



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Especialización en Economía Social y Desarrollo Local

Cooperativa de Trabajo Imprenta
Chilavert Artes Gráficas Ltda.

Gabriela Ibarra



Especialización en Economía Social y Desarrollo Local

Gabriela Ibarra

Cooperativa de Trabajo Imprenta Chilavert Artes Gráficas Ltda.

Introducción

La Editorial “Libro de Ediciones Arte Gaglianone” fue una gráfica reconocida en el rubro de los libros de arte y que en su mejor momento llegó a tener 45 trabajadores. Para el 2002 atravesaba una dura crisis económica, la producción era intermitente y se adeudaba salarios a los trabajadores.

El intento de retirar una máquina por parte de la patronal produjo la ocupación de la planta como respuesta para salvaguardar sus puestos de trabajo y para evitar el vaciamiento de la empresa. Sucedieron siete meses de vigilia permanente, organizaron guardias nocturnas, la imprenta no contaba con los servicios básicos y pese a las condiciones siguieron luchando e impidieron el desalojo ordenado por el juez. Los trabajadores (inicialmente fueron 7, hoy la conforman 15 asociados) apoyados por sus familias, la asamblea barrial, jubilados, vecinos y estudiantes resistieron dos desalojos y pusieron a funcionar la planta. En junio 2002 se convirtieron junto a Ghelco, en una de las primeras empresas expropiadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Actualmente la cooperativa se dedica a la impresión de catálogos de arte, libro de texto e imagen, revistas, afiches y trípticos. La mayoría de sus clientes tienen relación con organizaciones y editoriales enfocadas en temáticas políticas y sociales o en el ámbito de la cultura independiente y autogestionada.

Forman parte desde el 2006 de la “Red Gráfica Cooperativa”, que es una federación que busca garantizar la competitividad y sustentabilidad económica y social de las cooperativas asociadas a partir de beneficios y potencialidades que otorga la integración sectorial, buscando dar respuesta a las crecientes exigencias del mercado.

Por ello promueve la integración productiva, la implementación de programas de mejora continua y calidad total, la aplicación de herramientas de gestión empresarial, la capacitación permanente, la innovación, la creatividad y el ejercicio periódico de la solidaridad, la democracia y la responsabilidad. Actualmente la Red Gráfica está integrada por 18 cooperativas de trabajo que agrupan a más de 500 trabajadores asociados.

Hay que destacar las iniciativas culturales y educativas que la cooperativa brinda a la comunidad como un aporte en agradecimiento al apoyo recibido tras la toma de la gráfica. En sus instalaciones funciona el centro cultural “Chilavert Recupera” como un espacio de producción cultural autogestiva, se realizan recitales, festivales culturales, se dictan cursos de fotografía, tango, expresión corporal, etc.

Tienen exposiciones de fotogalería a través de la cual se presentan diversos ensayos fotográficos que abordan la problemática social. Su idea es construir un espacio de reflexión y debate y para ello en cada muestra se cuenta con la presencia de autores y protagonistas de las diferentes temáticas.

Cuenta con un Centro de Documentación con extensión del Programa Facultad Abierta que lleva a cabo la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y que tiene como uno de sus principales objetivos la realización de un seguimiento sostenido en el tiempo de la evolución de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT), a través de relevamientos generales donde se indaga sobre las cuestiones generales y los problemas y datos que se consideran más importantes para reflejar la realidad del sector, el material está disponible para todas aquellas personas interesadas en consultarlo.

Continuando con la idea de construir con la comunidad, en marzo de 2007 se inauguró un bachillerato popular para jóvenes y adultos con orientación en cooperativismo, en donde se concibe el trabajo y la educación como un proyecto social colectivo.

Diagnóstico

Al formarse como una cooperativa de trabajo Chilavert puede operar en forma legal en el mercado y ser beneficiada de la eventual expropiación por parte del Estado de las instalaciones, maquinarias y otros bienes de la antigua empresa. Para el 2002 la gráfica se encontraba en proceso de ocupación, dos años después conformarían el lote de la primeras empresas expropiadas por la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, lo consiguieron después de luchar e insistir tanto a legisladores como al juez para recurrir a este mecanismo de recuperación, actualmente está en comodato lo que afecta a la cooperativa ya que al no disponer de dichos bienes como garantía no reúnen los requisitos legales exigidos para las instituciones financieras y por lo tanto no es sujeto de crédito. Por lo general, los subsidios y exenciones impositivas que reciben por parte del Estado suele ser montos pequeños.

