

Gerenciamiento Estratégico de Costos y su posible aplicación a la Copa del Mundo Brasil 2014

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

Resumo:

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre la posible incorporación de la aplicación a nivel país del Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC).

Dada la bastedad de todo lo que abarcan las actividades de un país, se opto por la acotación a una actividad realizada a nivel país: la organización de un mundial de futbol, puntualmente la Copa del Mundo FIFA 2014; que involucra varios organismos estatales.

Se comienza con una breve descripción del GEC y de los análisis que lo componen: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Luego, se exponen algunos datos sobre el país donde se desarrollo el evento y lo que el mismo implico.

Se culmina con una reflexión sobre la incorporación del GEC al evento y la utilidad o no de dicha incorporación.

Palavras-chave: *Gerenciamiento Estratégico de Costo, Estado. Mundial 2014.*

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

Gerenciamiento Estratégico de Costos y su posible aplicación a la Copa del Mundo Brasil 2014

Resumen

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre la posible incorporación de la aplicación a nivel país del Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC).

Dada la bastedad de todo lo que abarcan las actividades de un país, se opto por la acotación a una actividad realizada a nivel país: la organización de un mundial de futbol, puntualmente la Copa del Mundo FIFA 2014; que involucra varios organismos estatales.

Se comienza con una breve descripción del GEC y de los análisis que lo componen: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Luego, se exponen algunos datos sobre el país donde se desarrollo el evento y lo que el mismo implico.

Se culmina con una reflexión sobre la incorporación del GEC al evento y la utilidad o no de dicha incorporación.

Palabras claves: Gerenciamiento Estratégico de Costo, Estado. Mundial 2014.

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

1 Introducción

La organización de un evento de tono mundial como es la copa de futbol del 2014, acontecida en Brasil, tiene una dimensión que abarca muchísimos organismos del estado. Es así que se tratara de dar una visión (no tan compleja como es la realidad), y ver la aplicación del Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) a dicho evento.

Para ello, en un primer momento se hará una breve descripción del Gerenciamiento Estratégico de Costos, luego una visión bastante simplificada de la República Federativa del Brasil, en cuanto a su estructura y los ministerios principales involucrados, para llegar a una reflexión en la que se le une lo expuesto anteriormente. Consideremos que el análisis va a ser acotado al Posicionamiento Estratégico de Costos.

Se culminara con la bibliografía correspondiente.

2 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:

- 1.1.- El de la Cadena de Valor.
- 1.2.- El del Posicionamiento Estratégico y
- 1.3.- El de las Causales de Costos.

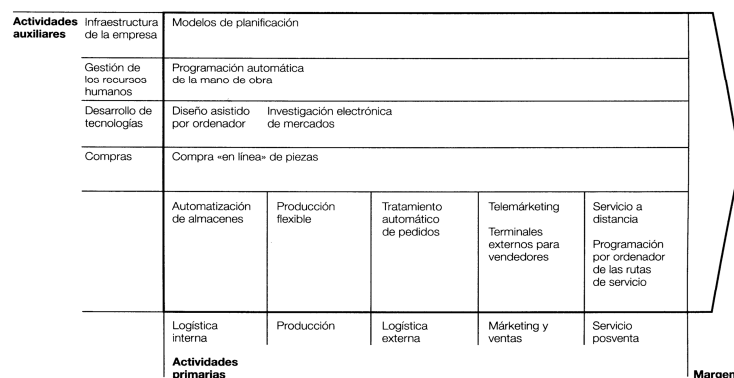
2.1.- La Cadena de Valor de la Empresa

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.

A continuación se expone la gráfica clásica del profesor M. Porter (Porter, 1999):



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

2.2.- 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 renunciación? 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.

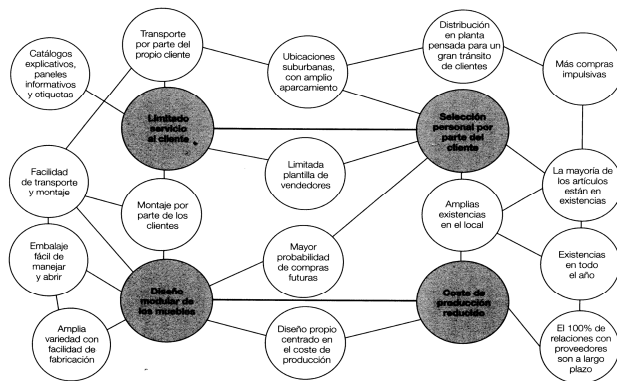
Hay tres tipos de encajes, que no son mutuamente excluyentes, según Restrepo (Restrepo, 2004):

- 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.

