias. Coincidiendo con la expresión de D. Mele (Mele, <http://blog.iese.edu/mele/publications/>) la implementación de una estrategia social exige el mismo cuidado que cualquier otra estrategia; pero debe tenerse presente que la implementación de dicha estrategia social implica un cambio en la cultura de la empresa, de los directivos, de los sistemas de evaluación y una comunicación efectiva al público a través de auditorías. De esta manera, el Estado dentro del posicionamiento estratégico debe incorporar las estrategias sociales, como una estrategia más. Es de destacar que existe un ministerio, el Ministerio de Desarrollo Social que se dedica a tareas de índole social, pero en el caso de las casas de la cultura, estas se encuentran bajo un organismo municipal con una bastedad de tareas.

4.2.3.- Causales de costos

Cuando pensamos a nivel país, analizamos una de las Causales de costos: la Gerencia de la Calidad total, en este caso en la prestación de buenos servicios en la Casa de la Cultura que permitan la adecuada contención de los ciudadanos, el fortalecimiento de los lazos entre los integrantes de la comunidad y la reafirmación de los valores de la sociedad en su conjunto; sin dejar de considerar todos los objetivos expresados por la Comisión del Espacio Cubierto.

Se entiende que para la buena realización y análisis del GEC a un nivel país, un equipo multidisciplinario es lo más conveniente: sociólogos, politólogos, antropólogos, economistas, etc. que ayuden a la mejor determinación.

Bibliografía

- Apak, S. y otros. (2012). The use of contemporary development in cost accounting in Strategic Cost Management. Anales del International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management.
- Cervantes, Ivan. Diseño de un sistema de indicadores de gestión en la sede campestre del Club Castillo de Amaguaña. Universidad Andina Simon Bolivar. Maestria en Dirección de Empresas. 2006.
- Cinve. (Centro de Investigaciones Económicas). Costos de la Criminalidad en Uruguay. Diciembre 2012.
- Golpe, Ana María. (2013) Una reflexión sobre el gerenciamiento estratégico de costos y el posicionamiento estratégico en la era digital. Trabajo presentado y aceptado en el XIII Congreso Internacional de Custos, Portugal.
- Morsi, Federico – Fuques Johnatan. Espacio Cubierto. Trabajo de la Unidad de Extension y la Cátedra de Costos para la Toma de Decisiones de la Facultad de Ciencias Económicas, UdelaR. 2010.
- Porter Michael y Kramer Mark. (2011) Creating Shared Value. Harvard Business Review. Noviembre 2011.
- Shank, J. y Govindarajan V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Editorial Norma S.
- Vernazza, Lucia. Adolescencia y delito: seis contraargumentos en contra del castigo. Unicef.

Webgrafía

- <http://civicaatlantida.blogspot.com/2011/08/fines-y-cometidos-del-estado-uruguay.html>
- <http://blog.iese.edu/mele/publications/>

Anexo 1.- Ejemplo de un salón de distribución de actividades

SALÓN 1						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
8:00	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>
9:00	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>
10:00	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>
11:00	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>
12:00	LIMPIEZA	LIMPIEZA	LIMPIEZA	LIMPIEZA	LIMPIEZA	LIMPIEZA
13:00	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>
14:00	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>
15:00	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>
16:00	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>	<u>TALLER</u> <u>escuela</u>	<u>TALLER liceo</u>
17:00	LIMPIEZA	LIMPIEZA	LIMPIEZA	LIMPIEZA	LIMPIEZA	LIMPIEZA
18:00	<u>Grupo</u> <u>Parroquia</u>	<u>Grupo</u> <u>Parroquia</u>	<u>Grupo</u> <u>Parroquia</u>	<u>Grupo</u> <u>Parroquia</u>	<u>Grupo</u> <u>Parroquia</u>	
19:00	<u>Grupo</u> <u>Parroquia</u>	<u>Grupo</u> <u>Parroquia</u>	<u>Grupo</u> <u>Parroquia</u>	<u>Grupo</u> <u>Parroquia</u>	<u>Grupo</u> <u>Parroquia</u>	
20:00	Espacio Colectivo "La Pitanga"	Espacio adolescente	<u>Eco</u> <u>comunidad</u>	-	Espacio Colectivo "La Pitanga"	
21:00	Espacio Colectivo "La Pitanga"	Adultos Mayores "Las Margaritas"	<u>Eco</u> <u>comunidad</u>	-	Espacio Colectivo "La Pitanga"	
22:00						

Anexo 2: Supuestos para la realización del flujo financiero (Morsi –Fuquet)

COSTOS (todo en pesos uruguayos a valores del 2014)

Equipamiento de salón

Este rubro contempla a todos los elementos necesarios para equipar la casa de la cultura para que esta quede en condiciones para comenzar a operar. Este costo pertenece a los costos de instalación que no entran dentro del estudio de nuestro proyecto, pero son necesarios para conocer su amortización que reflejaremos dentro de nuestro estado de resultado. (Descripción de equipamientos de salón en anexo)

Servicios básicos

Estos servicios los consideramos con un flujo constante a lo largo del año, pero en el mes de enero que consideramos que la casa de la cultura abrirá poco sus puertas y además se le dará licencias a su personal sus valores los dejamos en una sexta parte para OSE, UTE y ANTEL y la mitad para la barométrica.