En cuanto a sus derechos laborales al formar la cooperativa de trabajo perdieron seguridad social, antigüedad, jubilación, etc. (esta es una condición en general de todas las recuperadas), se manejan a través del monotributo.

Chilavert como muchas otras empresas recuperadas que inicialmente se formaron por necesidad están cumpliendo sus primeros diez años y demuestran que lo que se pensó como una salida de emergencia frente a la crisis, se convirtió en un modelo de gestión empresarial en manos de trabajadores que es absolutamente posible, viable y sustentable en el tiempo.

Recuperar una empresa y ponerla a producir supone un compromiso, tanto individual como colectivo, que impone la construcción de nuevas prácticas sociales y apuntan a desarrollar condiciones que refuerzan la dignidad humana y nuevos valores solidarios, pero también asumen transitar por un proceso conflictivo y difícil.

Ante un nuevo mecanismo de gestión empresarial la reasignación de tareas y la multiplicación de funciones es una realidad latente, es un proceso de aprendizaje continuo de los socios, a fin de realizar todas las actividades que se requieran para cumplir eficientemente con la producción que mantiene en pie a la gráfica.

La Cooperativa Chilavert a través de una organización democrática de la gestión designa las funciones que desempeña cada asociado, en donde las responsabilidades y tareas se distribuyen de acuerdo a los criterios fijados por el conjunto. Reconoce dos organismos básicos: el Consejo de Administración que está conformado por: Plácido Peñaherrieta, Tesorero: Anibal Figueroa y Secretario: Ernesto González y la Asamblea de Socios. Ante la ausencia de una ley específica para cada tipo de cooperativa, está regulada por la 20.337, y se encuentra sujeta al organismo de control nacional INAES y en materia fiscal bajo el control de la AFIP.

Se realiza una asamblea mensual para definir el retiro de cada socio según lo generado en el mes y una anual que es de carácter obligatoria en donde se efectúa la rendición de cuentas. Se reparten los excedentes en función de las tareas desarrolladas por sus asociados en el logro del propósito común. La asamblea es el punto de apoyo, de unión y debate de la cooperativa. La comunicación interna es bastante dinámica en la gráfica, es un grupo pequeño fuertemente consolidado, comparten su hora de almuerzo, festejan cumpleaños, y otras actividades que fortalecen los vínculos entre los asociados.

Desarrollo

El siguiente diagrama está elaborado después de la experiencia práctica que me permitió tener un acercamiento con la realidad de la Cooperativa y en base a esta información plantear los objetivos.

Objetivo

Elaborar un análisis FODA de la Cooperativa de Trabajo Imprenta Chilavert Artes Gráficas Ltda., para determinar posibles aspectos que contribuyan a mejorar la gestión administrativa.