2.3.- 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 en la empresa?
- ¿Cuáles son las causales de costos que posee la empresa?
- ¿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. 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.

3 Copa del Mundo FIFA 2014

El evento de la Copa de futbol mundial organizada por la FIFA 2014, se llevo a cabo en la República Federativa de Brasil.

De acuerdo con la información proporcionada en el sitio web: <https://sites.google.com/site/angiomercadosinternacionales/project-definition#TOC-Poder-Ejecutivo>, “*la República Federativa del Brasil es un estado democrático de derecho, que tiene como sistema de gobierno el Presidencialismo. El Presidente de la República ejerce dos funciones: Jefe de Estado y Jefe del Gobierno Federal. La Presidencia de la República y la Vicepresidencia están al frente de la administración pública federal, auxiliados por los ministros, con la subordinación de secretarías, autarquías, fundaciones, empresas públicas y demás entidades controladas, directa o indirectamente*”.

(..) “*La organización político-administrativa comprende tres poderes: Judicial, Ejecutivo y Legislativo, y el principio de la autonomía entre la Unión, Distrito Federal (donde se encuentra Brasilia), 26 Estados y 5.563 Municipios s, autarquías, fundaciones, empresas públicas y demás entidades controladas, directa o indirectamente*”.

En el presente trabajo nos ocuparemos de un evento, que involucra varios ministerios, ya que el Estado en su conjunto es algo complejo de analizar. Dentro del Poder Ejecutivo se encuentra el presidente de la República, quien es el jefe del Poder Ejecutivo. La estructura de la Presidencia de la República tiene los siguientes componentes: Casa Civil; Gabinete de Seguridad Institucional; Núcleo de Asuntos Estratégicos; Consejo Nacional de Seguridad, alimentación y Nutrición; Secretaria General; Secretaria de relaciones institucionales; Secretaria Especial de los Derechos Humanos; Secretaria especial de Políticas para las Mujeres y Secretaria Especial de Políticas de Promoción de Igualdad Racial; Secretaria Especial de Agricultura y Pesca; Secretaria de prensa y Porta voz y la Subsecretaria de comunicación Institucional de la Secretaria General.

Por otro lado tenemos la Vice Presidencia de la República, el Consejo de Gobierno y varios Ministerios: de Relaciones Exteriores; de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior; de Planeación, Presupuesto y Gestión; de Trabajo y Empleo; de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento; de Seguridad y Asistencia Social; de las Ciudades; de Ciencias y Tecnología; de Comunicaciones, de Cultura; de Defensa; de Desarrollo Agrario, de Educación; de Deporte, de Hacienda, de Integración Nacional; de Justicia; de Medio Ambiente; de Minas y Energía; de Transporte; de Turismo y de Salud.

A los efectos de tener más clara las dimensiones geográficas involucradas, Brasil tiene 8.515.767 km² y la copa se realizo en varias ciudades, que abarcaron casi todo el país: Belo Horizonte, Brasilia, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, San Pablo (ver Anexo A).

Según se informa en <http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/brasileiros-garantiram-uma-das-festas-mais-bonitas-do-mundo-afirma-presidenta-sobre-a-copa>, del día 15 de agosto de 2014, se estima que ingresaron a Brasil aproximadamente 1:015.035

de visitantes extranjeros en los 30 días que duro la Copa Mundial de la FIFA, (expresaron en un 95% su intención de volver) y 3:056.397 brasileiros se movieron dentro de Brasil.

El gasto promedio por turista extranjero se estimo en U\$ 3.078 y una estadía promedio de 13 días, lo que da un total de U\$ 40.014 por turista, lo que implica una estimación de 40:615.610.490 solo considerando los ingresos de los turistas extranjeros promedio. Falta considerar los importes de las entradas (tenemos lo oficial y lo que los turistas pagaron por la reventa), también los derechos de transmisión de radio y de televisión (contratos multimillonarios a todo el mundo).