Servicio de agua: El servicio de agua lo calculamos teniendo un consumo de 50 m³, que estimamos es lo que gasta un local de estas características considerando el flujo diario que planea tener. Ese consumo en m³ reporta un costo aproximado de \$ 3.000

Energía eléctrica: Realizamos una estimación del consumo eléctrico de la casa de la cultura tomando como referencia el consumo que actualmente posee las escuelas N° 342 y N°227 que se encuentran en la zona. Este consumo lo estimamos en 3300 Kwh.de energía activa y 3900 Kwh. de energía reactiva al mes, que lleva un costo aproximado de \$ 30.000

Existe la posibilidad de realizar una inversión en paneles solares de generación de energía eléctrica que varían considerablemente estos valores.

Barométrica: La zona de la casa de la cultura no cuenta con saneamiento, lo cual nos lleva a incluir la barométrica como un costo asociado al proyecto. Para este rubro volvimos a estimar que se tendrá un costo en barométrica similar al que tienen las escuelas de la zonas. La información que recabamos de este rubro muestra que en los meses de mayor actividad que son de Marzo a Diciembre es necesario contratar el servicio 2 veces por mes, y en los resto de los meses se contrataría solo una vez al mes. Por la capacidad requerida se necesita contratar de a 2 camiones, con un costo de \$1.000 cada uno.

Servicio de telefonía: Entendemos que es un servicio necesario para la casa de la cultura, ya que esta necesita estar en contacto con los residentes de la zona en forma constante. Este se estimó en \$3.000 mensuales.

Remuneraciones al personal

Bibliotecario: Para el servicio de biblioteca, se necesitará contar con 2 personas, trabajando en turnos de 6 horas y recibiendo una remuneración de \$ 15.000 mensuales cada uno.

Director: Trabajarán 2 directores en la casa de la cultura, cubriendo un turno cada uno, con una carga horaria de 7 horas diarias y los mismos recibirán un sueldo de \$25.000.

Secretaria: Se necesitará 1 secretaria que cumpla un horario de 8 horas. A esta se la abonará un sueldo de \$ 15.000 mensuales.

Sereno: Se necesita un encargado para que custodie el predio en el horario que permanece cerrado, este cargo tendrá una paga de \$ 10.000 mensuales.

Personal de limpieza: Para esta tarea dentro de la casa de la cultura entendemos apropiado que se cuente con 3 personas, las mismas cumplirán turnos para asegurar que este servicio esté cubierto en todo momento y el trabajo tendrá una carga horaria de 8 horas diaria con una paga de \$ 11.000.

Cargas sociales: Monto de cargas sociales del personal descrito en párrafos anteriores, estos son el 12,625% de la remuneración que recibió todo el personal. Estos se pagan a mes vencido.

BSE: El monto que se debe abonar por concepto de Banco de Seguro del Estado es del 6% del valor nominal de los sueldos. Estos también se pagan a mes vencido

Actividades

Talleres para la escuela: Se contrataran talleristas para la realización de estos, y para cada taller es necesario contar con 2 de ellos. De acuerdo a la grilla de actividades adjuntada al anexo, por semana se realizaran 60 talleres para la escuela, y el costo del personal será de \$600 la hora por personal. Del análisis anterior se desprende que necesitaremos 120 horas por semana de personal.

El costo mensual será de: $[(120*600)/7]*30= \$308.571$

Talleres para liceo: Para estos talleres se utiliza el mismo cálculo que los talleres para la escuela.

El costo mensual será de:\$308.571

Grupo vocal: Para la realización de esta actividad la comisión contratará a un profesor de canto. El mismo tendrá un costo mensual de \$ 6.000 + iva= \$ 7.320

Eco comunidad/colectivo de vecinos “la pitanga”: Estas actividades se desarrollaran durante 6 horas semanales, las mismas serán brindadas por técnicos y profesionales que manejen las temáticas de los talleres. Estos técnicos y profesionales recibirán una remuneración similar a los talleristas.

Su costo mensual es de: $[(6*600)/7]*30= \$15.429$

Taller de literatura: Se realizará este taller con una carga horaria de 1 hora por semana. Su costo será igual al de un tallerista,

Costo mensual de este taller: $(600/7)*30= \$2.571$

Actividades sin costo: Existen organizaciones que desarrollarán sus actividades dentro de la casa de la cultura pero que ellos se harán cargo de los costos de realización de estas. Estas organizaciones serán socias de la casa de la cultura y así adquirirán el beneficio de usufructuar sus salones. Ellas son, la orquesta sinfónica, el Centro comunitario infantil, el club 11 rojo, el grupo de vecinos del barrio 24 de junio, el grupo de la parroquia y las Maestras comunitarias.

