

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GOBIERNO CORPORATIVO Y LA NECESIDAD DE UN MODELO  
DE CONTROLADORÍA UTILIZANDO INSTRUMENTO DE  
GESTIÓN ESTRATÉGICA EN COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN  
AGROPECUARIA DEL ESTADO DEL RIO GRANDE DEL SUR**

**Tesista: Sadi Alberto Scaramussa  
Director: Vitor Kochhann Reisdorfer**

**POSADAS**

**2012**

**GOBIERNO CORPORATIVO Y LA NECESIDAD DE UN MODELO  
DE CONTROLADORÍA UTILIZANDO INSTRUMENTO DE  
GESTIÓN ESTRATÉGICA EN COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN  
AGROPECUARIA DEL ESTADO DEL RIO GRANDE DEL SUR**

**Sadi Alberto Scaramussa**

**Esta disertación fue juzgada adecuada para la obtención del título de Doctor en Administración y aprobada, en su forma final, por el Curso de Doctorado en Administración de la Universidad Nacional de Misiones.**

---

**Presentación a la Comisión Examinadora integrada por los profesores:**

---

---

---

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Ana Lucia, Franciele y Régis, ustedes son fuente de energía y voluntad de vencer. Que todo eso les sirva de ejemplo para sus vidas. Amo mucho ustedes.

A usted, querida esposa Luci, mí amor, gracias por estar siempre junto en nuestras decisiones. Amo usted.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Gran Arquitecto del Universo por permitir que yo tenga conseguido vencer más este objetivo importante de mi vida terrena. Agradezco también a las instituciones y personas a seguir listadas:

- FecoAgro/RS – Federación de las Cooperativas Agropecuarias del Río Grande del Sur
- Coopatrigo - Cooperativa Tritícola Regional Sãoluizense Ltda.;
- A las Cooperativas que representaron la muestra;
- URI - Universidad Regional Integrada del Alto Uruguay y de las Misiones;
- Profesor Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer, por la orientación imprescindible en la elaboración de esta Tesis;
- A mis colegas de Doctorado, por la amistad de todos;
- Al cuerpo docente y funcionarios del Curso de Doctorado en Administración de la UNaM – Universidad Nacional de Misiones;
- A todas las personas que contribuyeron para la realización de este trabajo.

## **INDICE**

<b>RESÚMEN</b> .....	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>1. HIPÓTESIS</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1. OBJETIVOS</b> .....	<b>14</b>
<i>1.1.1. Objetivos Generales</i> .....	<i>14</i>
<i>1.1.2. Objetivos Específicos</i> .....	<i>14</i>
<b>1.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3. INVESTIGACIÓN ANTERIOR EN LA TEMÁTICA – ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4. DESCRIPCIÓN DEL APORTE</b> .....	<b>16</b>
<b>1.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>18</b>
<b>1.6. ESTRUCTURA DE LA TESIS</b> .....	<b>21</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1. COOPERATIVISMO</b> .....	<b>22</b>
<i>2.1.1. La llegada del Cooperativismo en el Brasil</i> .....	<i>25</i>
<i>2.1.2. El surgimiento del Cooperativismo en el Río Grande del Sur</i> .....	<i>26</i>
<i>2.1.3. La evolución del Cooperativismo en el Brasil y en el Río Grande del Sur</i> .....	<i>27</i>
<i>2.1.4. Clasificación de las Cooperativas</i> .....	<i>29</i>
<i>2.1.5. El Cooperativismo en la Situación Actual y la Globalización</i> .....	<i>30</i>
<i>2.1.6. Conclusión Parcial</i> .....	<i>33</i>
<b>2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.1. Estrategia</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.2. Planificación Estratégico</b> .....	<b>39</b>
<b>2.2.2.1. Limitaciones, Críticas y Alternativas al Planeamiento Estratégico</b> .....	<b>46</b>
<b>2.2.3. La Administración Estratégica</b> .....	<b>48</b>
<b>2.2.4. Conclusión Parcial</b> .....	<b>49</b>
<b>2.3. CONTABILIDAD</b> .....	<b>50</b>
<b>2.4. CONTABILIDAD GERENCIAL</b> .....	<b>52</b>
<b>2.5. SISTEMAS DE INFORMACIONES CONTABLES</b> .....	<b>54</b>
<b>2.5.1. Sistema</b> .....	<b>54</b>

2.5.2. Datos e Informaciones.....	55
2.5.3. Caracterización del Sistema de Informaciones .....	56
2.5.4. Proceso de Tomada de Decisión.....	57
2.5.5. Conclusión Parcial .....	59
<b>2.6. GOBIERNO CORPORATIVO .....</b>	<b>59</b>
2.6.1. Definición de Gobierno Corporativo.....	60
2.6.2. Histórico de las Ideas sobre Gobierno Corporativo.....	63
2.6.3. Gobierno y Agencia .....	75
2.6.4. Consecuencias de gobiernos deficientes .....	80
2.6.5. El Gobierno Eficaz .....	83
2.6.6. Gobierno y Controles Internos.....	90
2.6.7. Conclusión Parcial .....	95
<b>2.7. BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>96</b>
2.7.1. Surgimiento y Evolución del Sistema .....	96
2.7.2. Definición y Objetivos del Balanced Scorecard.....	99
2.7.2.1. Alternativas al Balanced Scorecard.....	102
2.7.3. Las Perspectivas de Negocio del Balanced Scorecard.....	105
2.7.3.1. La Perspectiva Financiera .....	107
2.7.3.2. La Perspectiva del Cliente .....	111
2.7.3.3. La Perspectiva De Los Procesos Internos .....	114
2.7.3.4. La Perspectiva de Aprendizaje y del Crecimiento.....	117
2.7.4. El Proceso de Construcción de un Balanced Scorecard .....	121
2.7.4.1. Definición de la Arquitectura de Indicadores.....	121
2.7.4.2. El Consenso en Función de los Objetivos Estratégicos .....	122
2.7.4.3. Elección y Elaboración de los Indicadores .....	124
2.7.4.4. Elaboración del Plan de Implementación.....	126
2.7.5. Empresa Orientada a la Estratégica .....	127
2.7.5.1. Transformando la Estrategia en Termos Operacionales .....	128
2.7.5.2. Aliñar la Organización para Crear Sinergias.....	128
2.7.5.3. Transformar la Estrategia en Tarea Cotidiana de Todos.....	129
2.7.5.4. Transformar la Estrategia en Proceso Continuo.....	130
2.7.5.5. Liderazgo Ejecutivo para Movilizar el Cambio.....	131
2.7.6. Conclusión Parcial .....	132

<b>3. DESARROLLO .....</b>	<b>133</b>
<b>3.1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>133</b>
<i>3.1.1. Análisis e Interpretación de los Datos .....</i>	<i>133</i>
<i>3.1.2. Presentación del Cooperativismo en el Rio Grande del Sur .....</i>	<i>135</i>
<i>3.1.3. Federación de las Cooperativas Agropecuarias del Estado del Río Grande del Sur.....</i>	<i>141</i>
<i>3.1.4. Actividades Cooperativas .....</i>	<i>142</i>
<b>3.2. RESULTADOS DE LA PESQUISA .....</b>	<b>143</b>
<i>3.2.1. Estructuras de gobierno adoptadas por las cooperativas agropecuarias del Río Grande del Sur .....</i>	<i>143</i>
<i>3.2.2. Estructura de la estrategia de actuación social .....</i>	<i>148</i>
<i>3.2.3. Relación con el planeamiento estratégico de las cooperativas.....</i>	<i>151</i>
<i>3.2.4. Sistemas de informe gerencial actualmente utilizados por las cooperativas .....</i>	<i>154</i>
<b>4. PROPOSICIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE GOBIERNO .....</b>	<b>160</b>
<b>4.1. REGIMIENTO INTERNO .....</b>	<b>160</b>
<b>4.2. ESTRUCTURA POLÍTICA DE LAS COOPERATIVAS.....</b>	<b>163</b>
<b>4.3. ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS .....</b>	<b>165</b>
<b>4.4. ERP Y SISTEMAS DE INFORMACIONES.....</b>	<b>165</b>
<b>4.5. RECOMENDACIÓN .....</b>	<b>169</b>
<b>5. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>173</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS &amp; BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>178</b>
<b>6.1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>178</b>
<b>6.2. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>187</b>
<b>7. ANEXO .....</b>	<b>188</b>
<b>7.1. ANEXO 1 – ROTERO DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA .....</b>	<b>188</b>
<b>7.2. ANEXO 2 – RESULTADO DE LA PESQUISA.....</b>	<b>193</b>
<b>7.3. ANEXO 3 – SISTEMA DE MONITOREO DE GESTIÓN.....</b>	<b>198</b>

## RESÚMEN

La Tesis presenta el resultado de pesquisas realizadas en el año de 2012, en una muestra de treinta y nueve Cooperativas Agropecuarias afiliadas a la Federación de las Cooperativas del Estado del Río Grande del Sur. Este estudio tuvo el objetivo de investigar las buenas prácticas de gobierno corporativo, principios y conversiones, recomendaciones y objetivos, alineando intereses con la finalidad de preservar y perfeccionar el valor de la organización, facilitando su acceso al capital y contribuyendo para su longevidad. El enfoque de esta temática permitió constatar que las cooperativas, cuando analizada la caracterización del gobierno corporativo en su estructura de gestión, necesitan de directorías ejecutivas con mayores conocimientos de gestión y más focadas en las actividades de sus cooperativas. En el análisis de la estrategia de actuación social fue comprobado que, a pesar de ocurrir inversiones en esta área, tanto financieras como de personas, sus resultados muchas veces no son evaluados para la toma de decisiones. Y, cuando analizada la caracterización del planeamiento estratégico, se identificó que las cooperativas, en su mayoría, no poseen planeamiento estratégico, siendo que las que lo poseen, en muchos casos, el consejo de administración no participa de su elaboración. Los planeamientos financieros y de ventas presentan la necesidad de la participación de los responsables de sus áreas en la ejecución de los mismos. Todavía, como resultados de estudio, el análisis se detuvo en el sistema de informaciones gerenciales, donde se demostró que las cooperativas, a pesar de contar con buenos controles de datos para sus tomas de decisiones, necesitan de una mejor estructuración en la composición de las informaciones, se verificando deficiencias en las áreas financieras, elaboración de relatorios funcionales, considerados instrumentos esenciales para un buen gobierno corporativo. En muchas cooperativas de la muestra se constató que el actual modelo de gestión económica y financiera no atiende a la esencia empresarial, con eso colocando en riesgo la continuidad de sus cooperativas. En este prisma, se elaboró proposiciones al estudio, en el sentido de minimizar o eliminar las deficiencias encontradas y agregar más valor a los aspectos considerados positivos en las estructuras de gestión de las cooperativas.

**Palabras llaves:** Gobierno corporativo, planeamiento estratégico y sistema información.

## ABSTRACT

The thesis presents the results of surveys conducted in 2012, in a sample of thirty-nine Agricultural Cooperatives affiliated to the Federation of Cooperatives of the State of Rio Grande do Sul. This study aimed to investigate the best practices of corporate governance, principles in conversions, recommendations and goals, aligning interests in order to preserve and enhance the value of the organization, facilitating their access to capital and contributing to their longevity. The approach of this issue have revealed that cooperatives, when analyzing the characterization of corporate governance in its management structure, have the need for the existence of executive direction with greater management knowledge and more focused on the activities of their cooperatives. In the analysis of the strategy of social action, it was proved that, despite the investments occurred in this area, both financial and people, their results aren't often evaluated for decision-making. And, when analyzing the characterization of strategic planning, it was identified that cooperatives mostly lack strategic planning, and those that have, in many cases, the administration council doesn't participate in its preparation. The financial planning and sales presents the need for the responsible of their areas in their execution. Still as the results of the study, the analysis stopped in management information system, where it was shown that the cooperatives, despite of having good controls data for their decision making, need a better structure in the composition of the information, checking if deficiencies in the financial area, reporting functional tools considered essential for good corporate governance. In many cooperatives in the sample, it was found that the current model of economic and financial management does not meet the core business, thereby endangering the continuity of their cooperatives. In this prism, were prepared to study proposals, in order to minimize or eliminate the deficiencies found, and adding more value to the positive aspects considered in the management structures of cooperatives.

**Keywords:** Corporate governance, strategic planning and information system.

## INTRODUCCIÓN

Las alteraciones en las configuraciones geopolíticas a nivel mundial, las mudanzas comportamentales de las personas, el uso sistematizado de tecnologías innovadoras, la aplicación de sistemas integrados de gestión, entre otros, se ha constituido en grandes desafíos para las empresas cuanto al entendimiento, la dimensión y los impactos que pueden ser imputados a las organizaciones en el contexto actual. Dentro de este escenario, rutinariamente, precisan ser creados modelos y sistemas de gestión que puedan auxiliar las empresas en el objetivo de atestiguar la longevidad. Uno de estos sistemas, que pasa a ser cada vez más conocido, es el gobierno corporativo.

Se sabe que gobierno corporativo es el sistema por lo cual las organizaciones son dirigidas, monitoreadas e incentivadas, que implican las relaciones entre propietarios, consejo de administración, directoría y organismos de control.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo convierten principios en recomendaciones objetivas, alineando intereses con la finalidad de preservar y mejorar el valor de la organización, facilitando su acceso al capital y contribuyendo para su longevidad.