Se estima que el 61% estuvieron por primera vez en el país después del mundial a Brasil. Donde las ciudades de Belo Horizonte, Brasilia, Fortaleza, Rio de Janeiro y San Pablo se estima que son las que recibieron la mayor cantidad de visitantes. Si pensamos en cuales fueron los países de donde venían mayoritariamente Estados Unidos, Argentina y Alemania es la respuesta.

Podemos considerar que muchos fueron los ministerios involucrados, sobre los cuales daremos algunas cifras:

- Ministerio de Relaciones Exteriores, por todo lo relacionado con las autorizaciones para el ingreso al país de los visitantes, consideremos que fueron 202 los países de los que ingresaron individuos.
- Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión, que intuimos que debió de ser muy amplia su participación en la organización del evento.
- Ministerio de Trabajo y empleo, donde por la gran cantidad de obras de infraestructura que debieron construirse, debe haber tenido un papel importante.
- Ministerio de Seguridad y Asistencia Social; donde toda la parte de cuidar el bienestar de los visitantes y de los ciudadanos implica un rol importante a cumplir para que el evento tuviera éxito: sin gente no hay eventos.
 - 177.002 profesionales de la seguridad, defensa e inteligencia
 - 3.429.873 de público en los estadios
 - 5.1 millones de personas en las fans fest
 - 1.007.109 de vehículos fiscalizados por PRF
- Ministerio de Ciencias y Tecnología
 - 20.000 profesionales cubriendo el evento
- Ministerio de Comunicaciones
 - 3 billones de interacciones en las redes sociales
 - 12 millones de comunicaciones en los centros de transmisión de estadios
 - 15.000 antenas nuevas de 3G y 4G y 3.724 de telefonía móvil en los estadios
 - 341.867 extranjeros que utilizaron roaming
 - 26.700.000.000.000 bytes transmitidos en los estadios
 - 517 horas de transmisiones de audio
 - Datos enviados por la red Wifi 32.000.000.000.000 bytes
- Ministerio de Cultura

- Ministerio de Deporte
 - 736 deportistas inscriptos y 1.760 integrantes de delegaciones
 - 3.429.823 personas en los estadios deportivos
 - 1.432.463 extranjeros en los estadios deportivos
 - 22.133 voluntarios
- Ministerio de Hacienda
- Ministerio de Medio Ambiente
- Ministerio de Transporte
 - 16.7 millones de pasajeros en los aeropuertos de las ciudades de la copa
 - En el día 3 de julio 548.000 pasajeros (para el Carnaval, máximo evento del país, se ha llegado a 467.000 pasajeros, o sea que se supero ampliamente dicho record)
 - Aumento de 350 m2 de las terminales de pasajeros
 - 54 nuevos puntos de embarque en los aeropuertos
 - 1.360 metros cuadrados nuevos de patios para aeronaves
 - Previsto 6.8 millones de reales (realizado hasta el 30 de mayo 8.7 millones de reales)
 - 130.9 millones de corredores
 - 47.9 km de vías
 - 4 nuevas terminales de pasajeros portuaria
- Ministerio de Turismo
 - El 95% de los visitantes expreso su intención de volver
 - Aumento de la capacidad de los aeropuertos en un 52% (67 millones de pasajeros)
 - Tasa de ocupación de un 80% de la capacidad en la víspera de cada partido en cada ciudad sede.
- Ministerio de Salud
- Ministerio de Minas y Energía, donde se destaca el no haber tenido ninguna falla energética durante el evento.
 - 11.051.691 kw/h consumidos durante los 64 juegos
- Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior
 - Aumento de un 53% la producción de televisores

Por nombrar algunos de los que tuvieron un papel importante, para el buen desarrollo del evento, no solo los 32 días que duro, sino antes (toda la preparación que abarco años de labor) y toda la etapa posterior (con el reacomodo de toda la infraestructura que ha quedado). También es de destacar que se ubicaron algunos datos frente a un ministerio, pero en muchos de los casos son más de uno los que están involucrados. A modo de ejemplo, por ejemplo los profesionales de seguridad de los estadios, involucran tanto al Ministerio del Deporte, como al Ministerio de Seguridad y Asistencia social.