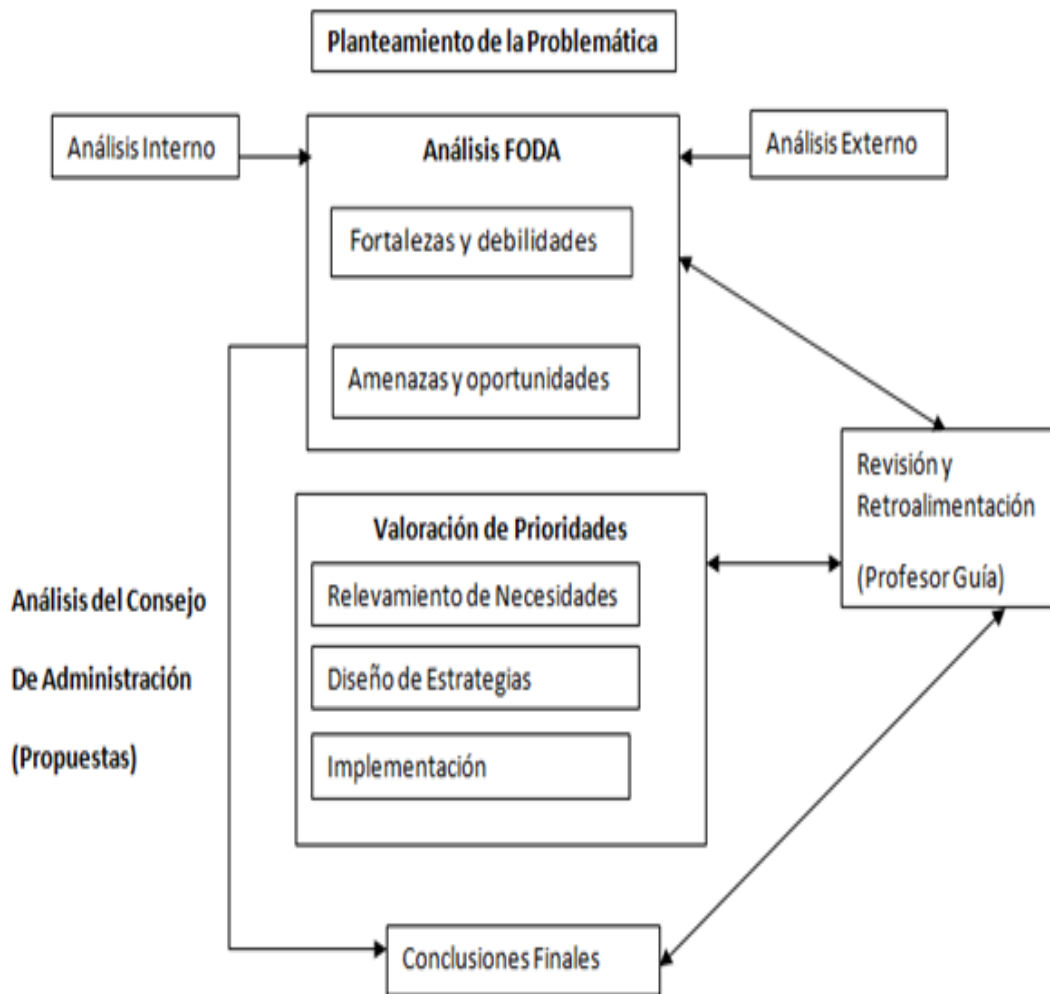
Objetivos específicos

- ✓ Proponer procedimientos sencillos y prácticos para el cálculo del costo de producción
- ✓ Identificar las utilidades del empleo de la información procesada a través de métodos de costos para el buen funcionamiento de la cooperativa.

Resultado esperado

Contribuir a la Cooperativa con estrategias elaboradas a partir del análisis FODA para que sean analizadas por los asociados y según su criterio aplicarlas, mejorarlas o modificarlas de acuerdo a sus necesidades.

Diagrama



Matriz

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Imagen/ Reconocimiento Cooperativa F2. Flexibilidad de la estructura F3. Comunicación fluida F4. Identificación de los problemas a corregir a través de la experiencia acumulada F5. Alto sentido de pertenencia F6. Calidad del servicio F7. Capacidad de Liderazgo</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Ausencia de planes estratégicos D2. Débil Sistema de Control/ base de datos, No se cuenta con información y documentación ordenada de las operaciones económicas. D3. Poca diversificación del servicio D4. Limitado acceso a crédito financiero D5. Falta de liquidez/ disponibilidad de fondos internos D6. Deficiente aplicación de tecnología D7. Gestión de Cobranzas</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>01. Participación en licitaciones importantes a través de la Red Gráfica. 02. Propensión a sustituir es casi nula, debido que no existe una industria que pueda suplir los servicios y productos ofrecidos por una gráfica. 03. Mercado de difícil acceso, para poder ingresar a competir se requiere una alta inversión de capital. 04. La reforma del 2011 a la Ley de Quiebras ha sido un avance para que los trabajadores continúen legalmente con la explotación.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Volatilidad del precio del petróleo, provocando aumento de costos de transporte, precios de tintas y barnices. A2. Regulaciones gubernamentales en la tala de árboles, aumentando el costo de papel y sus derivados. A3. La maquinaria necesaria para producir en altos volúmenes es muy costosa, por lo tanto la brecha entre las grandes y pequeñas gráficas se expande. A4. Hasta la fecha no hay una Ley específica que regule las particularidades de estas organizaciones. A5. Cambios Tecnológicos: Libro Electrónico</p>