Podemos considerar que el gobierno corporativo es el sistema por medio del cual las empresas son comandadas, pues la estructura de gobierno describe la distribución de derechos y responsabilidades entre los distintos participantes relevantes de una empresa.

Al se proceder de esta forma, la estructura de gobierno acaba por determinar como la misión y los objetivos de la compañía se fijan, los modos para atestiguar tales objetivos y los métodos de monitorear el desempeño.

Las estrategias de actuación de responsabilidad social corporativa pretenden transmitir los valores que las empresas cargan para la promoción del bienestar de su público interno y externo, llevando su producto a ser visto no sólo por lo que contienen intrínsecamente, pero por poseer un valor agregado en su proceso, por la preocupación con las cuestiones humanas, social o ambiental.

Con las mudanzas en el mundo empresarial, más especialmente con la humanización del ambiente corporativo, las organizaciones pasaron a asimilar nuevas prácticas, todavía centradas para metas y resultados, pero con un nuevo punto de vista: la transformación social.

La preocupación con los valores, el medio ambiente, la ética, la generación de empleos y renta y el desarrollo sostenible hicieron con que las empresas trabajaran, de forma sistemática, las cuestiones sociales en consonancia con el planeamiento y las estrategias adoptadas de sustentabilidad de los negocios y de la sociedad.

El planeamiento estratégico es el proceso de analizar una organización bajo varios ángulos, mostrando el camino por medio de una dirección que pueda ser monitoreada en sus acciones concretas, por un instrumento denominado plan estratégico.

El plan estratégico es consubstanciado en un instrumento esclarecedor cuanto a la misión, la visión y los valores; ofrece nuevas premisas, actitudes y estrategias para alcanzar la visión y los desarrollos de la estrategia. Propone las grandes acciones a conducir que compondrán los objetivos estratégicos.

El plan estratégico es una consolidación de ideas, que por sí solas no producen resultado alguno. Al contrario, es en la implementación de esas ideas que la organización va a obtener el mejor de la estrategia.

El mayor desafío de la gestión estratégica está relacionado a su efectividad práctica en el alcance de objetivos organizacionales, en su capacidad de mover la organización y linearla en el sentido de la receta propuesta por el plan estratégico, con la adaptabilidad que ese proceso exige. La función de gestión presupone una dinámica permanente de planeamiento, ejecución, monitoreo, evaluación, ajustes y reajustes.

Para un buen funcionamiento del planeamiento estratégico, se hace necesario un sistema de información que puede ser definido como un conjunto de componentes interrelacionados, trabajando juntos para coleccionar, recuperar, procesar, almacenar y distribuir informaciones con la finalidad de facilitar el planeamiento, el control, la coordinación, el análisis y el proceso decisorio en las organizaciones. En un sistema de información, varias partes trabajan juntas visando un objetivo en común. Las informaciones de buena calidad son esenciales para una buena toma de decisión.

En la escala de las organizaciones, la información es un factor decisivo en la gestión por ser un recurso importante e indispensable, tanto en el contexto interno como en relación con el exterior. Cuanto más viable, oportuna y exhaustiva fuera esa información, más coesa será la empresa y mayor será su potencial de respuesta a las solicitudes de la competencia. Lograr este objetivo depende, en gran parte, del reconocimiento de la

importancia de la información y del aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por la tecnología para guiar los problemas arraigados de la información.

El acceso a la información y la capacidad de extraer y aplicar conocimientos son vitales para el aumento de la capacidad de competencia y el desarrollo de las actividades comerciales en un mercado sin fronteras. Las ventajas competitivas son ahora obtenidas a través de la utilización de redes de comunicación y sistemas informatizados que interrelacionan empresas, clientes y proveedores.

## **1. Hipótesis**

La necesidad de los gobiernos corporativos de buscar mejores formas de gerenciamiento para sus cooperativas y competitividad en el escenario de globalización de la economía, basada en diversos modelos de gestión de las cooperativas, aprimora los procesos de gestión y visualiza la reducción de costos y la maximización de los resultados de producción.

Con la corrida por la maximización de resultados y por la velocidad de las mudanzas en los mercados, muchas empresas tendrán dificultades para adaptar sus procesos administrativos, tecnológicos y productivos, resultando en difícil situación económico financiera para muchas organizaciones situadas en el Estado del Río Grande del Sur, causando en el cierre de algunas actividades, anteriormente bien posicionadas en el mercado.

Sistemas operacionales optimizarán los flujos de informaciones facilitando el acceso a los datos operacionales, con eso tendremos informaciones de mejor calidad que proporcionarán mecanismos de gestión estratégica de elevada importancia para la tomada de decisión en las empresas. Sin esos recursos, se torna muy difícil administrar actividades de negocio. Partiendo de esa premisa, se estudia la importancia, junto al medio cooperativo del Rio Grande del Sur, de los sistemas utilizados por cada institución como herramienta de gobierno corporativo para la tomada de decisiones.

Por la experiencia laboral adquirida, conociendo y estudiando el sistema cooperativo, acompañando la evolución económica del cooperativismo en la región de estudio, se infiere que la relevancia de las cooperativas en la economía del Estado es

merecedora de un estudio con una mayor profundidad en los procesos de gestión, de forma a mantener y apalancar acerca del contexto de desarrollo.

La demanda de informaciones es necesaria para apuración, control y tomada de decisión por los gobiernos corporativos, siendo estratégico que las empresas poseen y utilicen un sistema de informaciones consistente que oriente los gestores en el proceso decisorio, pues el sistema cooperativo ha convivido con dificultades económicas en los últimos años.

Así, analizándose específicamente las cooperativas de producción del Río Grande del Sur, unas preguntas se hacen presentes: ¿Qué tipos de informes gerenciales son actualmente utilizadas en los procesos de gestión en las cooperativas de producción? ¿Los sistemas gerenciales existentes satisfacen las necesidades actuales? ¿Cuáles las informaciones más utilizadas en el proceso de gestión? Para las respuestas a estas hipótesis, los siguientes objetivos fueron definidos.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivos Generales**

El objetivo general de este trabajo consiste en estudiar los sistemas de informes gerenciales existentes y si los mismos satisfacen las actuales necesidades de los gobiernos de las cooperativas de producción agropecuaria del Estado del Río Grande del Sur, afiliadas a la Federación de las Cooperativas Agropecuarias del Río Grande del Sur – FecoAgro - miras del presente estudio.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos presentados son:

- Identificar la estructura de gobierno adoptada por las cooperativas agropecuarias del Río Grande del Sur;
- Verificar la estructura estratégica de actuación social y su relación con el planeamiento estratégico de las cooperativas;

- Evaluar los sistemas de informe gerencial actualmente utilizados por las cooperativas y si los mismos atienden a las necesidades de los gobiernos;
- Proponer un modelo de estructura de gobierno que puede ser aplicado en las Cooperativas Agropecuarias.

## **1.2. Importancia de la Investigación**

La globalización de la economía provocó un nuevo contexto de dificultad, donde se puede identificar cooperativas de producción en condiciones económicas adversas: algunas, sabidamente, se encuentran con solidez económica y financiera y, otras, enfrentan problemas de sustentación. Esa situación de crisis pueden ocurrir en virtud de problemas fácilmente perceptibles, como por ejemplo, las situaciones climáticas que afectan la capacidad de productividad y con eso reduciendo las operaciones de recibimiento de la producción; o de difícil identificación, como los problemas de gestión situados al nivel ejecutivo de las cooperativas.

En esa perspectiva, se puede aventar que las cooperativas podrían minimizar los efectos de fallas en el proceso decisorio de sus gobiernos se utilizasen herramienta como el Balanced Scorecard, auxiliar en la tomada de decisiones que reflejan las situaciones del ambiente de las cooperativas.

Analizando el actual contexto, se hace necesaria la investigación del presente estudio en las Cooperativas de Producción de la Provincia del Río Grande del Sur.

## **1.3. Investigación Anterior en la Temática – Estado del Arte**

Buscando identificar la necesidad de un sistema gerencial que atienda a los intereses de los gobiernos de las cooperativas del Río Grande del Sur, se pretende, con ese estudio, identificar los sistemas de gestión que mejor proporcionan informaciones e instrumentos de gestión adecuados, que posibiliten minimizar los efectos y los riesgos que la dinámica de mercado impone a los gestores de las cooperativas.

La visibilidad que el tema ha tenido en los medios de comunicación y los avances teóricos y prácticos proporcionados por la dedicación de varios pesquisadores, con estudios académicos, y actuación de algunos líderes empresariales, sobretudo en los países más

desarrollados, no explicitan a contento, códigos de mejores prácticas corporativas ni la importancia de los controles internos al ejercicio de un efectivo gobierno.

Este trabajo irá demostrar los efectos de un sistema de controles internos y su eficacia en un gobierno, demostrando las consecuencias y sus atribuciones para asegurar la existencia de este sistema en las cooperativas.

Para ser eficaz, el sistema de control interno debe adaptarse a la extrema volatilidad que caracteriza el ambiente de negocio del mundo moderno. Muchos estudiosos y los códigos de las mejores prácticas tratan, de forma indirecta, de los riesgos empresariales, algunos extremos, que resultan de esa volatilidad, pero no destacan abiertamente su importancia para el gobierno y, por extensión, a los accionistas y o propietarios<sup>1</sup>.

Todavía no se crearon mecanismos reglamentares e institucionales que obligarían los representantes de los accionistas de la empresa a se reportaren, de modo adecuado, a los accionistas los riesgos relevantes, se éstos están siendo bien controlados y conducidos.

Así, se identifica la necesidad de la existencia de un cuadro estructurado y completo de controles internos que posibilite el acompañamiento y la evaluación eficaz de la gestión de los recursos y riesgos, para evaluar, no apenas el desempeño empresarial pasado y actual, como también, vislumbrar la sustentación de ese desempeño en el futuro<sup>2</sup>.

Una comprensión importante de la tesis es que tal sistema, para atingir su plenitud y desarrollo, deberá tener, en la estructura funcional de las cooperativas, una independencia jerárquica en relación a los gestores, ya que la actuación de ellos es siempre el principal objeto de los controles internos. Por eso, el título del trabajo menciona la emergencia de un modelo de controladoría y la utilización de un sistema de control como instrumento de gestión, siendo la controladoría el órgano responsable.

#### **1.4. Descripción del Aporte**

Considerando que el sistema cooperativo del Río Grande del Sur posee posición de destaque en el ámbito nacional, por sus iniciativas, luchas, busca de resultados concretos a sus asociados y a la comunidad, y por ser uno de los estados de mayor representatividad en el escenario brasileño, esta tesis responde a la necesidad de generar un modelo de gobierno corporativo para las Cooperativas de Producción Agropecuarias del Estado del

---

<sup>1</sup> Blanchard, D. y Dionne G. (2003).

<sup>2</sup> Prahald, C.K. (1997:50).

Río Grande del Sur, que supere el sistema actual, como resultado de las análisis de las diferentes cooperativas de la presente muestra del estudio de campo, que demandó la investigación.

La encuesta orienta la mejora de los procesos de gestión de gobierno corporativo y tiene como principal objetivo recuperar y garantizar la confiabilidad en una determinada cooperativa para con sus asociados, criando un conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos cuanto de monitoreo, a fin de asegurar que el comportamiento de los ejecutivos esté siempre alineado con el interés de los asociados.

La pesquisa también busca presentar la estrategia de actuación social y la responsabilidad social de las cooperativas, reflejando sobre el papel de las empresas en la sociedad donde está inserida, buscado la integración empresa y comunidad.

La investigación de la planificación estratégica, considerada fundamental para analizarse la empresa en medio y largo plazos, crea metas y procedimientos para construir un presente y un futuro sólidos. Empresas que buscan solidez hacen uso de esa poderosa herramienta gerencial. Un gran beneficio es la ampliación del nivel de comprometimiento del equipo en la definición, busca y ejecución de los resultados deseados por la dirección de la empresa.

La pesquisa, cuanto a los sistemas de información, presenta instrumentos de apoyo a la gestión, desarrollados con base en la tecnología de información y con soporte de la informática para actuar como conductores de las informaciones, visando facilitar, agilizar y perfeccionar el proceso decisorio en las organizaciones.

Considerando la importancia de haber un sistema cooperativo económicamente saludable, participando activamente en el desarrollo regional, y que los sistemas gerenciales contribuyan significativamente para que el sistema de gestión produzca resultados superiores en términos de productividad y distribución de renta, se justifica el presente proyecto.

Con análisis de los actuales sistemas de administración y gestión de las cooperativas, la propuesta de esta tesis consiste en presentar un modelo de administración para las cooperativas de producción agropecuarias del Río Grande del Sur.

### 1.5. Método de Investigación

En esa fase del proyecto, explícate la metodología de investigación a ser adoptada, visando el alcance de los objetivos del proyecto.

El universo de la investigación incluye las cooperativas de producción agropecuaria del Estado del Río Grande del Sur, afiliadas a la Federación de las Cooperativas Agropecuarias de Río Grande del Sur - FecoAgro, con facturación superior a R\$ 20.000.000,00 (veinte millones de reales) anuales, representada en la muestra por 40 (cuarenta) cooperativas agropecuarias.