Si consideramos las cifras de dinero involucradas, tenemos el siguiente cuadro informado por sede:

| Sede | Obra | Importe | |
|-----------------------|---|------------------|---------------------------|
| Manaus | Estadio | 669,50 | millones de reales |
| | Terminales | 534,47 | millones de reales |
| Fortaleza | Estadio | 518,60 | millones de reales |
| | Rutas | 261,50 | millones de reales |
| | Terminales | 687,54 | millones de reales |
| Recife | Estadio | 532,60 | millones de reales |
| | Rutas | 683,30 | millones de reales |
| | Terminales | 235,47 | millones de reales |
| Salvador | Estadio | 689,40 | millones de reales |
| | Rutas | 19,90 | millones de reales |
| | Terminales | 153,63 | millones de reales |
| Natal | Estadio | 400,00 | millones de reales |
| | Rutas | 472,25 | millones de reales |
| | Terminales | 645,05 | millones de reales |
| Cuiaba | Estadio | 570,10 | millones de reales |
| | Rutas | 1.719,40 | millones de reales |
| | Terminales | 101,21 | millones de reales |
| Brasilia | Estadio | 1.403,30 | millones de reales |
| | Rutas | 44,20 | millones de reales |
| | Terminales | 651,37 | millones de reales |
| Belo Horizonte | Estadio | 695,00 | millones de reales |
| | Rutas | 1.373,88 | millones de reales |
| | Terminal | 430,09 | millones de reales |
| | Ampliacion central de control de transito | 31,60 | millones de reales |
| Rio de Janeiro | Estadio | 1.224,80 | millones de reales |
| | Rutas | 1.692,42 | millones de reales |
| | Terminal | 443,65 | millones de reales |
| San Pablo | Estadio | 820,00 | millones de reales |
| | Rutas | 548,51 | millones de reales |
| | Terminal | 3.107,50 | millones de reales |
| | Cauces | 154,00 | millones de reales |
| Curitiba | Estadio | 326,70 | millones de reales |
| | Rutas | 371,60 | millones de reales |
| | Terminal | 170,40 | millones de reales |
| | Sistema de monitores | 82,00 | millones de reales |
| Porto Alegre | Estadio | 330,00 | millones de reales |
| | Rutas | 20,85 | millones de reales |
| | Terminal | 82,77 | millones de reales |
| | | 22.898,56 | millones de reales |

Cuadro 3.- Importes involucrados en las obras realizadas en el Mundial 2014 por sede.

Fuente: <http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/brasileiros-garantiram-uma-das-festas-mais-bonitas-do-mundo-afirma-presidenta-sobre-a-copa>.

4 El GEC y la Copa Mundial 2014

Como se definió el GEC es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos se explicitan, puntualmente el tema estratégico de este trabajo es la copa Mundial de futbol 2014.

Cuando continuamos con la definición de GEC, nos dice que se desarrollan estrategias para alcanzar una ventaja competitiva que se pueda mantener. Puntualmente la buena o mala organización, ya estaba dada, cuando se realiza el evento, lo que se puede es tener éxito o fracaso en dicha organización; la decisión ya había sido tomada. Tampoco hay una continuación en la línea del tiempo (para tener una ventaja sostenida en el tiempo, para el país (Brasil); pero si es algo que se puede mantener y representar la ventaja sostenible en el tiempo para los otros mundiales de futbol, a través de la FIFA y de los organizadores, quienes seguramente también intervinieron para el éxito del mundial 2014. Por otro lado, para el 2016 existe el plan de realizar el evento de los Juegos Olímpicos de Rio de Janeiro, así que la realización del Mundial 2014 podría afectar negativamente dicho evento futuro; por ejemplo si hubieran existido problemas graves con la seguridad de los participantes, el mal antecedentes condicionaría negativamente el evento futuro; lo cual por suerte no ha ocurrido.

A nivel país son muchos los que intervienen, dada la magnitud del evento, cuyos datos a los efectos de concientizarnos de ello, se mencionaron en el apartado anterior.