A partir del análisis FODA se realizará la formulación de las estrategias en base al cruce de variables para amplificar los efectos positivos que brinden las fortalezas y oportunidades y contrarrestar las situaciones negativas que se generen por las debilidades y amenazas:

Estrategia 1 (F1, F6, D1, D3): Desarrollar identidad de marca/ Elaboración de un plan de publicidad

La buena imagen de la cooperativa es una ventaja relevante ya que en el medio existe un reconocimiento y confianza depositada en su representante Plácido Peñarrieta, presidente de Chilavert. Lo adecuado sería llevar a cabo una campaña de comunicación efectiva que logre

llegar a clientes potenciales a través de un Plan de Publicidad: debe contemplar opciones como la creación de un logo representativo, impresión de folletos informativos y otros medios de comunicación y promoción de la marca para el mercado en general. El objetivo es desarrollar la imagen corporativa con mayor exposición, ganando posicionamiento en el mercado.

El desarrollo de un sitio- web informativo servirá para acercarnos a potenciales clientes ya que además de ofertar sus servicios los interesados pueden pedir presupuesto, por ello es importante diseñar una página que cumpla con todos los requisitos: Selección de Tipo de Producto, número de páginas, formato, tipo de papel, colores, cantidad a cotizar, etc., dependiendo del buen uso y seguimiento de la página se podrían cerrar negocios y aumentaría las ventas.

Estrategia 2 (O1, O2, A2, A5): Plan de Negociación con Proveedores

La economía social cuenta con una gran ventaja a la hora de construir redes de comercialización y distribución, hay que utilizar este punto a favor para buscar acuerdos desde la red con las asociaciones representativas de las industrias celulósicas y papeleras a fin de negociar el costo de la materia prima. Si no existen descuentos por volumen porque la cantidad que compran es relativamente pequeña, quizá se pueda plantear negociaciones con proveedores (representantes directos no distribuidores) a precios asequibles en cuanto a importaciones principalmente de Brasil y Chile, hoy en día cada vez hay nuevas marcas que pueden ser importadas provocando una mayor competitividad. Al ser una red creo que se tendrá una buena palanca negociadora de precios.

El indicador para analizar la gestión será: Razón de deuda (Pasivos Totales) / (Activos Totales).

Estrategia 3 (F3, F7, D2, D6): Plan de Administración y Gestión Comercial

El hecho de que no se disponga de sistemas de control de stocks, de venta, facturación, es decir de una base de datos al día, influye en la visión de la cooperativa como por ejemplo en la apreciación certera del desenvolvimiento presente de la gráfica. Existe también sobrecarga de trabajo administrativo en una sola persona lo cual se traduce en retraso operativo.

La mayoría de los asociados tienen una amplia experiencia en el medio, y gracias a ella es posible que cada trabajador dentro de su nivel pueda operar con cierta autonomía. Sin embargo la cooperativa está empezando a crecer y requiere de mayor atención y cuidado de sus operaciones para no caer en la desorganización. Por esta simple razón es que es importante que se desarrolle un manual de funciones para todos los cargos en todas las áreas de la gráfica. El objetivo que se persigue es tener una empresa mejor organizada, con perfiles y funciones definidas que le den un mejor enfoque a las responsabilidades de cada asociado en su cargo correspondiente.

El desarrollo del manual debe tener participación directa de todos los asociados, como ejes pilares en el proceso productivo a fin de que exista un compromiso e identificación de la parte integrante lo que puede incidir en motivación para mejorar las funciones de la cooperativa. Y en base a este análisis proponer la participación en cursos de capacitación, los cuales

pueden incluir talleres y seminarios para desarrollar técnicas de ventas, atención al cliente, coaching, programas de computación (arte y diseño), entre otros, y aprovechar los recursos que se tienen inactivos, se cuenta con un programa contable instalado "Tango" que es una herramienta básica para el manejo diario de la contabilidad pero aun no hay nadie designado para llevar a cabo esta tarea. Es decir en base al análisis de los mismos actores determinar las fallas o los vacíos actuales y buscar capacitación para mejorar su desempeño.