Para determinar la muestra a ser utilizada en este trabajo, se fundamentó en la metodología de ejemplo de cálculo segundo Barbetta <sup>3</sup>.

Donde:

$N$  = Tamaño de la población

$E^\circ$  = Muestra de error tolerable

$n$  = Tamaño de la muestra

$n^\circ$  = Primera aproximación para el tamaño de la muestra

$n^\circ = 1 / E^\circ$

$n = N \cdot n^\circ / N + n^\circ$

Para esta investigación fue considerado el grado de confiabilidad de 97,5% (noventa y sete coma cinco por ciento), con un error de muestreo de 2,5% (dos coma cinco por ciento), para una muestra compuesta de 40 (cuarenta) cooperativas.

Datos:

$N = 40$

$E^\circ = 2,5\% = 0,025$

$n^\circ = 1 / (0,025)^2$

$n = (40 \times 1.600) / (40 + 1600)$

$n = 39,02439$ , aproximado 39 muestras

Por lo tanto, la muestra fue aleatoria simple. Según Barbetta este tipo de muestreo consiste en seleccionar la muestra a través de un sorteo, sin restricciones<sup>4</sup>. El muestreo será

---

<sup>3</sup> Barbetta (2002:45).

<sup>4</sup> Barbetta (2002:45).

compuesto de 39 (treinta y nueve) cooperativas de producción agropecuaria del Río Grande del Sur.

Para la escoja de las 39 (treinta y nueve) cooperativas, donde se aplicó el cuestionario, se enviaron convite a las 40 (cuarenta) cooperativas en estudio, explicándoles la pesquisa y los objetivos, invitándolas al participar de la pesquisa. De la relación de cooperativas que respondieran, se sortearon las 39 (treinta y nueve) cooperativas que fueron entrevistadas.

Incialmente se aplicó un pre teste en tres cooperativas de producción agropecuaria, con objetivo de validar la pesquisa para que todos los objetivos trazados por la pesquisa sean atendidos, y que el presente estudio sea de relenvante valor para el cooperativismo de Río Grande del Sur.

Como sujetos de la Pesquisa, esta se aplicó en las cooperativas de producción agropecurias asociadas a la Federación de las Cooperativas Agropecuarias de Río Grande del Sur – FecoAgro/RS. Las personas entrevistas son profesionales formados en las áreas de administración y contabilidad, que ejercen funciones de gerencia dentro de sus cooperativas, como gerente de controladoría, contador, controller y gerente administrativo.

La escoja de profesionales de la área administrativa tiene por objetivo obtener una pesquisa con informaciones advindas de una misma área, con eso una estandarización en las informaciones colectadas. La proposición inicial de la pesquisa ocurrió a todos los professionals de la colecta de la muestra, en seminario de la Asociación de los Contadores de Cooperativas de Río Grande del Sur.

A partir de entonces, se desarrolló una investigación con los directores y gerentes de las cooperativas do estudio.

Como delineamento de la investigación, ese trabajo se caracteriza como un estudio de carácter exploratorio, por la metodología cantitativa y calitativa<sup>5</sup>, según la tipología definida por Roesch (2007), que afirma ser el propósito del proyecto explorar un tema que fue poco estudiado, se utilizan investigaciones exploratorias. Esas normalmente son fases preliminares de otras investigaciones con delineamientos más rigurosos, como las mencionadas.

El estudio está entre los más difíciles para hacerse una pesquisa. La preparación para realizarse el estudio de caso incluye la habilidad del pesquisador, entrenamiento y

---

<sup>5</sup> Roesch (2007:169).

preparación para el estudio específico, desarrollo de un protocolo para la realización de las actividades y la conducción de un estudio del caso piloto.

Uno de los mayores desafíos de los estudios puede ser el entendimiento de la distinción entre los conceptos de generalización estadística analítica. La generalización estadística es utilizada fuertemente en investigaciones cuantitativas, ocurriendo a través de inferencias realizadas sobre la población, con base en datos empíricos colectados sobre muestras, sostenidos en formulas que determinan la confianza con que las generalizaciones pueden ser hechas.

Por la conciencia de la importancia de esa forma metodológica de pesquisa, la adecuación a los objetivos propuestos es que optamos por esa forma de actuar, en busca de las informaciones que puedan dar sustentación al presente trabajo.

En la investigación de campo se realizó estudio en las cooperativas de producción agropecuaria del Río Grande del Sur, afiliadas a la Federación de las Cooperativas Agropecuarias del Río Grande del Sur, FecoAgro/RS. La pesquisa de campo deberá ser realizada en tres etapas:

**Etapa 1 – Coleta de los datos** – En esa etapa se hará uso de los instrumentos de recopilación de datos previamente concebidos y validados a través de la aplicación de pretest de investigación en una cooperativa. Esas pesquisas tendrán el intuito de investigar la estructura de gobierno de las cooperativas, las características de la estructura de actuación social, las características del planeamiento estratégico y los sistemas de informaciones gerenciales de las cooperativas de producción agropecuarias del Río Grande del Sur. Con base en estas informaciones, proponer un modelo de estructura de gobierno para ser aplicado en las cooperativas de producción agropecuarias.

**Etapa 2 – Análisis de los datos** – Los datos obtenidos a través de las pesquisas serán analizados buscándose identificar las estructuras de gobierno de las cooperativas, las estructuras de actuación social, la caracterización del planeamiento estratégico y estudiar los sistemas de informe gerencial, actualmente utilizados por las cooperativas y, si los mismos atienden a las necesidades de los gobiernos.

**Etapa 3 – Conclusión** – Partiendo del análisis de los datos, se tiene la intención de organizar las informaciones resultantes, creando un referencial consistente al ser divulgado y demostrar los sistemas más adecuados de informes gerenciales satisfactorios a los

gobiernos de las cooperativas como instrumento de gestión estratégica, y con eso, proponer un modelo de estructura de gobierno a ser aplicado en las cooperativas agropecuarias.

### **1.6. Estructura de la Tesis**

La estructura de la presente investigación se desarrolló en cinco partes:

La primera parte consiste en demostrar la hipótesis, objetivos, importancia de la investigación, investigación anterior en la temática, descripción del aporte y método de investigación.

La segunda parte consiste en el levantamiento del marco teórico estudiado para dar soporte a la pesquisa, que se encuentra estructurado de la siguiente forma: cooperativismo; planamiento estratégico y operacional, contabilidad; contabilidad gerencial; sistemas de informaciones contables; gobierno corporativo; balanced scorecard. El abordaje de los capítulos proporcionará informaciones para el desarrollo de la pesquisa que dará contribución para el crecimiento del sistema cooperativo del Estado del Río Grande del Sur.

En la tercera parte, se desarrolló el análisis y la interpretación de los datos, presentación del cooperativismo en el Estado del Río Grande del Sur, la Federación de las Cooperativas Agropecuarias del Estado del Río Grande del Sur y las actividades cooperativas. Posteriormente, se desarrolló el análisis e interpretación de los datos de la investigación en las cuatro posposiciones abordadas en la pesquisa.

En la cuarta parte de la pesquisa ocurrió la proposición de una estructura de gobierno, donde se presentó: el regimiento interno de una cooperativa; la estructura política de las cooperativas, la estructura de gestión de las cooperativas y una proposición de sistema de información a ser implementado en las cooperativas del estudio.

El trabajo concluye, en la quinta parte, que las cooperativas precisan mejorar sus estructuras de gestión para atender a las necesidades de sus directores ejecutivos, pues solamente con empresas estructuradas y con buenas calidades de informaciones se puede dar continuidad al sistema cooperativo.

## 2. Marco Teórico

Ese capítulo, inicialmente, es caracterizado por el surgimiento del sistema de cooperativas. En la secuencia, hace una incursión del cooperativismo, la llegada del cooperativismo en Brasil, la evolución del cooperativismo en Brasil y en Río Grande del Sur, la clasificación de las cooperativas y el cooperativismo en la situación actual. Enseguida, son presentadas las planificaciones estratégico y operacional, la contabilidad, la contabilidad gerencial, los sistemas de información contables; el proceso de toma de decisión y gobierno corporativo. Por fin, enfocase el proceso del balanced scorecard, el surgimiento, definición, perspectivas, proceso de construcción de una empresa orientada a la estrategia y conclusión.

El cooperativismo nació, como una alternativa al socialismo y adentro de este, afloran los ideales del cooperativismo y del asociativismo<sup>6</sup>.

### 2.1. Cooperativismo

La cooperación siempre existió en las sociedades humanas. Desde las eras más remotas, ha sido asociada a las luchas por la supervivencia, a las crisis económicas, políticas y sociales, bien como a los cambios.

Los mejores ejemplos de la cooperación aparecen cuando se estudia la organización social de los antiguos pueblos, como los babilónios, griegos, chinos, aztecas, mayas e incas.

La historia del cooperativismo hace parte de la evolución de la humanidad. Ella se revela enfrente a las dificultades y luchas que los hombres encuentran en el día a día para su supervivencia y defensa de su dignidad. Es una historia ligada a la economía de aquellos que cooperan y, apoyados en una doctrina, buscan la producción y la distribución de aquello que necesitan o desean para vivir. El cooperativismo surge como una actividad humana concreta, que lleva la marca histórica de cada época en que ocurre.

Oliveira<sup>7</sup> afirmó que desde la antigüedad y sin el auxilio mútuo, no tendrían subsistido los agrupamientos humanos y de ella tirando los más benéficos resultados, a los cuales damos el nombre de cooperación.

---

<sup>6</sup> Cruz (2002:27).

<sup>7</sup> Oliveira (1984:20) pode, portanto afirmar que desde as mais remotas eras, sem o auxílio mútuo, não teriam subsistido os agrupamentos humanos e desse espírito que domina a luta pela vida recebe o homem uma

El cooperativismo, como doctrina social que sistematiza la reforma de la sociedad, es también fundamentalmente filosófico, al aspirar el mejoramiento moral del hombre, contribuyendo para la mejoría económica y el bienestar social.

Con esos valores, se evidencia que no fue el capital que organizó la primera cooperativa o que formuló la doctrina cooperativista, ni ella hace parte del ideario socialista. Fueran las personas que al hacer, forzadas por la adversidad impuesta por el capitalismo salvaje vigente en la época de la creación de la primera cooperativa. Según afirmación de Irion<sup>8</sup> el cooperativismo nació de la crisis social generada por el capitalismo, no de la ideología capitalista.

Pinho<sup>9</sup> esclarece que el cooperativismo, en el sentido de doctrina, tiene por objeto la corrección del social por el económico a través de asociaciones de fin predominantemente económico, o sea, las cooperativas.

En ese sentido, Irion<sup>10</sup> afirma que el cooperativismo es un instrumento eficaz para la organización de la población, la democracia de las inversiones, la distribución de la renta, la regularización del mercado, la generación de empleos y así instrumentalizar la justicia social.

La principal característica del cooperativismo, conforme afirma Ricciardi y Lemos<sup>11</sup> es que la cooperativa es una entidad con dupla naturaleza y al mismo tiempo una asociación de personas y una compañía económica.

Segundo Benecke<sup>12</sup> en la cooperativa son idénticos los que poseen la empresa y los que hacen uso de sus servicios, siendo que la identidad es intencional, los socios de la cooperativa ponen su capital a la disposición de la empresa cooperativa con el objetivo de producir para sus dueños.

La primera cooperativa a emplear los principios básicos del cooperativismo fue la cooperativa de consumo oficialmente registrada como *friendly society*. En 1844, en el beco

luminosa lição de energia criadora e de beleza moral, dela tirando os mais benéficos resultados, aos quais damos o nome de cooperação.

<sup>8</sup> Irion (1997:23).

<sup>9</sup> Pinho (1966:9).

<sup>10</sup> Irion (1997:35).

<sup>11</sup> Ricciardi e Lemos (2000:60-61) é ser uma entidade com dupla natureza: é ao mesmo tempo uma associação de pessoas e uma empresa econômica.

<sup>12</sup> Benecke (1980:83) na cooperativa são idênticos os que possuem a empresa (donos) e os que fazem uso de seus serviços ou de suas instalações (usuários). Esta identidade é intencional, quer dizer, os sócios da cooperativa põem seu capital à disposição da empresa cooperativa com o objetivo de produzir um serviço que eles, os donos, necessitam, assumindo, então, a função de usuários.

del sapo, en la ciudad de *Rochdale*, Inglaterra, cerca de 28 operarios, sastres, carpinteros y trabajadores brazales etc., dimitidos de sus empleos después de una huelga fracasada, criaron un almacén para consumo propio de harina, aceite, azúcar etc., a fin de garantizar la supervivencia del grupo. Quedaron conocidos como los Pioneros de Rochdale.

Los principios básicos del cooperativismo, según la *International Cooperative Alliance*, órgano de representación mundial del cooperativismo, en su última reunión de 1995, en Manchester, redefinió y divulgó los siete principios básicos del cooperativismo *que siguen:*

- *adhesión libre y voluntaria;*
- *control democrático por los socios;*
- *participación económica de los socios;*
- *autonomía e independencia;*
- educación, amaestramiento y información;
- cooperación entre cooperativas; y
- preocupación con la comunidad.