El análisis de los costos para tomar decisiones, seguramente se realizo cuando se postulo al país para la realización de dichos eventos, y seguramente se piensa en un saldo ampliamente positivo, no solo por las menciones del apartado anterior. Para la realización de todas las obras se utiliza una gran cantidad de mano de obra, y eso reactiva a un país, en gran medida y a todos los sectores conectados con la construcción. Por otra parte cada una de esas obras realizada para el evento puntual de los partidos, como carreteras, estadios, vías de comunicación, terminales, etc. son obras que van a permanecer en el país y que van a proporcionar un bienestar mucho mayor a los habitaciones que continúan viviendo en esos lugares y a los pasajes, ya que la infraestructura se planea y adecua a una gran afluencia (no normal) de pasajeros (como es el caso de los aeropuertos, puertos, vías fluviales, vías rápidas de locomoción, antenas de comunicación, etc.). Todo lo que de no haberse producido el evento, probablemente se trasladaría en el tiempo para su realización.

Podemos decir que por un lado tenemos una serie de costos por la realización de las obras y por otro lado tenemos una gran reactivación de la economía, una mejora de infraestructura que permanecerá y que se encuentra *aggiornada* a la época de la construcción, lo cual hace que el empujón hacia la modernidad sea muy grande, por ejemplo en cuanto a medios y velocidades en las comunicaciones. También se encuentran los ingresos provenientes del turismo interno y externo, que en la medida en que la imagen obtenida sea buena, la posibilidad de ingresos futuros es mayor, eso se refleja cuando expresan su intención de volver al país. Por su parte también están todos los ingresos provenientes de los derechos publicitarios, de transmisión, de souvenir, de merchandasing, etc.

Si analizamos la Cadena de Valor, donde lo primero es clasificar las actividades primarias y las secundarias para luego ver los ingresos y los costos asociados. Los

ingresos seguramente tienen un saldo favorable para el país y por eso se tomo la decisión de postularse para la realización de dicho evento. Recordemos que hay costos cuantificables y otros que no lo son tanto de realizar. Por ejemplo, la delegación alemana opto por construir un complejo de acuerdo a sus necesidades, construcción que queda en la región; luego de la convivencia en la zona, les regalaron a los nativos una ambulancia; todo lo cual se no haberse producido el campeonato mundial de futbol no hubiera existido, lo cual esta redundando en una mejora social para los nativos que allí habitan (con costos cuantificables y otros que no lo son tanto como el enriquecimiento cultural).

Si quisiéramos diseñar la cadena de valor, para todo el Mundial 2014, podríamos pensar en algo así:

- Actividades Primarias:
 - Operaciones:
 - Estadios
 - Rutas
 - Terminales
 - Control de Calidad
 - Logística Interna:
 - Control de inventario
 - Logística Externa:
 - Distribución
 - Marketing
 - Servicios
 - Comunicaciones
 - Seguridad
 - Migraciones

- Actividades Secundarias:
 - Infraestructura de la Comisión Organizadora
 - Gestión de los Recursos Humanos
 - Desarrollo de tecnologías necesarias
 - Adquisiciones de suministros

De la misma manera que podemos pensar en una cadena de valor a nivel de todo el evento, también podemos pensar en una cadena de valor para cada una de las obras que se realizaron, por ejemplo para uno de los estadios:

- Actividades Primarias:
 - Operaciones:
 - Construcción del estadio
 - Cancha
 - Tribunas

- Cabinas
- Vestuarios
- Accesos
- Iluminación
- Comunicaciones
- Seguridad
- Exterior del estadio
- Taquillas, etc.
- Control de Calidad
- Logística Interna:
 - Control de inventario
- Logística Externa:
 - Distribución
- Servicios
 - Garantía post construcción
- Actividades Secundarias:
 - Infraestructura de la empresa constructora
 - Gestión de los Recursos Humanos
 - Desarrollo de tecnologías
 - Adquisiciones de suministros

De la misma manera se puede realizar cada una de las Cadenas de Valor para cada una de las obras realizadas, por ejemplo las obras de comunicación (Redes WIFI, Antenas de celulares, etc.)