Llevar registros ordenados diferenciándolas de cada una de las operaciones que realiza la cooperativa les permitirá tener un mayor control de lo que está sucediendo en la unidad productiva. Otras planillas que pueden ser de utilidad para los diferentes procesos de la gráfica son:

- Gestión administrativa: Clientes/ Proveedores/Contactos. Trámite y pago de impuestos, cobranza a clientes. Documentación (facturas, remito, recibos, otros comprobantes como: tickets, resúmenes de ctas. bancarias, extractos bancarios, boletas de depósito, etc.)
- Gestión Comercial: Cotizaciones y Facturación de Ventas, Facturación de Compras, Notas de Débito y Crédito.
- Gestión Política y Social: Actas de la Asamblea, participación de encuentros, manejo del centro cultural, centro de documentación y bachillerato, reuniones con funcionarios, participación en la Red Gráfica.
- Administración de Inventarios: Producción en proceso, categorías de productos, lista de precios, materia prima disponible, mantenimiento de maquinarias, Compra de insumos.
- Contabilidad Básica: Bancos, Cobranzas a Clientes, Pago Proveedores, registro de compras y ventas, retiros asociados, libro diario.

Estrategia 4 (F6, D3, D5, O1, A5, D7): Elaboración Mensual de un Plan de Ventas

La diferenciación del producto en sí es muy baja. La mayoría de las industrias pertenecientes al ramo ofrecen calidades muy similares en sus productos, inclusive se compran materiales de los mismos proveedores. Si la calidad de los productos es uniforme la única manera de alcanzar algún nivel de diferenciación en el mercado sería a través del servicio. El valor agregado que se puede entregar es la buena atención al cliente, la disponibilidad completa a sus requerimientos, la ágil respuesta a sus urgencias y lo más importante cumplir con los tiempos de entrega esperados.

Es sustancial hacer un seguimiento de los clientes, recibir retroalimentación necesaria para la mejora continua de la calidad del producto y servicio. Es imperativo que se determine un presupuesto de ventas mensual con un calendario de visitas, ya sea para ofrecer nuevos productos, determinar necesidades u obtener sugerencias sobre servicios ya otorgados a los clientes.

Se puede optar como una estrategia de venta la elaboración de una tabla de descuentos por volumen a los clientes frecuentes, negociar planes de pago de 30 o 60 días dependiendo del monto de la compra y de la urgencia de la orden.

El indicador para analizar la gestión de las ventas será: $(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas mes anterior}) / \text{Ventas mes anterior} * 100$.

Estrategia 5 (F4, D2, D4, O3, A3): Identificación de Cuellos de Botella y optimización de infraestructura

La Cooperativa podrá seguir creciendo en infraestructura, el espacio físico de la planta no será una limitación al momento de necesitar ubicar nuevas máquinas. Se puede aprovechar recursos ociosos que se tienen en el área productiva de la planta ya que no se utilizan las máquinas en toda su capacidad. Actualmente están implantando un Excel para realizar los cálculos respecto a la capacidad de producción de cada máquina, y cuanto realmente están generando al día, esta herramienta les permitirá realizar una programación más acertada de los tiempos de producción.

Una vez que esté en marcha este proceso se puede identificar en la cadena de valor los problemas o retrasos de la producción (proceso de impresión, doblado, despacho de mercadería, etc.), el objetivo de esta estrategia es aprovechar la capacidad instalada en la gráfica optimizando procesos causantes de cuellos de botella.

Estrategia 6 (F1, 04, A4): Fortalecimiento de Alianzas Institucionales

Las empresas recuperadas impactan en la conciencia colectiva, y han adquirido fuerte visibilidad mediática, sectores sociales nacionales como extranjeros nos sentimos admirados ante esta práctica social, política, económica y cultural. Por el reconocimiento que tiene la cooperativa y el activismo de sus representantes se podría trabajar conjuntamente con la Red Gráfica, organizaciones sociales afines y demás agrupaciones de empresas recuperadas a fin de promulgar una legislación que contemple las particularidades de las organizaciones, y que apunten a darle resolución a los diferentes problemas porque las exigencias en el marco legal son las mismas para las pequeñas como las grandes cooperativas, se podría también proponer políticas públicas que protejan a los trabajadores de una empresa recuperada que se ha formado como cooperativa de trabajo, sobre todo en lo concerniente a sus de sus derechos laborales como aportes jubilatorios y obra social, y en fin tratar de unir fuerzas para lograr mejorar su situación actual.