Los valores básicos del cooperativismo según escribió Irion<sup>13</sup>, resumidamente son:

- **Solidariedad** – emprendimientos en común exigen personas solidarias, individuos independientes, dispuestos a establecer vínculos entre sí, apoyado en el apoyo mutuo;
- **Libertad** – el esencial es el derecho de analizar los valores y los principios y potencialidades del movimiento para que los interesados puedan transformar su libertad que es absoluta, fuera de la cooperativa, en libertad voluntariamente relativa dentro de ella, limitada por reglas auto impuestas que visen al bien común;
- **Democracia** – significa la participación en todas las reuniones, el derecho de opinión, las oportunidades de funciones directivas y el respeto al derecho de las personas aún que divergentes;

---

<sup>13</sup> Irion (1997:48-49).

- **Justicia social** – la promoción económica de los asociados se alía a la educación, cultura, calidad de vida, oportunidad de trabajo y de realización personal;
- **Equidad** – tiene sentido especial en el cooperativismo cuando examinada por tres vertientes: la asociativa, la económica y la social, las cuales están implícitas en los valores y principios del cooperativismo.

El cooperativismo es, por tanto, una sociedad de inspiración democrática, en la cual el capital se constituí en un medio de participación y nunca en fin de lucro. Según sus principios y valores, en primero lugar está el bienestar común de sus participantes, independientemente del valor del capital individual, predominando siempre la solidaridad de las personas, apoyado en el apoyo mutuo.

### **2.1.1. La llegada del Cooperativismo en el Brasil**

Según Oliveira<sup>14</sup> afirmó, el ideal del cooperativismo puro ya tenía más de medio siglo de aplicación práctica en otros países cuando llegó al Brasil. Tres fueron las tentativas iniciales de adoptar el sistema en Brasil, dos en Paraná y una en Pernambuco, pero ninguna bien sucedida.

Por tanto, quien efectivamente ha traído y consiguió dar formas concretas fue un cura suizo, el jesuita Théodor Amstradt. Él lanzó, en reunión de la Sociedad de Agricultores Rio Grandences (Bauernverein) de la Línea Imperial, en el actual municipio de Nova Petrópolis, la idea de organización de una Caja de Crédito Rural. Esta se configuraba en los moldes de las Cajas Raiffeisen, idealizadas por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, alcalde de una pequeña localidad de la Alemania.

A pesar, de las varias tentativas de implantar el sistema en Brasil, la que resultó en dato histórico fundamental para el registro de la primera cooperativa en el Brasil, fue la creación de la Asociación Cooperativa de los Empleados de la Compañía Telefónica, en la ciudad de Limeira, São Paulo, en el año de 1891.

---

<sup>14</sup> Oliveira (1984:36).

Oliveira<sup>15</sup> resalta que el gran marco de la consolidación del cooperativismo fue la promulgación de la primera ley orgánica del cooperativismo brasileño. Los principales requisitos elaborados por la doctrina cooperativista se encuentran en ese Decreto.

Este sistema permanece, crece y fructifica, notadamente en el Río Grande del Sur y en São Paulo, estados que recibieran un flujo de fuertes corrientes de inmigrantes europeos, que ya conocían las ventajas del sistema cooperativista.

### **2.1.2. El surgimiento del Cooperativismo en el Río Grande del Sur**

El cooperativismo inició en el Río Grande del Sur, a partir de la conferencia, en el III Congreso de Agricultores Gauchos en Feliz, en 25 de febrero de 1900, por lo jesuita Théodor Amstadt. Tres años después fue lanzada la pionera de sus cooperativas en Línea Imperial (Nova Petrópolis -RS), entonces perteneciente al municipio de São Sebastián del Caí, donde estaba su sede. A partir de esa data, fueron surgiendo constantemente nuevas cooperativas en el Río Grande del Sur: 1903, Bueno Principio; 1904, Santa Cruz del Sur; 1905, Panambi; 1906, Lajeado etc.

Los inmigrantes alemanes que habían ocupado los valles y los primeros patamares de la costanera de la sierra en Nueva Petrópolis, ya estaban familiarizados, desde sus orígenes de ultramar, con la práctica del sistema.

Por su vez, los inmigrantes italianos, que tendrían vencido los contraforjes de la sierra en Nueva Petrópolis, y desbravado las tierras del nordeste del estado, colonizándolas, comenzaban a sembrar los embriones de numerosas ciudades. También ellos conocían los beneficios del régimen cooperativista, pero, aislados en las colonias distantes unas de las otras o en los pequeños aglomerados urbanos nacientes, no tenían quien los organizase.

Conforme Oliveira<sup>16</sup>, el vino de sus primeras zafas era llevado para los centros de consumo del País, después que, en la virada del siglo XIX, los pioneros Antonio Pieruccini y Abramo Eberle – agricultores industriales – consiguieron llegar a São Paulo con las primeras pipas. Pero en las capitales del centro brasileño, el producto era adulterado y

---

<sup>15</sup> Oliveira (1984:40) O grande marco da consolidação do cooperativismo, no país, foi a promulgação da primeira lei orgânica do Cooperativismo Brasileiro, o Decreto n.º. 22.239, de 19 de dezembro de 1932.

<sup>16</sup> Oliveira (1984:37) Os meios de impedir as adulterações, mais do que o governo, as possuiis vós, ó agricultores; somente associando-vos e constituindo cooperativas, podereis bem defender os vossos produtos, deles auferindo maior proveito.

colocaba en descrédito los vinos de las colonias gauchas. Una comisión de agricultores caxienses, que procuró el Presidente del Estado, Dr. Carlos Barbosa, escuchó de él, que los medios de impedir las adulteraciones, era que los agricultores deberían constituir cooperativas, para poder defender sus intereses coletivos y auferir mayor provecho.

El Gobierno Federal prestigiaba esa idea cuando, en septiembre de 1911, el Dr. Pedro de Toledo, Ministro de la Agricultura y Comercio, defendía el sistema cooperativista, para eliminar el intermediario inútil. Pasando de la palabra a la acción, el Ministerio mandara venir de la Italia un destacado doctrinador y técnico, el Dr. Giuseppe di Stéfano Paternó, encaminando para el Rio Grande del Sur<sup>17</sup>.

Aquellas primeras cooperativas tenían, por tanto, cumplido importante misión: ellas salvaron la producción agraria de la región nordeste del Estado y consolidaran a su economía primaria, preparando las bases de la agroindustria que hoy representa una importante riqueza de aquella región<sup>18</sup>.

Las cooperativas en el Rio Grande del Sur, desde su fundación, vienen contribuyendo sobremanera para el desenvolvimiento a través de sus actividades, principalmente aquellas que desenvuelven pesquisas e incentivan la producción agropecuaria del Estado. Por la manutención del sistema cooperativista es viable grande parte de las investigaciones en la producción de semillas en el estado.

### **2.1.3. La evolución del Cooperativismo en el Brasil y en el Río Grande del Sur**

Pinho<sup>19</sup> afirmó al comentar sobre las cooperativas agrícolas o de producción que surgieron en Brasil, en este siglo, se destacó, en 1927, la creación de la Cooperativa de Cotia, São Paulo. Con incentivos gubernamentales, estas cooperativas afloraran por el

---

<sup>17</sup> Oliveira (1984:38) Paternó chegou a Porto Alegre em 1º de setembro de 1911, e realizou uma conferência no Teatro São Pedro, com a presença das mais altas autoridades rio-grandenses. A partir das idéias difundidas por Paternó em toda a região de colonização do Rio Grande do Sul surgiram diversas cooperativas, como a Cooperativa Agrícola de Caxias, que tinha a seu lado uma Caixa de Crédito Rural; a Cooperativa Agrícola de Vila Nova; e mais oito cooperativas Agrícolas da Região de Colonização Italiana. Nasceram, na mesma região, as primeiras Cooperativas de Produtos Suínos, Laticínios e Madeireiros, bem como uma União das Cooperativas do Rio Grande do Sul, fundada em 20 de setembro de 1912. Em 1913, surgia, em Santa Maria, a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea do Rio Grande do Sul.

<sup>18</sup> Oliveira (1984:39) o Rio Grande do Sul é o Estado que possui o maior número de Cooperativas ligadas às atividades rurais em todo o País. E, falando em termos gerais, sobre todos os ramos e categorias de Cooperativas, é justo assinalar que, pelos níveis técnicos que atingiram, pelos caminhos que abriram - inclusive nos mercados externos, pelo volume e pela qualidade de suas produções, de suas vendas e de seus serviços - as Cooperativas cumprem uma inegável e ponderável missão na estrutura econômica e social do Estado.

<sup>19</sup> Pinho (1982:62).

territorio nacional, en especial en la región sur. El gobierno visaba, con éstos incentivos que el sistema de almacenamiento de granos en el País se realizase por medio de cooperativas. Con el crecimiento de la producción brasileña, a partir de la década de 70, el cooperativismo experimenta un considerable incremento en todas las regiones agrícolas del Brasil.

Para Oliveira<sup>20</sup> el cooperativismo de la región sur resurgió al rededor de 1929, cuando la quiebra de la Bolsa de Nueva York, que generó la célebre crisis mundial, con reflejos también aquí, obligó los productores de agro industria a se unieren volviéndose, otra vez, para el ideal solidario, para salvar su economía.

Las cooperativas<sup>21</sup>, en esa década, fueron las responsables por el almacenamiento de la producción, con incentivos gubernamentales para pesados inversiones en inmobilizaciones, porque el gobierno no poseía estructura de almacenajes para la producción agrícola, repasando, por lo tanto, a las cooperativas esos encargos por medio de incentivos.

Sin embargo esos factores tuvieron permitiendo la ampliación de los objetivos de actuación de las cooperativas<sup>22</sup>, en el final de la década de 80 ellos representaron el propio caos del sector. Las facilidades de crédito e interminables repasos se transformaron en enormes deudas, resultado del comportamiento oportunista de los cooperados y también de los dirigentes, que se aprovechaban de ventajas comerciales permitidas por los tempos de inflación.

Con la economía equilibrada y la queda de la inflación, a partir de 1994, las prácticas de mercado, comúnmente establecidas con apropiación de altas márgenes de comercialización, se tornaron casi imposibles. Las cooperativas tuvieron de rever su situación y pasaron a controlar intensivamente sus costos operacionales y financieros, ya que los precios pasaron a ser presionados por la acción de la concurrencia externa. Antes

---

<sup>20</sup> Oliveira (1984:39).

<sup>21</sup> Pinho (1982:68) o efetivo surgimento do cooperativismo brasileiro foi marcado pelo processo de modernização da agricultura e da organização dos produtores com o apoio do governo federal. Para isso nos anos 60 e 70 o governo se empenhou em medidas que alavancassem não somente a agricultura mas também o desenvolvimento agrícola do país. Portanto, o surgimento do cooperativismo esteve vinculado a uma fase de facilidades e estímulos a modernização produtiva, bastando para isso que os agricultores se organizassem.

<sup>22</sup> Pinho (1982:69) nas décadas de 70 e 80 as cooperativas foram crescendo e perderam o foco de sua atuação fundamental: uma organização econômica em nome do bem-estar social e coletivo de seus associados. A busca da verticalização produtiva por parte das cooperativas agrícolas nessas décadas, acalentada pelo apelo de seus associados, chegou em grande número delas a atingir a horizontalização como forma de incorporar outras atividades de comercialização como supermercado e até mesmo enveredar pela área da saúde, criando postos hospitalares e farmácias.

de tal realidad, fueron obligadas a redefinir sus funciones primordiales, con dirección, recursos y esfuerzo para las áreas donde son eficientes y eficaces.

A partir de la retirada de incentivos por los departamentos gubernamentales y la creciente actuación de empresas concurrentes, seguida también de la globalización, el sector cooperativista brasileño tuvo que reestructurarse frente a esa nueva realidad.

#### **2.1.4. Clasificación de las Cooperativas**

Las cooperativas agrícolas se dividen en los siguientes tipos: a) de productores; b) de producción; c) integrales de reforma agraria. Son consideradas cooperativas de producción las que se dedican a las tareas de almacenajes, beneficiar y comercializar la producción de sus asociados.

Con relación a la clasificación de las cooperativas, Pinho<sup>23</sup> afirma que, de las clasificaciones, la más divulgada es la clasificación tripartida: cooperativas de producción, cooperativas de consumo y cooperativas de crédito.

Las cooperativas de producción<sup>24</sup> presentan dos formas principales: las cooperativas de producción agrícola y las cooperativas de producción industrial.

Por su vez, de acuerdo con Pinho las cooperativas de consumo<sup>25</sup> reúnen los asociados con el fin de ellos proporcionaren, por el auxilio entre ellos, los bienes y servicios indispensables a la satisfacción de sus necesidades personales y domésticas, en condiciones más ventajosas de precio y de calidad.

Con referencia a las cooperativas de crédito<sup>26</sup>, Pinho afirma que ellas tienen por fin eliminar los intermediarios a través del auxilio entre ellos.

Segundo Oliveira<sup>27</sup>, los pioneros de Rochdale, surgieron de la iniciativa de veintiocho hilanderos de Rochdale, que uníranse para comprar en conjunto los bienes de su sustento. El movimiento derivó de un conjunto de principios que, de un modo general,

---

<sup>23</sup> Pinho (1966:57).