Cuando pensamos en el Posicionamiento estratégico, si atendemos a la clasificación de las distintas estrategias a la cual el país está enfocado, clasificación dada por M. Porter (Porter, 1996), podemos pensar que la estrategia de la Diferenciación es la elegida, para realizar un evento de máxima calidad, dado que la imagen y la buena realización (seguridad, y todo lo que los participantes consideren como importante: como buena transmisión, buen audio, buena visión, fácil acceso, buenos servicios, etc.).

El hecho de elegir una posición y tratar de que la misma no sea copiada por otros participantes, no parece ser aplicable en este caso, ya que el país a corto plazo no va a poder volver a realizar el evento, ya que son otros los países seleccionados (normativa).

La importancia del encaje, según el autor del presente trabajo es la base para la buena realización del evento. Se entiende que cada una de las actividades desempeñadas por cada uno de los Ministerios y de las diferentes organizaciones intervinientes (FIFA), necesariamente tienen que formar una red, fortaleciéndose entre ellas a los efectos de poder lograr con éxito el objetivo: un mundial exitoso, no solo desde el punto de vista económico, sino también desde otros puntos de vista: seguridad, salud, etc.; lo que sin duda parece haberse logrado.

Si consideramos las Causales de Costos, todo parte de una decisión política a nivel país, que conlleva la construcción de estadios, las vías de acceso a los mismos, desde diferentes lugares: transporte aéreo, transporte carretero y transporte marítimo, con la transformación del entorno a los efectos del logro perseguido.

Se debe identificar el conjunto de causales de costos que operan, de acuerdo a su posición y a la manera que eligió de competir, analizando factores internos y externos de la misma. No todas las causales tienen la misma importancia, se tiene que efectuar un análisis de las mismas a efectos de determinar su influencia en la organización.

Como punto de partida debemos preguntarnos:

- ¿Cuáles son las formas de explicar el comportamiento de costos en la empresa?
- ¿Cuáles son las causales de costos que posee la empresa?
- ¿Qué elección de opciones están impulsando el costo?

De acuerdo a lo establecido por Daniel Riley (1987) las causales de costos por el denominadas “cost drivers” se dividen en:

- Causales Estructurales: como Escala, Extensión, Experiencia, Tecnología, Complejidad.
- Causales Ejecucionales: como 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, Aprovechamiento de lazos con los clientes

Si aplicamos algunos de los ítems de esta clasificación al evento, sin lugar a duda la escala está muy presente, dada la magnitud de las obras involucradas; lo cual le deja al país una situación favorable para el futuro, seguramente si las obras se realizaran en forma aislada en el futuro y de a poco, los costos serían otros. La experiencia no parece estar presente en el país, pero sí en uno de sus organizadores la FIFA, ya que al venir realizando dichos eventos cada 4 años, ya posee experiencia suficiente para poder compartirla y ayudar en la consecución del objetivo.

Considerando las causales ejecucionales, pareció existir cierto malestar en la parte laboral, pero sin lugar a dudas de alguna manera fueron superados.

En este punto no solo están las causales Ejecucionales y las Estructurales, sino que el tiempo, también juega un papel muy importante, no solo importa el logro de lo perseguido sino que el factor tiempo es fundamental, ya que las fechas están fijadas como condicionante para el éxito del evento y las mismas no se pueden modificar. Esto último presenta una diferencia importante con respecto de otros eventos, ya que tal vez el marco temporal juegue un papel importante, pero no tan crucial como en estos eventos.

5 Reflexión final

En este trabajo se trato de analizar la posibilidad de aplicar el GEC a nivel país, y para ello dada la complejidad que existe en un estado, se le aplico a un evento de carácter mundial, como fue la Copa Mundial de Futbol 2014, realizada en Brasil.

Nos encontramos frente a un evento, que implica el involucramiento de todo un país, desde sus diferentes ministerios, partiendo de una voluntad política y de la incorporación de actores internacionales en el evento, como es la FIFA.

Se concluye que en términos generales se puede realizar la 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. Y se piensa en un análisis que puede realizarse a nivel macro (para todo el evento) y a nivel de distintos componentes; por ejemplo de cada estadio, de cada obra de transporte, etc.