Con el reclamo de la ley no solo se busca dar una salida legal a las Empresas recuperadas sino marcar el camino para los futuros casos.

Y en cuanto al aporte académico se podría aprovechar la vinculación con la UBA para solicitar pasantías o programas de prácticas profesionales continuas en contabilidad (problema más relevante), y con el INAES, la Red Grafica, el INTI, etc., buscar programas de capacitación donde consideren que estén fallando.

Estrategia 7: Aplicación de un Sistema de Costo de Producción

El volumen de costos es un factor importante ya que por ser una industria manufacturera incluye valores considerables en cuanto a papel, energía eléctrica, mantenimiento de

máquinas, gastos administrativos, etc., lo que implica que se debe alcanzar un nivel óptimo de producción y de ventas en el mercado.

Actualmente se está elaborando cotizaciones en Access y van ajustando precios de acuerdo a los costos del momento.

La adquisición de un cotizador actualizado para la Cooperativa es de vital importancia para poder mejorar la gestión de los procesos comerciales y los procesos administrativos. Hay sistemas en el mercado como por ejemplo: VirtualWork que ha desarrollado un módulo pensado en el área de la gráfica o imprenta que le permite a la cooperativa tener toda la privacidad requerida en los datos, fórmulas y presupuestos. Este sistema está pensado para ser un aporte en las labores diarias de una gráfica. Y en cuanto a los cálculos para realizar presupuestos consideran todos los costos que influyen en la producción.

La aplicación de este sistema les permitirá obtener los siguientes beneficios: Ahorro de tiempo, Bajos costos operativos, disponibilidad las 24 horas.

Al no contar con ningún sistema contable, y hasta que exista la capacitación adecuada del Sistema de Gestión Tango en materia de registración contable (tiempo estimado 6 meses) o la adquisición del cotizador, es necesario utilizar los datos con los que se dispone actualmente. En formato Excel se van registrando todas las facturas por compras de materia prima y todos los gastos de fabricación (sin diferenciar costos fijos y variables), del mismo modo ocurre con las ventas, esto para realizar la liquidación del IVA mensual. Este registro está en manos de una sola persona que por cuestiones de tiempo no lleva un control diario sino realiza generalmente a fin de mes.

Uno de los problemas más serios que afronta la cooperativa es que no saben cómo determinar adecuadamente los costos de fabricación de sus productos, particularmente porque no disponen en la actualidad de métodos para la acumulación de datos y establecer sus costos.

Los efectos generales de lo anterior inciden en que se desconozca cuales son los costos reales, el margen de ganancia, establecer precios competitivos en el mercado, controlar los costos, por lo que para su desarrollo se hace necesario implementarlo utilizando inicialmente métodos sencillos y prácticos.

Es importante por lo tanto empezar con el concepto de qué es el costo de producción, se refiere a la suma de valores, cuantificables en dinero, que representan consumos de factores de la producción realmente incurridos o efectivamente desembolsados para llevar adelante el acto de gestión de cuyo costo se trate¹. El fin es utilizar un instrumento básico e idóneo para el registro y la acumulación de datos del que se obtiene la información indispensable para la dirección del negocio de la cooperativa.

Primero partimos en la importancia en escoger un sistema de costos que se adapte a sus necesidades y que permanezca en el tiempo, existen varios sistemas que se pueden aplicar

¹ Gimenez Carlos y Colaboradores, Costos Para Empresarios, Pg. 7

pero por el tipo de servicio que presta la cooperativa el que mejor se adapta particularmente a la industria de las artes gráficas es el Método por Ordenes o Lotes específicos de Fabricación, este es el sistema básico para asignar los elementos del costo a las unidades producidas.