Eventos particulares

Actividad de carnaval

Sonidista: Cada evento de carnaval que se realice se paga a un sonidista que estará a cargo de brindar todo el servicio del sonido del evento. Su costo será de \$1.000 por evento.

Grupo de carnaval: Para la realización del espectáculo de carnaval, se firmará un convenio con la intendencia para entrar en el régimen de tablado popular. La intendencia se hará cargo de brindar tres conjuntos de carnaval, comprometiendo a la comisión a hacerse cargo del costo del cuarto conjunto. Un grupo de carnaval cobra aproximadamente \$10.000

Festivales especiales: Son los eventos que la comisión organiza con motivo de celebrar ciertas fechas importantes que consideran vital celebrar para profundizar con el trabajo socio-cultural que se quiere brindar. Estas fechas responden al Día Mundial del Medio Ambiente, el Día del Patrimonio y el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer. El costo asociado a cada una de estas actividades es el de contratar un espectáculo musical. El costo del mismo asciende a \$5.000

INGRESOS (todo en pesos uruguayos a valores del 2014)

Al trabajar en una zona de escasos recursos y al perseguir un fin socio-cultural con el proyecto, los ingresos que se proyectan serán muy bajos en relación a los costos operativos que se calcularán. Estos ingresos se clasificarán en tres rubros a describir.

Ingreso por socios:

Existirán planes de socios para los vecinos u organizaciones que concurran asiduamente, posibilitando con esa cuota el uso de las instalaciones del edificio. Como se describió anteriormente, esta cuota será relativamente baja y persigue generar el hábito de colaborar y apoyar el proyecto con lo que está al alcance de la economía de los usuarios, para que se valore en toda su magnitud la posibilidad que les brinda esta casa de la cultura.

Cuota de socio individual: \$40

Cuota de socio familiar (4 o más): \$ 120

Cuota de socio organización: \$ 300

Un segundo tipo de ingreso será el alquiler de las instalaciones del edificio tanto para personas u organizaciones socias como no socias de la casa de la cultura.

Alquiler de salón y cocina socio: \$500

Alquiler de salón y cocina no socio: \$1000

El otro tipo de ingreso que tendrá la casa de la cultura será con la realización de los espectáculos de carnaval. En los mismos se cobrará una entrada al evento que generará un ingreso y a su vez se permitirá trabajar la cantina a un tercero con el pago de un alquiler de la cocina y el pago de un porcentaje sobre las ventas.

Alquiler de cantina: \$ 200(utilización de cocina) + 10% sobre ventas (venta estimada por evento \$2000)

Entrada al carnaval: \$40 para socios, \$60 no socios (jubilados y menores de 12 años gratis)

Proyección de ingresos

Cuota de socios: a modo de proyección y resumiendo la información brindada por la comisión, estimamos que existirán un padrón de socios que ronda aproximadamente las 40 cuotas sociales. Calculamos además que de ese número un 15 % responde a la cuota de socio familiar; es decir se contará con 34 cuotas individuales y 6 cuotas familiares. Por último

existirán las cuotas para organizaciones, y conociendo las que funcionan por la zona se cree que se puede llegar a 6 organizaciones asociadas.

De todo esto se desprende:

Cuota de socios individuales por mes: 34

Cuota de socios familiares por mes: 6

Cuota de socios organizaciones por mes: 6

Alquiler de salón: Para realizar esta proyección y entendiendo que la zona donde funcionará la casa de la cultura es de nivel socio económico bajo, calculamos que se alquilarán 4 salones por mes.

Alquiler de cantina: El alquiler de la cantina que contará de un monto fijo, sumado a un porcentaje sobre las ventas realizadas irá de la mano de la realización de eventos por parte de la comisión. De antemano se conoce que en febrero que realizarán los espectáculos de carnaval, que serán los viernes y sábados de ese mes, y luego se realizarán festivales para el Día Mundial del Medio Ambiente en junio, el Día del Patrimonio en octubre, y el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer en el mes de noviembre.

Entradas a carnaval: La proyección de ingresos por concepto de entradas de carnaval se realizará con los supuestos de que se trabajará sólo en el mes de febrero, los días viernes y sábados, y con una capacidad máxima de 500 espectadores. Suponemos que cada espectáculo estará con su capacidad máxima y que sólo abonan la entrada un 60% de los asistentes, ya que se dará libre ingreso a los menores de 12 años y a los jubilados. De ese 60% que indica unas 300 entradas vendidas, estimamos que 50 de ellas serán abonadas por socios que tendrán una tarifa preferencial.

Por lo tanto:

Entradas vendidas 300

Entradas socios 50

Entradas no socios 250