<sup>24</sup> Pinho (1966:60-61) As cooperativas de produção ou de produtores apresentam duas formas principais: as cooperativas de produção agrícola ou agropecuária e as cooperativas de produção industrial. Ambas podem ser simples ou integrais: no primeiro caso congregam pequenos e médios empresários e trabalhadores para a prática do auxílio-mútuo em apenas algumas atividades; no segundo caso, a produção, a distribuição e até mesmo outros setores econômicos ou vida social (como educação, recreação) são organizados cooperativamente.

<sup>25</sup> Pinho (1966:60-61).

<sup>26</sup> Pinho (1966:66).

<sup>27</sup> Oliveira (1984:27-30).

fundamentan aún hoy el movimiento cooperativista en todo el mundo. Eses principios son: adhesión libre y espontánea; absoluta neutralidad política y religiosa; práctica de la democracia pura, en que una persona, cualquier que sea su posición social y económica, no representaba más que un solo voto; eliminación del lucro mercantil, con la devolución de las sobras proporcionalmente a las operaciones de cada un; retribución al capital con juros limitados; ventas a la vista de los bienes de consumo; fomento a la educación, para preparar las generaciones futuras y garantizar la continuidad del sistema.

Las cooperativas de producción, que dependen de la agricultura para mantener su estructura y su funcionamiento, durante el año todo, iniciaron un proceso de organización, en el sentido de equilibrar sus costos con su receta. Para desarrollar sus actividades, necesitan de una inversión muy alto en inversiones, pues sus actividades son caracterizadas por la forma de producción agrícola, que empieza con el abastecimiento de insumos para la formación de culturas, almacenamiento y comercialización de la producción agrícola.

### **2.1.5. El Cooperativismo en la Situación Actual y la Globalización**

Las cooperativas han dado, en el contexto actual, condiciones facilitadoras tanto para el empresario cuanto para el cooperado. Se puede destacar: mejor oferta de recursos humanos calificados; mayor comprensión de la necesidad de los clientes y mayor proximidad con centros de producción, de conocimiento y tecnología; eficiente dotación de estructura económica.

Considerando que el cooperativismo es la moneda del 3º milenio y analizando las posibilidades y perspectivas para la implantación de cooperativa, destacamos los sectores en los cuales se han posibilitado la inserción de las mismas. Entre ellos se destacan: trabajo; salud; producción; mineral; habitacional; agropecuario; consumo; crédito; educacional; energía; telecomunicación; servicios; especial.

Teniendo como punto de partida los determinantes socios económicos, políticos y culturales, el cooperativismo preséntase como una de las perspectivas para absorción de mano de obra existente en el mercado de trabajo.

En ese sentido entendemos que la adopción del modelo cooperativista, implica en la comprensión de indicadores que influyen directa o indirectamente tal propuesta.

---

La perspectiva de las cooperativas como estrategias valorosas para situaciones oportunas de negocios, generando de esa forma intercambio entre las empresas y los cooperados, en el sentido de optimizar relacionamientos, acciones saludables, visión estratégica y de negocios, con foco en los resultados organizacionales y en la continuidad de las cooperativas, encunto fomentadoras de condiciones favorables, tanto para el trabajador como para el trabajo.

La gravedad de los problemas que aquejan a las ciudades en particular frente al drama del desempleo interpela al Estado, y los actores sociales locales, en la búsqueda de soluciones, con lo cual las cooperativas se encuentran también en el centro de la escena.

Las cooperativas constituyen empresas productivas y de servicio profundamente ligadas a sus comunidades locales. En el plan productivo el éxito de la cooperativa resulta de gran importancia para el crecimiento productivo de las localidades; sus excedentes se realizan y reinsertan en las comunidades locales con lo cual las cooperativas adquieren una gran importancia para los procesos de acumulación local. Las cooperativas en sus respectivas localidades son un componente importante de la estructura económica local, y sus posibilidades de crecimiento son de real importancia para la generación de empleos genuinos en las mismas. En una época en que la competitividad ha dejado de ser una cuestión puramente microeconómica y se valora el entorno productivo, los enlaces y articulaciones dentro de cada sector productivo, en momentos en que la innovación y mejora continua, operan mediante redes, la integración cooperativa abre toda una posibilidad de hacerse congruente al desarrollo competitivo de las empresas cooperativas y el desarrollo local y regional; el desarrollo local con una creciente presencia internacional en el país. Por eso es importante analizar sus capacidades competitivas, de participar y avanzar en los circuitos de acumulación de las producciones regionales en que las mismas se insertan.

Un desafío importante de las cooperativas es la posibilidad que sus valores de cooperación y ayuda mutua no queden limitados a la empresa y se constituya en factor de afianzamiento de los vínculos comunitarios, dotando a la sociedad de nuevas conductas, nuevos recursos, frente a la crisis. De hecho esto está sucediendo en muchas localidades.

En esa línea el principio de la participación de la cooperativa y del asociado de la comunidad, adquiere una dimensión especial toda vez que el desarrollo local requiere una participación activa de la sociedad civil en la construcción de las relaciones sociales, y las articulaciones entre actores que son parte del proceso de desarrollo local endógeno; en

estos aspectos las cooperativas pueden hacer un aporte esencial al desarrollo de sus localidades; de hecho muchas cooperativas lo están haciendo, sin embargo son procesos muy poco conocidos que deben ser estudiados y rescatados por la labor de investigación.

El principio cooperativo de la educación cooperativa también tiene una gran actuación toda vez que las cooperativas se enfrenten a la necesidad de preparar a sus dirigentes y socios a los desafíos y amenazas de la globalización hegemónica y por otro ámbito, capitalizar las oportunidades implícitas en los procesos de cambio estructural. La educación cooperativa debe también formar los nuevos líderes cooperativos del siglo XXI para una participación más activa en el desarrollo local y con una clara conciencia de las posibilidades que abren los nuevos paradigmas productivos. En la actualidad la empresa cooperativa debe comportarse como un ciudadano responsable y activo de su comunidad y cada socio como un líder local.

Todo lo anterior destaca la particular responsabilidad de los socios integrantes de los consejos de administración de las cooperativas, sus cuadros técnicos y profesionales, como responsables centrales de los modos de gestión y participación social de las cooperativas en sus medios; ellos son determinantes en respecto a la forma con que la cooperativa va a incidir en la economía y sociedad civil local, en la cultura comunitaria local, con su capacidad para constituirse, o no, en una fuerza productiva y social coherente con las necesidades de las comunidades locales en la actual fase de la globalización económica.

Conforme escribe Jorge Etkin Director del postgrado en Administración de la Universidad de Buenos Aires (UBA), plantea que las empresas sostenibles y en interacción dinámica, compleja y creativa con el medio local o internacional requieren superar el concepto de gerencia por el de Gobierno o Conducción de la cooperativa; esto implica un salto calitativo en la concepción de la gestión pasando de la razón técnica a la evaluación de la legitimidad de los fines de la organización y también pasar de la racionalidad limitada de los gerentes al manejo de la complejidad de los gobernantes. Para esto resultan claves los modos de pensar y actuar, las motivaciones y prácticas de los consejos de administración de las cooperativas tanto hacia adentro de la cooperativa en la relación con los socios particularmente como en la relación con el medio social local. He aquí el gran desafío de la globalización.

### **2.1.6. Conclusión Parcial**

En el siglo 18 ocurrió la Revolución Industrial en Inglaterra. La mano de obra perdió gran poder de cambio. Esta experiencia no tuvo resultado positivo.

Con base en experiencias anteriores, se buscaron nuevas formas y concluyeron que, con la organización formal llamada cooperativa, era posible superar las dificultades. Entonces, 28 operarios, en su mayoría tejedores, se reunieron para evaluar sus ideas. Tras un año de trabajo, acumularon un capital de 28 libras y consiguieron abrir las puertas de un pequeño almacén cooperativo, en 1844, en Inglaterra.

En Brasil, la cultura de la cooperación se ha observado desde la época de la colonización portuguesa. Ese proceso emergió en el Movimiento Cooperativista Brasileño surgido al final del siglo 19, estimulado por funcionarios públicos, militares, profesionales liberales y operarios, para atender a sus necesidades.

Cooperativismo es un movimiento, filosofía de vida y modelo socioeconómico capaz de unir desarrollo económico y bienestar social. Sus referencias fundamentales son participación democrática, solidaridad, independencia y autonomía.

Es el sistema fundamentado en la reunión de personas y no en el capital. Visa a las necesidades del grupo y no al lucro. Busca prosperidad conjunta y no individual. Estas diferencias hacen del Cooperativismo la alternativa socioeconómica que lleva al éxito con equilibrio y justicia a los participantes.

Asociado a los valores universales, el Cooperativismo se desarrolla independientemente de territorio, idioma, credo o nacionalidad.

## 2.2. Planificación Estratégico y Operacional

El planeamiento estratégico, consiste en desarrollar una conexión de contratos interrelacionados, explícita e implícito, entre la empresa y sus grupos de clientes, empleados, socios y comunidad, principalmente.

Segundo Atkinson, el planeamiento<sup>28</sup> es identificar lo que los propietarios esperan de sus participaciones en la empresa y que deben elegir una estrategia para alcanzar los objetivos primarios de la empresa.

Resende<sup>29</sup> declara que la mensuración estratégica utiliza perfil de competitividad y de potencialidad para apoyar decisiones de riesgo sobre la formación de la cartera de productos y mercados que representa los objetivos y las restricciones a los cuales la organización está sometida: el abordaje de competitividad determina como la organización buscará optimizar sus objetivos con los concurrentes en cada área estratégica de negocio; el enfoque dado a las propias potencialidades definirá un patamar de equilibrio entre el comportamiento emprendedor y la competencia, disminuyendo conflictos internos.

La Tabla 1 presenta los marcos históricos en el desarrollo del conocimiento sobre estrategia en el mundo. De acuerdo con Zaccarelli<sup>30</sup>, hubo un acúmulo en grande cantidad de conocimiento en poco tiempo, resultando en una enorme bibliografía disponible. El grande motor de esa evolución fue el creciente nivel de exigencias de las empresas, que querían cada vez más embasamiento para orientar sus acciones, proteger su posición en el mercado y crecer.

---

<sup>28</sup> Atkinson et al. (2000:566) O primeiro passo do planejamento é identificar o que os proprietários esperam de suas participações na empresa. As expectativas dos proprietários tornam-se os objetivos primários da empresa. O segundo passo do planejamento é escolher uma estratégia para alcançar os objetivos primários da empresa.

<sup>29</sup> Resende (2003:17).

<sup>30</sup> Zaccarelli (2000:32).

**Tabla 1 – Marcos Históricos de la Estrategia en las Empresas**

<b>Período</b>	<b>Descripción</b>
Antigüedad	Un de los primeros textos conocidos, de aplicación militar, tiene más de 2.000 años y es del general chino Sun Tzu: trabajo sobre el arte de la guerra. En el Occidente, el concepto es también utilizado por el ejército romano.
Siglo XVIII	El general francés Napoleón Bonaparte, que conoce la obra de Sun Tzu, es considerado un de los mayores estrategas de todos los tiempos.
Década de 50	Después de la Segunda Guerra Mundial, el planeamiento estratégico llega a las empresas y universidades, principalmente en los EUA. Surge el modelo de análisis de fuerza y flaquezas, amenazas y oportunidades (SWOT).
Año 1965	Edición del primer libro sobre estrategia, de Igor Ansoff.
Años de 60 a 70	El planeamiento estratégico se torna una herramienta muy popular y se expande por las empresas de los EUA.
Año de 1973	Fue realizado el primer Seminario Internacional de Administración Estratégica en la Universidad de Vanderbilt. En este evento, empezaron las primeras críticas al planeamiento estratégico.
Año de 1980	Publicación del primer libro de Michael Porter, con una nueva Organización de los conceptos de estrategia.
Década de 80	Con la estabilización del crecimiento económico, había cierto desencantamiento de las empresas norte americanas con relación a la estrategia. Ya en las compañías japonesas, que experimentan grande crecimiento económico, los ejecutivos leen y siguen la enseñanza del general chino Sun Tzu. Surgen, cada vez más, nuevos autores y teorías sobre el tema.
Año de 1994	Edición del Libro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que muestra la precariedad de los conceptos de planeamiento estratégico y marco el inicio de una nueva fase de los conceptos de estrategia.
Década de 90	Las dos mitades de esta década son bien distintas. En la primera, había significativa retomada del pensamiento estratégico, llevando en consideración todas sus limitaciones. En la segunda, con la euforia de la Internet, algunas empresas abandonan completamente la estrategia, en la opinión de Michael Porter y otras, la tornan sinónimo de transformación del negocio. Kaplan & Norton crean el balanced scorecard.
Siglo XXI	Con propósitos nuevos y modelos con foco en la capacidad de adaptarse a la mudanza, en la flexibilidad y en el aprendizaje organizacional. Para algunos, tener agilidad estratégica, para danzar conforme la música, pasa a ser más importante que la estrategia en sí. Según investigación de la Bain & Co., el planeamiento estratégico aún es la herramienta de gestión más utilizada por empresas en todo el mundo.

Fuente: adaptado de Zacarelli (2000:32) y Julio & Neto (2002:192).