Tal vez la mayor dificultad está en la estimación de los costos involucrados y lo que se podría catalogar como “ingresos o beneficios”. Estos últimos no solo en términos monetarios, sino también una gran cantidad de “beneficios” que quedan en el país y de difícil cuantificación. Nos referimos a la infraestructura, al *aggionamiento* del país para estar a la altura de las regiones con las que se conectaran por la realización del evento, todo lo que puede de alguna manera ser cuantificado, pero existen otros ítem que son un poco mas difícil de cuantificar, como es el caso de los temas sociales involucrados (lo que han dejado los turistas y las diferentes delegaciones, de la convivencia, de intercambio cultural ocurrido durante los días que duro el mundial), de la imagen del país por la buena realización del evento, lo que redundo en un afianzamiento para las próximas olimpiadas de Rio de Janeiro 2016, etc.

Otra dificultad, no menor es la estimación y el afinamiento en la determinación de todos los involucrados, determinando la participación de cada uno de ellos para poder analizarlos, lo que conlleva a un trabajo muy grande ya que cuando consideramos el evento, la bastedad puede ser una gran limitante. Y se entiende que para la buena realización y análisis del GEC a un evento país, un equipo multidisciplinario sea lo más conveniente: sociólogos, politólogos, antropólogos, economistas, etc. que ayuden a la mejor determinación.

Bibliografía

- Benia, A. I. y otros. **Costos de la calidad**. Trabajo de investigación monográfica de la Facultad de Ciencias Económicas. UdelaR. (2003).
- Bloom and al. **Does management really work?** Harvard Business Review. Nov. 2012.
- David, F. R. **Strategic Management: concepts and cases**. 9. ed. Prentice Hall. (2002).
- Elsayed, M, Wickramasinghe, A & Abdel Razik, M. **The association between strategic cost management and enterprise risk management: a critical literature review**. Corporate Ownership and Control Journal, (2011. pp. 184-195).
- Gomes. **Gestao estratégica de custos numa abordagem de custo – alvo com engenharia de valor e kaizen: um estudo de caso**. Anales del XVII Congreso Brasileiro de Custos. (2010).
- Govindarajan V. and Trimble C. **How Stella saved the farm. A wild and wooly yarn about making innovation happen**. Franklin Green Publishing. (2010).
- JURAN J.M. Grina FM **Análisis y planeación de la calidad**. 3ra edición. Mc Graw Hill Interamericana de México. (1995).
- Kiechell W. **The Management Century**. Harvard Business Review. Nov. 2012.
- McAfee A., Brynjolfsson e. **Big data: The management revolution**. Harvard Business Review. Oct. 2012.
- Porter Michael E. **"What is strategy?"**. Harvard Business Review, November-december, 1996.
- Porter Michael E. **Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones**. Editorial Deusto S.A. (1999).
- RESTREPO L. F. **Interpretando a Porter**. Centro editorial Universidad de Rosario. Colección Textos de Administración y Negocios. Facultad de Altos Estudios de Negocios. (2004).
- Riley D. **Competitive Cost based strategic for industrial company, in manufacturing use**. New York: Booz, Allen y Hamilton. (1987).
- Robin Cooper and Regine Slagmulder. **What Is Strategic Cost Management?** Journal of Cost Management Business Reading. (2011).
- Shank, J. y Govindarajan V. **Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva**. Editorial Norma S. (1995).
- Shank, John. **Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottle**. Journal of Management Accounting Research, Fall 1989. Vol 1.
- Sistemas de gestión de la calidad ISO 9000:2000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2001)
- Tayles, M. **Strategic Management Accounting**. Review of Management Accounting Research. Oct. 2011.

Web grafía

- <http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/brasileiros-garantiram-uma-das-festas-mais-bonitas-do-mundo-afirma-presidenta-sobre-a-copa>
- <http://du4zwwgdg3nwx.cloudfront.net/fotosArticulos/z/zf/zfslmniz-1392129473.jpg>

Anexo A

Aquí se presenta el mapa de la República Federativa de Brasil con las sedes de los distintos eventos, donde además se detalla el nombre del estadio de fútbol (arena) y la capacidad de cada uno de ellos:



Fuente: <http://du4zwwgdg3nwx.cloudfront.net/fotosArticulos/z/zf/zfslmniz-1392129473.jpg>