Las características del sistema de costos por órdenes o lotes, son:

- ✓ Los costos se computan para cada lote separado de productos elaborados (catálogos de arte, libro de texto e imagen, revistas, afiches, trípticos) según se vayan incurriendo en ellos.
- ✓ Los lotes se procesan siempre por cada cantidad predeterminada.
- ✓ Se hace mayor énfasis a la separación de los costos directos e indirectos.
- ✓ Se emite una orden específica de producción para cada lote que se procesa.
- ✓ Indicadores: Materia Prima (directa e indirecta), Previsión de retiros de los asociados, Gastos de Fabricación en el proceso (energía eléctrica, combustible, Agua, otros)².

En algunas ocasiones estas empresas que trabajan a pedido utilizan elementales cálculos de presupuestos para los trabajos que efectúan. En estos casos es aconsejable plantear el método con una combinación de costos precalculados e históricos, que es lo que actualmente realizan a través del cotizador. Estas estimaciones conducen a controlar el costo de un producto o lote de productos, cuyas especificaciones son establecidas por un cliente y pasan a constituir la orden de trabajo.

Con la llegada de la orden de producción, se da comienzo al proceso de fabricación para el pedido consignado en dicha orden. Se deben tomar las medidas necesarias, con el propósito de llevar un buen control del proceso, para lo cual se abre un registro llamado HOJA DE COSTOS, que debe contener por lo menos cierta información básica como:

1. N° de la hoja que debe ser igual al de la orden de producción.
2. Detalle del proceso de fabricación indicando las características y cantidad del producto o lote de producción.
3. Fecha de comienzo y fecha de término para fabricar el pedido.
4. Detalle de la MPD. Provisiones retiros de Asociados y Costos indirectos empleados en la fabricación del pedido de acuerdo a las requisiciones emitidas durante el proceso de producción.

² <http://www.slideshare.net/jlastra/rdenes-de-produccion>

HOJA DE COSTOS						
Orden de Producción:						
Artículo:		Fecha de Comienzo:				
Cantidad:		Fecha de Término:				
Materia Prima		Provisiones Retiros			Costos Indirectos de Fabricación	
Descripción	Cantidad	Importe	Horas	Importe	Descripción	Importe
Resumen						
Materia Prima						
+ Provisiones Retiros Asociados						
+ Costos Indirectos de Fabricación						
Costo Total						
Costo Untario						

Planilla de Distribución y Prorrateo de los Costos Indirectos de Fabricación			
Descripción	Importe	%	Cuota

Podemos aplicar esta Hoja de Costos, muy simple que no se perderá tiempo y sería una fuente de ayuda para determinar el costo de producción.

Sería una técnica simple para iniciar, que se irá perfeccionando con la práctica y mientras más elementos objetivos con incidencia en el proceso sirvan para lograr las conclusiones, más ajustados serán los resultados obtenidos.

El documento clave por lo tanto para empezar el control es la Hoja de Costos que se debe emitir por cada orden de trabajo, les permitirá ordenar la producción e indicar con detalle los productos a realizar. Este sistema organizado posibilita que los productos a medida que van recorriendo las distintas etapas del proceso, acumulen los costos que razonablemente les corresponden en cada una de ellas hasta la finalización de su ciclo productivo.

Se podría hablar con el contador para empezar a incluir las depreciaciones de las maquinarias y demás costos indirectos de fabricación que incurre la cooperativa y no son considerados en el proceso, como por ejemplo el pago mensual de una maquinaria que adquirieron, cargas sociales, expensas, seguros, impuesto municipal, etc., no se los va a carga directamente a las órdenes de trabajo pero se utilizará una tasa predeterminada, de esta manera tendríamos un costo más real del producto que se fábrica. Todos estos trámites encarecen el costo financiero y administrativo de la cooperativa, sin embargo estas series de obligaciones administrativas deben ser cumplidas para evitar sufrir sanciones por parte de los organismos de fiscalización.

Y es de vital importancia considerar los rubros de los costos fijos porque de la información proporcionada se puede comprobar que las ventas son fluctuantes, comparando febrero con enero 2013 las ventas cayeron en 65%, de marzo a febrero creció en un 126% y nuevamente comparando abril y marzo cayo las ventas en un 4%, es por esto la importancia de registrar correctamente los costos fijos ya que independientemente de lo que se produzca en el mes estos rubros se deben cubrir mensualmente y no se los está incluyendo en los costos de fabricación.