### 2.2.1. Estrategia

Conforme explica Herrero<sup>31</sup> el significado de la estrategia tiene evolución a lo largo de la historia, en especial a la medida que la sociedad avanzaba de la sociedad industrial para la sociedad del conocimiento. Al mismo tiempo, la responsabilidad por la formulación de la estrategia dejó de ser responsabilidad del principal ejecutivo para tornarse responsabilidad de todos en la organización. En la era del conocimiento, todos los colaboradores de una empresa son considerados los nuevos estrategas.

A lo largo de la investigación, fueron encontradas varias definiciones que se mostraban ora distintas, ora complementares. Zaccarelli<sup>32</sup> indica que la dificultad de una definición rápida y buena de estrategia débese a la amplitud de los conceptos, lo que impide su condensación en una sola frase. La solución encontrada fue la de presentar diversas definiciones y construir un cuadro síntesis, sumariando todos los puntos colocados por los diversos autores.

Según Ansoff<sup>33</sup> que discurre sobre la estrategia como siendo el conjunto de las reglas y directrices para decisión que orientan el proceso de desarrollo de una empresa. Para Campos<sup>34</sup> son las acciones de largo y medios plazos necesarias para atingirse la visión. Camino a ser seguido por la organización para garantir su supervivencia a largo plazo.

Para Almeida<sup>35</sup>, estrategia es el camino que la entidad deberá seguir, siendo que se puede considerar una decisión más estratégica a la medida que sea más difícil volver atrás y tendríase una interferencia mayor en toda la entidad.

Kaplan & Norton<sup>36</sup> enfatizan que la estrategia tiene su referencia con opción y, por lo tanto, la definen como el momento de hacerse una elección.

En ponencia en la III *Strategic Management Society Conference* (Paris, 1983)<sup>37</sup>, analiza aspectos específicos o partes que componen una actuación estratégica y la define como siendo:

- Una forma de pensar en el futuro, integrada en el proceso decisorio.

---

<sup>31</sup> Herrero (2005:6-7).

<sup>32</sup> Zaccarelli (2000:42).

<sup>33</sup> Ansoff (1990) As regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.

<sup>34</sup> Campos (1996:304).

<sup>35</sup> Almeida (2001:15).

<sup>36</sup> Kaplan & Norton (2000a:102) estratégia tem a ver com opção.

<sup>37</sup> Mintzberg apoud Gaj (1987:18).

- Un procedimiento formalizado y articulador de resultados.
- Una programación.

Según Gaj<sup>38</sup>, en esta misma conferencia surgió una crítica de Zinder y Gluck, en que esos autores alegan que la tarea estratégica es principalmente de planeamiento, como forma de verse el todo antes de verse las partes. En el mismo evento, Ansoff explica estrategia por medio de algunas expresiones, como:

- El negocio en que estamos.
- Las tendencias que se verifican.
- Decisiones heurísticas (preguntas y respuestas) de primera orden.
- Padrón en decisiones.
- Nicho Competitivo
- Características de Portfólio.

En el mismo evento, Pascale apoud Gaj<sup>39</sup> presenta una definición afirmando que, en el contorno de negocios, la palabra estrategia es utilizada para seleccionar oportunidades definidas en termos de pedidos a ser atendidos y productos a ser ofertados.

Gaj<sup>40</sup> busca resumir las varias posturas con relación a la definición para la estrategia en tres abordajes. La primera relaciona estrategia con planeamiento. Para algunos autores, el importante es el producto final que se obtiene del trabajo estratégico, expreso normalmente a través de un plan escrito para un período determinado de tiempo y con mecanismos de ajustes periódicos. La segunda amplia el concepto, resaltando que se trata de una visión de futuro deseada y de los medios para alcanzarla. Un tercer abordaje coloca la estrategia de manera pragmática, como un instrumento de dirección de las organizaciones, no necesariamente un plan, pero un comportamiento maduro para situar la organización en su ambiente, conociendo y utilizando recursos disponibles. Todos los abordajes tienen un aspecto común, cual sea, el de la futuridad de las decisiones corrientes, y también algo a ser destacado: estrategia, a pesar de ser una postura consciente de

---

<sup>38</sup> Gaj (1987:18).

<sup>39</sup> Gaj (1987:19) Afirma que, no conserto de negócios, a palavra estratégia é utilizada para 'selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem ofertados'. Ao mesmo tempo, para 'fazer decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos identificados'. Pascale acrescenta às definições sobre estratégia um modelo sobre como as empresas deveriam ser dirigidas. Adota o critério de focalização, chamado de atenção sobre alguns fatores; com isso, ignora outros considerados de menor importância.

<sup>40</sup> Gaj (1987:20-21).

adecuación ambiental, no es sinónimo de éxito. Quizás pueda ser dicho que ella puede ser un instrumento para evitar el fracaso, provocado por obsolescencia e inadecuación ambiental.

Para Zacarelli<sup>41</sup>, estrategia es un manual para decisiones sobre interacciones como oponentes, de reacciones imprevisibles, que comprende dos partes: Acciones y reacciones envolviendo aspectos del negocio y preparación para obtener ventajas en las interacciones.

Mintzberg<sup>42</sup> colocó que existe una distinción entre la estrategia pretendida y la estrategia realizada. Podemos llamar las intenciones plenamente realizadas de estrategias deliberadas y las no realizadas de estrategias irrealizadas. Describe un tercero caso, que llama de estrategias emergentes – en las cuales un padrón realizado no era expresamente pretendido.

### Cuadro 1 – Características de la Estrategia

Autor	Características de la Estrategia	
Ansoff	Cuánto al contenido	Presenta reglas y directrices generales para orientar la gestión de la organización.
Campos	Cuánto al plazo	Tiene como base un planeamiento de medio y largo plazo.
Almeida	Cuanto a la importancia	Los impactos de decisiones estratégicas son de larga dirección y demandan tiempo para que sean revertidos.
Kaplan & Nortan	Cuanto a la naturaleza	Estrategia es una opción, elección. Hace parte del proceso decisorio.
Ansoff	Cuanto al posicionamiento	Leva en consideración el contexto competitivo de la organización.
Mintzberg	Cuanto a la dinámica	Sufre alteraciones con el decorrer del tiempo. La estrategia realizada ni siempre es igual a la estrategia pretendida.

Fuente: Del autor.

Intentando ser sucinto, la estrategia localiza los direccionamientos relevantes y que a medio y corto plazo influyen en la toma de decisiones de una organización, de acuerdo con el ambiente competitivo en que la misma encóntrase.

<sup>41</sup> Zacarelli (2000:73).

<sup>42</sup> Mintzberg (2000:18).

### 2.2.2. Planificación Estratégico

Planificación<sup>43</sup> es algo que hacemos antes de hacer, esto es, tomada anticipada de decisión. Es un proceso de decidir el que hacer y como hacerlo, antes de la acción en sí.

Según Ansoff<sup>44</sup>, desde los años 50, las primeras escuelas consideran relevante analizar sus relaciones con el ambiente externo. La causa, la que se llamó de problemas estratégicos, fue entonces identificada en el distanciamiento entre los productos ofrecidos y la demanda del mercado. La solución fue llamada de planificación estratégica – un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el mercado y de las fuerzas y flaquezas de las firmas, y la selección de un punto entre ellos que satisfacen mejor los objetivos de la empresa. Elegida la estrategia, la parte crítica del problema estaría solucionada y la empresa podría proceder en su implementación.

También diversas son las definiciones de planificación estratégica. Stoner<sup>45</sup>, definió como el proceso de planificación formalizado y de largo alcance, muchas veces empleado para definir y atingir los objetivos de las empresas.

Oliveira<sup>46</sup> clasifica como un proceso gerencial que posibilita al ejecutivo establecer el rumbo a ser seguido por la empresa, con vista a obtener un nivel de optimización en la relación de la empresa con su ambiente.

Almeida<sup>47</sup> acrecienta el carácter de ordenación de ideas y de personas de manera a crear una visión del camino que se debe seguir en las empresas.

Campos<sup>48</sup> destaca la descomposición del planeamiento estratégico en tres planes:

- Plan de largo plazo – 5 a 10 años – en este plan, son definidos estrategias para atingirse la visión de futuro de la empresa, siendo que estas estrategias visan a traer mudanzas estructurales de la empresa;
- Plan de medio plazo – 2 a 5 años – en este plan, son establecidos metas sobre las estrategias de largo plazo y hechas proyecciones financieras que suporten las medidas para alcanzar esas metas;

---

<sup>43</sup> Ackoff (1978).

<sup>44</sup> Ansoff (1976:1).

<sup>45</sup> Stoner (1985:70). é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

<sup>46</sup> Oliveira (1995:46).

<sup>47</sup> Almeida (2001:13) ordenação de idéias e de pessoas, d forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir.

<sup>48</sup> Campos (1996:34).

- Plan anual – en este plan es hecho un pormenorizado del primer año de los planes de largo y medio plazo, con metas concretas.

Campos<sup>49</sup> afirma que el plan de largo plazo es el documento que ilumina el plan anual, forneciendo la dirección a ser seguida. Tanto el plan de largo cuanto el de medio plazo son revistos anualmente y actualizados con nuevas informaciones. Por lo tanto, el establecimiento de un plan estratégico tornase la tarea más importante de la alta administración. La función del planeamiento estratégico es proponer maneras de modificar las operaciones del día a día de tal modo que las organizaciones busquen en mantenerse competitivas en el mercado.

El cuadro 2 identifica algunas de las características del planeamiento estratégico de acuerdo con los autores citados.

**Cuadro 2 – Características del Planeamiento Estratégico**

<b>Autor</b>	<b>Características del Planeamiento Estratégico</b>	
Ansoff	Cuanto al contenido	Analiza tanto aspectos internos como externos a la organización.
Stoner	Cuanto al plazo	Representa la tomada de decisión con antecendencia. Su foco es el largo plazo, pero puede ser desdoblado para medio y corto plazo.
Oliveira, Stoner	Cuanto a la naturaleza	Es un proceso.
Campos	Cuanto a los resultados	Resulta en un documento formal que procura explicitar la estrategia de modo tangible.
Campos	Cuanto a la frecuencia	Puede variar de acuerdo con la organización, pero normalmente es repetido anualmente.

Fuente: Del autor.

Las literaturas actuales presentan diversos modelos de propuestas, siendo que cada cual poseyó sus particularidades y características específicas, pero prácticamente todos siguen la misma lógica, que pasa por un diagnóstico, la selección de la estrategia y el planeamiento de como puede ser aplicada. Almeida<sup>50</sup> presenta un proceso típico de planeamiento estratégico, siendo que el modelo divide el proceso en cinco etapas, como veremos en la figura 1.

<sup>49</sup> Campos (1996:35).

<sup>50</sup> Almeida (2001:14-42).

**Figura 1 – El proceso de Planeamiento Estratégico**

<b>Orientación</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Dirección</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Operación</b>
Misión	Aspectos Internos	Estrategias	Balance	Acciones
Visión	Análisis Ambiental	Objetivos	Demostración Resultados	Cronograma
	Campo de Actuación		Flujo de Caja	
	Estrategia Vigente		Índices	

Fuente: Del autor.

El proceso de planeamiento estratégico de orientación puede ser dividido en misión y visión, de acuerdo con lo que sigue:

- **Misión:** se trata de la razón de ser de la entidad, el motivo de su existencia, Almeida<sup>51</sup>, describe que la misión es definida en los fines. Por lo tanto, será siempre determinada con los ojos vueltos para fuera de su negocio, en dirección a las personas, el mercado. La misión fundamental de cualquier negocio es siempre la satisfacción de las personas. La misión de una empresa define su papel en la sociedad.
- **Visión:** para los individuos, la visión es el gusto y la facilidad de involucrarse en una actividad. Para las organizaciones, la definición también se aplica y se completa con la visión de futuro. Campos<sup>52</sup> describe como una situación prevista para el futuro de la organización. La visión es establecida sobre los fines de la empresa y corresponde a la dirección a ser seguida, siendo el grande sueño de futuro y auxilia como rumbo general.

Rampersad<sup>53</sup>, destaca que la misión organizacional envuelve la identidad de la organización e indica su razón de ser: para quien existe, por que existe, a que necesidades atiende, cual es su objetivo último, cual es su función básica y cuales son los *stakeholders* más importantes; la visión organizacional es el sueño duradero de la organización e indica la ruta de transformación necesaria para alcanzarlo.

<sup>51</sup> Almeida (2001:14-39).

<sup>52</sup> Campos (1996:303).

<sup>53</sup> Rampersad (2004:91-92).

El proceso de diagnóstico sigue los siguientes aspectos:

- **Aspectos internos:** en esta actividad son identificados los factores críticos de éxito de una empresa en su ramo de actividad. A seguir se busca comparar los factores críticos con los concurrentes para verificar aquellos que son superiores, inferiores o semejantes a los de las entidades comparadas. El análisis de los puntos fuertes y flacos, seguida posteriormente por el análisis de las oportunidades y amenazas, es denominada como FOFA<sup>54</sup>.
- **Análisis ambiental:** el análisis del ambiente es generalmente la etapa más importante del plan estratégico, pues es cuando las entidades son llevadas a alcanzar la eficacia por la descubierta de oportunidades y amenazas. El ambiente de una entidad es todo aquello que influencia en su desempeño, sin que ella poco o nada pueda hacer para mudar tales factores o variables. En el análisis ambiental son identificadas las oportunidades y amenazas, que son los principales condicionantes de la eficacia organizacional, o sea, para tenerse éxito, debese aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.
- **Campo de actuación:** los conceptos de misión y visión son muy próximos y auxilian para delimitar el campo de actuación de una entidad, verificando si ella está o no actuando en algo que no dice respecto o dejando de actuar en algo que debería.
- **Estrategia vigente:** para que no ocurra una discontinuidad, es necesario que se conozca cual es la estrategia que la entidad ha seguido, evitando, siempre que posible, mudar radicalmente de dirección, lo que podrá implicar perjuicios para la entidad.

El proceso de dirección sigue:

- **Estrategia:** en el momento de elegir la estrategia, el administrador puede lanzar mano de una serie de clasificaciones genéricas de los temas estratégicos. Puede elegir una de ellas o buscar soluciones híbridas,

compondo estrategias que no sean incompatibles entre sí. Esta lista no busca ser exhaustiva, pero presenta diferentes visiones complementares a respecto del asunto:

- Liderazgo de costos, diferenciación, enfoque<sup>55</sup>.
  - Construir la franquicia, aumentar valor para los clientes, atingir la excelencia operacional, ser un buen ciudadano corporativo<sup>56</sup>.
  - Penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo del mercado, diversificación<sup>57</sup>.
  - Supervivencia, manutención, crecimiento y desarrollo<sup>58</sup>.
  - Oportunidades, no-inversión, intento, adaptación, diferenciación producto/mercado, diferenciación funcional, innovación, evolución, reacción, despistar, cooperación, agresión, autoprotección<sup>59</sup>.
  - Solución para clientes, pirámide de productos, componentes, painel de controle, tiempo, innovación, multiplicador de lucro, espíritu emprendedor, especialización, base instalada, padrón de facto, marca, productos especializados, liderazgo total, escala de transacción, posición en la cadena de valor, ciclo, después de la venta, nuevos productos, participación de mercado relativa, curva de experiencia, concepción de negocio de bajo costo<sup>60</sup>.
- **Objetivo:** el objetivo es un punto concreto que se quiere atingir, debiendo tener parámetros numéricos y datas a ser alcanzadas.

### **Cuanto a la viabilidad:**

El proceso hasta llegarse a la estrategia es predominantemente cualitativo, en el que son estructuradas ideas para definir el camino que la entidad debe seguir. Entretanto, el camino establecido ni siempre es posible, exigiendo una verificación de su viabilidad. Para eso son necesarios datos cantitativos. Los demostrativos financieros sirven para visualizar

---

<sup>54</sup> Julio & Neto (2002:191).

<sup>55</sup> Porter (1996a:9).

<sup>56</sup> Kaplan (2001:91).

<sup>57</sup> Ansoff (1997).

<sup>58</sup> Oliveira (1995).

<sup>59</sup> Zaccarelli & Fishmann (1994:15).

<sup>60</sup> Slywotzky & Morrison (1998).

la viabilidad de una forma integrada. Para Pereira<sup>61</sup>, el resultado económico corresponde a la variación patrimonial de la empresa, mensurada con base en conceptos económicos, en determinado período. Corresponde a la variación de la riqueza de la empresa y, por lo tanto, su capacidad de generar productos y servicios, cuyo valor económico sea suficiente para reponer, en el mínimo, los recursos consumidos en determinado período. Para Catelli<sup>62</sup>, todo ese proceso de gestión debe estar integrado con los sistemas de información de las organizaciones.

- **Balance:** de acuerdo con Iudícibus<sup>63</sup>, el balance patrimonial es una de las más importantes demostraciones contables, por intermedio de la cual se puede apurar la situación patrimonial y financiera de una entidad, en determinado momento. En esa demostración están claramente evidenciados el activo, el pasivo y el patrimonio líquido de la entidad.
- **Demostración de resultado:** la proyección de demostración de resultado presenta las recetas operacionales, siguiendo la deducción de los costos operacionales, comenzando de las más variables e yendo hasta las menos variables o hasta las fijas. Después de eso, deberán ser relacionadas las recetas y los costos no operacionales. Para Ludícibus<sup>64</sup>, el lucro apurado por la demostración de resultado del ejercicio puede ser considerado razonablemente correcto.
- **Flujo de Caja:** se trata del caja líquido efectivo, en contraposición al lucro líquido contable, que una empresa genera durante algún período especificado, en el caso el ejercicio. Brigham & Houston<sup>65</sup> destacan la importancia del flujo de caja con relación al lucro líquido para el análisis financiero, una vez que los dividendos son pagos en dinero y es preciso dinero para comprar los activos necesarios para la empresa continuar funcionando.
- **Índices:** los números absolutos contenidos en un demostrativo financiero son de importancia limitada. La verdadera información puede ser

---

<sup>61</sup> Pereira (1999:70).

<sup>62</sup> Catelli (1999:129).

<sup>63</sup> Ludícibus (1986:31).

<sup>64</sup> Ludícibus (1986:73).

encontrada en un análisis de la relación entre una empresa y otra en el mismo sector – utilizando índices<sup>66</sup>. Los índices financieros pueden ser subdivididos en cuatro grupos básicos: índices de liquidez, actividad, endeudamiento y lucro. Como regla general, los insumos necesarios para un buen análisis financiero incluye, en el mínimo, la demostración de resultado y el balance patrimonial. Los elementos importantes en el corto plazo son liquidez, actividad y lucro, pues dan las informaciones críticas a la operación de la empresa en ese período. Y si la empresa no puede sobrevivir en un corto plazo, no es preciso preocuparse con las perspectivas de largo plazo. Los índices de endeudamiento sólo son útiles si el analista estuviera cierto de que su empresa resistirá con éxito en el corto plazo<sup>67</sup>.

### **Cuanto a la operación:**

Conforme Oliveira<sup>68</sup>, el planeamiento táctico tiene por objetivo optimizar determinada área de resultado y no la empresa como un todo. Por lo tanto, trabaja con descomposiciones de los objetivos, estrategias y políticas establecidas en el planeamiento estratégico. El planeamiento operacional puede ser considerado como la formalización, principalmente a través de documentos escritos, de las metodologías de desarrollo e implantación establecidas. Por tanto en esa situación si tiene, básicamente, los planes de acción o planes operacionales.

- **Acciones:** existe la necesidad de haber una integración para que aquello que es planeado en nivel estratégico sea pensado para el nivel administrativo y, también, para el operacional. El planeamiento en nivel operacional es llamado de acciones, que deben reflejar la real necesidad de personas y recursos, sirviendo para comprometer las personas con los planes.

---

<sup>65</sup> Brigham & Houston (1999:35).

<sup>66</sup> Silbiger (1996:87) os números absolutos contidos em um demonstrativo financeiro são, muitas vezes, de importância limitada. A verdadeira informação pode ser encontrada em uma análise da relação entre um número e outro ou entre uma empresa e outra no mesmo setor – usando índices.

<sup>67</sup> Gitman (2001:140).

<sup>68</sup> Oliveira (1995:46).

- **Cronograma:** para que haga un acompañamiento de ese compromiso, es necesario que se establezca un cronograma, en el cual las datas establecidas servirán de control para que las acciones sean efectivamente realizadas.

### 2.2.2.1. Limitaciones, Críticas y Alternativas al Planeamiento Estratégico

Las primeras críticas al planeamiento estratégico como herramienta única de gestión fueron formalmente realizadas durante el Primero Seminario Internacional de Administración Estratégica, en la Universidad de Vanderbilt, en 1973. El principal mentor de este seminario fue un de los criadores del concepto de administración estratégica, Igor Ansoff, lo cual cita dos grandes deficiencias de la concepción cartesiana del problema estratégico<sup>69</sup>, habla que en el lenguaje científica de la administración, trátase de una optimización impropia en que las variables excluidas tienen un impacto mayor que las variables consideradas y que el planeamiento estratégico resuelve apenas una parte del problema total, la manutención de un relacionamiento efectivo y viable entre la organización y el ambiente.

Mais recientemente, Mintzberg<sup>70</sup> lista las principales trampas del planeamiento estratégico, divididas en el campo de comprometimiento, mudanza, política y control. Las referidas trampas fueron llamadas de falacias fundamentales del planeamiento estratégico, las cuales pueden ser sintetizadas de la siguiente manera:

- **Falacia de la predeterminación** – el planeamiento asume la predeterminación de un alto número de variables: el ambiente, las acciones organizacionales, el proceso de formación de la estrategia y el encadenamiento del acontecimiento en el tiempo cierto.
- **Falacia de la ausencia de involucrimiento** – una das premisas fundamentales del planeamiento estratégico es la separación entre la estrategia y las operaciones. El planeamiento estratégico sólo sería posible si el estratega abstraese de las cuestiones del día a día, delegando a sus subordinados y dedicándose al pensamiento estratégico y de futuro. Los estrategias efectivos, entretanto, no son los que se abstraen de los detalles

---

<sup>69</sup> Ansoff (1976:2).

<sup>70</sup> Mintzberg (1994:159-321).

diarios, pero exactamente el opuesto: son aquellos que profundizan en las operaciones, manteniendo la habilidad de abstraer los mensajes estratégicos del día a día.

- **Falacia de la formalización** – otra premisa presente en el planeamiento estratégico es la de que él puede ser formalizado, principalmente por medio de sistemas que puedan detectar discontinuidades, comprender los objetivos de los diversos grupos de interés, proveer creatividad y planeamiento a la intuición. Infelizmente, cuanto más estructurado se torna el proceso de planeamiento estratégico, más perverso es el efecto de impedimento de la creatividad y empobrecimiento de las discusiones.

Zaccarelli<sup>71</sup> acrecienta que la parte efectivamente aprovechable del planeamiento estratégico consiste en dedicar tiempo para analizar cuatro factores: amenazas, oportunidades, puntos fuertes y puntos flacos. Entretanto, su principal limitación refiérese al hecho de que es imposible planear con seguridad cuando el resultado depende también de la reacción del oponente.

Estudios realizados en Brasil, considerando empresas de grande porte en los diversos sectores, identificaron barreras a la implementación de la estrategia, asociadas a cuatro dimensiones:

- **Visión:** solamente 5% del profesional de nivel operacional comprenden la visión de futuro de la empresa en que trabajan.
- **Personal:** menos de 25% de las organizaciones brasileñas vinculan remuneración e incentivos a la estrategia empresarial.
- **Recursos:** apenas 22% de las empresas brasileñas vinculan el presupuesto a la estrategia.
- **Administración de la estrategia:** solamente 32% de las organizaciones brasileñas poseen herramientas eficaces para monitoria y control.

---

<sup>71</sup> Zaccarelli (2000:15-18).

La investigación concluye en este estudio que 90% de las organizaciones brasileñas pesquisadas también fallan en la implementación la estrategia, en el que vale afirmar que Brasil está dentro de los pésimos padrones mundiales.

### **2.2.3. La Administración Estratégica**

Según Ferreira<sup>72</sup>, la administración estratégica surgió de la inadecuación de los tradicionales planeamientos de medio y largo plazos, de la aceleración de las mudanzas, principalmente en el área tecnológica, y de la preocupación cada vez más permanente con las ocurrencias en el ambiente externo. En ese nuevo contexto, la estrategia pasó a ocupar mayor espacio en el mundo empresarial.

Gaj<sup>73</sup> relata el histórico del desenvolvimiento en la década de 50 cuando ya habían empezado los primeros trabajos sobre administración estratégica. Más adelante, en el inicio de la década de 80, nuevas obras especializadas en la cultura organizacional, en la tecnología y en el concurrente traeron contribuciones especializadas al estudio estratégico.

Administración estratégica<sup>74</sup> es el sistema de administrar, con énfasis en el equilibrio entre turbulencia, capacitación y estrategia. Según Ansoff<sup>75</sup>, la transformación estratégica debe ocurrir en tres dimensiones: responsabilidad interna, intensidad de los vínculos externos y transformación de la postura estratégica.

Para Davous & Deas<sup>76</sup>, las intervenciones de la administración estratégica son volteadas para la promoción del gerenciamento de la estrategia – un fenómeno comportamental – y no para la producción de un plan o de una estrategia.

---

<sup>72</sup> Ferreira (2002:7) a estratégia passou a ocupar maior espaço no mundo empresarial.

<sup>73</sup> Gaj (1987:22) (...) na década de 50 já haviam sido iniciados os primeiros trabalhos sobre administração estratégica. Aos primeiros destes deram-se os nomes de formulação estratégica, estratégia corporativa e estratégia empresarial. Posteriormente, na década de 70, percebeu-se que era necessário acrescenta àquele enfoque uma dimensão de aspecto interno, a qual se denominou capacitação; esta devia possuir uma certa coerência com a estratégia que seria adotada par a adequação ambiental. Mais adiante, no inicio da década de 80, novos obras especializadas na cultura organizacional, na tecnologia, no concorrente trouxeram contribuições especializadas ao estudo estratégico.

<sup>74</sup> Gaj (1987:176).

<sup>75</sup> Ansoff (1976:76).

<sup>76</sup> Davous & Deas (1976:79).