La cooperativa cuenta con una estructura cuyo funcionamiento insume en promedio \$50000 pesos mensuales y deduciendo el margen de utilidad de la cooperativa de los últimos cuatro meses es del 32% que si se incluyera los gastos reales que tiene la gráfica este margen disminuiría considerablemente dándole un porcentaje de utilidad bajo.

Hay un cuaderno de Gestión Económica y trabajo autogestionado que creó el Centro de Documentación de Empresas Recuperadas y que les será de utilidad para poder ordenar y diferenciar los costos y así obtener el punto de equilibrio {costos fijos/1-(costo variable/precio de venta)} cuenta con muchas herramientas financieras muy útiles para la producción pero mientras este proceso madure y se consolide en la cooperativa, se puede aplicar las siguientes fórmulas ya que se cuenta con dicha información y podrán estimar la producción a la que deben llegar para cubrir sus costos y si no pueden producir a ese nivel a qué precio se debería pactar para cubrir sus gastos.

Desde la Producción: $Q = CE/cm$

En donde Q= producción estimada para cubrir los costos

CE= Insumos mensuales

cm= costo proporcional de un producto – precio unitario que puede ser vendido

Desde el precio de venta: $pv = (CE/Q) + cp$

En donde pv = precio de venta que se debe colocar en el mercado para cubrir sus costos

CE= Insumos mensuales

Q= producción a la que están llegando

cp= costo proporcional de un producto³

Partiendo entonces por el correcto registro y orden contable se podrá calcular del punto de equilibrio y según su resultado ejecutar estrategias, diseñar planes de acción sobre cómo controlar los diferentes rubros, etc. Estos datos son útiles para emplear en la formulación de presupuesto, calcularían presupuestos individuales para formar el presupuesto total (ventas, producción requerida, consumo de materias primas, compras de materias primas para afrontar la producción, costos indirectos de fabricación), y para comparar posteriormente con el ejercicio real se ajustará según la tasa de inflación vigente.

³ Gimenez Carlos y Colaboradores, Costos Para Empresarios, Cap. Punto de Equilibrio. Pág. 613-614

Actualmente la cooperativa no está en crisis financiera, puede cubrir con sus ventas los gastos que genera, pero podría ser más eficiente y poseer un buen “músculo financiero” que permita resistir periodos de crisis (reducción de los pedidos, disminución de las tiradas) y será viable porque cuenta con asociados motivados y con capacidad de adaptación (ante las nuevas tecnologías por ejemplo).

Conclusión

No es suficiente quedarse en la fase de diagnóstico, este análisis podría convertirse en parte de la cultura de la Cooperativa, las propuestas deberán ser evaluadas conjuntamente con su contador para obtener los mejores resultados, determinando directrices adecuadas para la optimización de los recursos empleados que asegurarán la eficiencia en las operaciones, siempre y cuando se fusionen la parte operativa y la experiencia acumulada de los asociados.

En cuanto a la aplicación del sistema de costos podrán contar con información real para verificar la eficiencia en el empleo de los elementos del costo (materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación), y les permitirá comprobar el grado de operatividad de la cooperativa. Los registros les proporcionan información cuantitativa necesaria que les posibilitará el planeamiento y posterior control de las operaciones así como la elaboración de líneas de acción en cuanto a presupuesto, políticas de precios, elección de productos a fabricar, ampliación de la planta, etc.

Chilavert tiene mucho potencial, cuenta con asociados calificados y con un sentido alto de pertenencia, y de realizarse una buena gestión administrativa y capacitación en las áreas que se tiene problemas les posibilitará controlar todo el proceso y lograr una producción a mayor escala, el fin es que la cooperativa este mejor enfocada, más profesional, orientada a los objetivos, listos para responder proactivamente a la dinámica de la demanda del mercado expansivo.

Contacto

Tel.fax/ 4924-7676

chilavertartesgraficas@argentina.com

Chilavert 1136/Cap. Federal