### Cuadro 3 – Planeamiento Estratégico x Administración Estratégica

<b>Planeamiento Estratégico</b>	<b>Administración Estratégica</b>
Establece una postura con relación al ambiente.	Acrece capacitación estratégica.
Trabaja con hecho, ideas, probabilidades.	Acrecienta aspiraciones en gente, con mudanzas rápidas en la organización.
Termina con un plan estratégico.	Termina con un nuevo comportamiento.
Sistema de planeamiento.	Sistema de acción.

Fuente: Gaj (1987:23)

Administrar la estrategia es, en esencia, administrar el cambio. Esa simple observación acrecienta una dimensión importante al asunto de la estrategia, que es frecuentemente dehesado de negligencia. En la estrategia hay un lado pesado y un lado suave. El lado pesado envuelve y describe la estrategia con mapas y mensuraciones, ejecuta con procesos y procedimientos. El lado suave, sin embargo menos comprendido, no es menos importante. Envuelve liderazgo, cultura y trabajo en equipo, todas condiciones previas para la mudanza organizacional. Ejecutar la estrategia es ejecutar el cambio en todo el nivel de una organización. Para tenermos éxito, precisamos tener un mejor entendimiento del lado suave.

#### 2.2.4. Conclusión Parcial

El proceso de gestión de las organizaciones abarca todas sus áreas, caracterizándose como un acto continuo de la toma de decisiones. La obtención de la eficacia de tales decisiones puede ser facilitada por la existencia de una zona específica en la empresa, a la cual se delegue la responsabilidad por la integración y monitoreo de ese proceso: la controladoría.

Ese proceso refleja las expectativas de la alta administración de la empresa en la obtención de resultados económicos. Es en él que se establecen los parámetros de eficacia organizacional, traducidos en directrices y metas que se convierten en un patrón de comportamiento operacional que pasa a ser el marco orientador para la evaluación del desempeño económico de la empresa y de sus gestores. Él abarca todo el proceso decisorio y es la base para la explicación del éxito o para el no cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es a través del resultado de ese proceso que se torna posible entender el alcance de la capacidad gerencial de la empresa.

La capacidad gerencial de la organización, por su vez, se potencializa a través de la irrigación del proceso de gestión con las informaciones necesarias para que los objetivos organizacionales se materialicen de la forma esperada. Así, la sustentación de tal proceso camina por la existencia de un sistema de informaciones gerenciales que permita el tempestivo contacto de los gestores con los datos de que necesitan para la ejecución de sus actividades.

El proceso de gestión representa la dimensión de control operacional que, entre otras características, proporciona distribución formal de la responsabilidad por la generación de los resultados entre los miembros organizacionales. El planeamiento estratégico tiene como principio asegurar el cumplimiento de la misión de la empresa, generando un conjunto de directrices estratégicas de carácter cualitativo, que visa a orientar la etapa del planeamiento operacional.

El producto resultante del planeamiento estratégico es la planificación operativa, el elemento del proceso de gestión y de la dimensión de control operacional. Posee la característica de cuantificación de objetivos cualitativos, transformándolos en metas, cuyos alcances están relacionados a un patrón de consumo de recursos para la obtención de un determinado nivel de resultado deseado.

Así, se concluye que la adopción del planeamiento estratégico por las empresas y el desarrollo de su actuación de forma sistémica, de manera que esté acoplada a todos los miembros de la organización, desde los niveles más altos hasta los operacionales, presta contribuciones importantes a la organización, posibilitando su equilibrio ante las dificultades existentes en su ambiente operacional.

### **2.3. Contabilidad**

El primer codificador de la contabilidad fue un freí franciscano llamado Hermano Luca Pacioli, que pasó la mayor parte de su vida como profesor y estudiante en las universidades de Perúgia, Florezca, Pisa e Bolonia. Cerró su ilustre carrera enseñando Matemática en la Universidad de Roma.

El conocimiento contable, como instrumento en la tomada de decisión en una empresa es de extrema importancia para la viabilidad de los negocios.

Conforme Marion<sup>77</sup> comenta, la contabilidad es el instrumento que fornece el máximo de informaciones para decisiones en la empresa.

La contabilidad puede ser estudiada de diversas maneras y numerosos enfoques a la solución de cuestiones, como la del reconocimiento de ingresos, por ejemplo. Seis enfoques son presentados: Fiscal, legal, ético, económico, comportamental y estructural.

El estudio a ser desarrollado de la contabilidad es en su concepto económico, siendo que el enfoque económico de la contabilidad puede ser dividido en: el macroeconómico, el microeconómico y el social-empresarial.

Según Hendriksem<sup>78</sup>, un enfoque microeconómico a la teoría de la contabilidad procura explicar el efecto de procedimientos alternativos de divulgación sobre indicadores económicos en el nivel de la empresa.

Por lo tanto, el enfoque a ser tratado es el microeconómico, centrado así en la empresa como actividad económica, encarando el efecto de sus principales actividades en la economía por medios de sus operaciones en mercados.

Partiendo de un concepto económico, la contabilidad puede ser estudiada sobre el enfoque gerencial y financiero. Donde la contabilidad financiera elabora demostración con propósitos externos, como accionistas, acreedores y autoridades gubernamentales. La contabilidad gerencial tiene por objetivo producir informaciones operacionales y financieras para empleados y administradores.

Estamos en proceso de implantación en Brasil de las normas de armonización internacional de los estados contables. Muchos países presentan sus propios procedimientos, generalmente aceptos de contabilidad, pero lo que realmente interesa a los inversores y gestores es el real entendimiento sobre lo que ha evidenciado los estados contables. El mercado busca por empresas que ofrezcan confiabilidad y transparencia en la presentación de sus estados contables.

Según Carvalho<sup>79</sup>, la contabilidad internacional surgió para minorar las agruras de quien invertir fuera de sus países y hasta hoy tenía de manusear balances en docenas de normas contables distintas, tentando compatibilizarlas para comparar.

---

<sup>77</sup> Marion (1989:20) A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa.

<sup>78</sup> Hendriksem (1999:26) Um enfoque microeconômico à teoria da contabilidade procura explicar o efeito de procedimentos alternativos de divulgação sobre indicadores e atividades econômicas no nível da empresa.

<sup>79</sup> Carvalho, Lemes e Costa (2006:15).

El proceso de armonización contable, según Niyama<sup>80</sup> es un proceso que busca preservar las particularidades inherentes a cada país, pero que permite reconciliar los sistemas contables con otros países, de modo a mejorar el intercambio de informaciones a ser interpretados y comprendidos.

La armonización contable deberá promover un consenso por parte de las empresas, entidades profesionales e instituciones de enseñanza, donde la armonización de los patrones facilitará las comunicaciones y reducirá las diferencias en los estados contables, permitiendo la comprensión de las informaciones. Pero será un camino muy largo a recorrer. Los procesos de registros de informaciones contables, en muchos países, en virtud de su complejidad, caminan por pasos lentos y tortuosos, y una aceleración en ese proceso podría acarretar tropiezos y confusiones.

## 2.4. Contabilidad Gerencial

La contabilidad gerencial está siendo un instrumento importante en la tomada de decisión. De acuerdo con Pizzolato<sup>81</sup> la contabilidad gerencial está vuelta para la información contable que puede ser útil a la administración.

En ese sentido, Atkinson<sup>82</sup> explica que la contabilidad gerencial es el proceso de identificar, mensurar, reportar y analizar informaciones sobre los eventos económicos de las empresas.

Los procedimientos de la contabilidad tradicional y la manera como mucha empresa tiene sido estructurada, por departamentos o función, por proyecto, por fabricación, por mercado, por distribución, por instalación y por servicio de posventa, frecuentemente, llevan los gerentes a enfocar apenas los costos de su propio departamento.

En virtud de esas necesidades se hace necesario un estudio para que podamos identificar la situación de gobierno corporativo de las cooperativas del Río Grande del Sur.

---

<sup>80</sup> Niyama (2005:38).

<sup>81</sup> Pizzolato (2000:194) A contabilidade gerencial esta voltada para a informação contábil que pode ser útil à administração. Trata-se de qualquer conjunto de informações com origem contábil para a circulação interna, na forma adequada para assessorar gerentes no processo decisório.

<sup>82</sup> Atkinson (2000:36) A contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas. Um exemplo de informação gerencial contábil é o relatório de despesas de uma seção operacional, tal como a seção de padaria em uma mercearia. Outros exemplos são os cálculos de custos de se produzir um bem, prestar um serviço, desempenhar uma atividade e um processo comercial, e atender a um cliente. A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerencias contábeis

Para que la contabilidad tenga condiciones de fornecer informaciones para un sistema, es preciso observar algunos requisitos en su elaboración, desde la concepción del plan de cuentas. En ese sentido, Iudícibus<sup>83</sup> explica que la elaboración de un plan de cuentas es fundamental en el sentido de utilizar todo el potencial de la contabilidad. Con un plan de cuentas bien estructurado y utilizando de los recursos de la informática, puedese producir diversos informes, de acuerdo con la necesidad de la empresa.

Padoveze<sup>84</sup> afirma que la contabilidad se traduce naturalmente dentro de un sistema de información.

Deduce que la contabilidad, en sí, ya es un sistema de información, hasta mismo por imposición de Leis, que determina la forma de presentación de las demostraciones contables, las cuales son el producto de los datos procesados y contextualizados, estructurados de manera a tornarenses útiles a sus usuarios.

La contabilidad tiene como objetivo básico el registro de todas las operaciones de una empresa y mantener esos registros de forma ordenada para fornecer informaciones adecuadas a sus usuarios - observe que los usuarios pueden ser tanto internos como externos. Otro objetivo importante que la contabilidad tiene es el de prestar informaciones precisas y actualizadas a sus usuarios, tanto internos como externos. Conforme Atkinson<sup>85</sup>, la contabilidad está dividida en financiera y gerencial, y la clientela o usuarios pueden ser externos o internos, observando que la contabilidad financiera se destina a prestar informaciones a los usuarios externos: accionistas, creadores, autoridades tributarias; y la contabilidad gerencial se destina a prestar informaciones a los usuarios internos: funcionarios, administradores, ejecutivos. Por lo tanto, si los usuarios internos son, entre otros, los administradores, la contabilidad gerencial podrá ser utilizada por esos administradores, por medio de un sistema de informaciones contables.

---

produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhar de suas empresas.

<sup>83</sup> Iudícibus (1986:41) a elaboração de um plano de contas é fundamental no sentido de utilizar todo o potencial da contabilidade em seu valor informativo para os inúmeros usuários.

<sup>84</sup> Padoveze (1998:45) a ciência contábil traduz-se naturalmente dentro de um sistema de informação. Poderá ser argüido que fazer um sistema de informação contábil com a ciência da contabilidade é um vício de linguagem, já que a própria contabilidade nasceu sob a arquitetura de sistema informacional.

<sup>85</sup> Atkinson (2000:38-39).

## 2.5. Sistemas de Informaciones Contables

En esta sección, inicialmente se presentan conceptos de sistema, de datos y de informaciones. En la secuencia, se caracteriza el sistema de informaciones de manera amplia y genérica.

Los sistemas de informaciones contables de acuerdo con la Fecotrigo<sup>86</sup>, los informes de informaciones gerenciales carecen, de modo general, de mejoramiento, cuanto a los aspectos: presentación – contenido – titulación – frecuencia de emisión – oportunidad de presentación.

Procurar identificar los métodos de gobierno corporativo utilizado por las cooperativas de producción es la propuesta a ser desarrollada, verificando con eso las necesidades de cada cooperativa junto a sus administradores.

### 2.5.1. Sistema

Procurando conceptualizar sistema, surgirán diversos raciocinios, pues los aspectos y sectores arrollados son los más variados. En ese sentido, sistema es definido como un conjunto de partes coordinadas entre sí, y la interacción entre las partes con el todo.

Bertalanffy<sup>87</sup> afirma que, el sistema puede ser definido como un complejo de elementos en interacción de las empresas.

Para Mélese<sup>88</sup>, sistema es un conjunto de elementos en interacción, orientado para un objetivo de las empresas.

Segundo Bio<sup>89</sup>, sistema es un conjunto de elementos interdependientes, o un todo organizado o partes que interrelacionan formando un todo unitario y complejo.

Por el expuesto referido, sistema es un conjunto de elementos interdependientes y la interacción entre sus partes forman un todo complejo.

Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. Los sistemas cerrados son aquellos aislados en el medio ambiente. Los sistemas abiertos son aquellos que se comunican con el medio ambiente.

---

<sup>86</sup> Fecotrigo (1992:38).

<sup>87</sup> Bertalanffy (1975:84) sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação.

<sup>88</sup> Mélese (1973:31) sistema é um conjunto de elementos em interação, orientado para um objetivo; os elementos podem ser homens, máquinas, órgãos, células vivas etc.

<sup>89</sup> Bio (1985:18).

Padoveze<sup>90</sup>, con relación a los sistemas cerrados y abiertos, afirma que los cerrados no se relacionan con el medio ambiente externo, encunanto que los sistemas abiertos se caracterizan por la interacción con el ambiente externo, sus entidades y variables.

Por consiguiente, el sistema de informaciones, además de ser un sistema abierto, es el principal elemento de comunicación entre los sistemas gerenciales y sus ambientes.

### **2.5.2. Datos e Informaciones**

Primeramente, se debe distinguir dato de información. Con referencia a la definición de datos, Stoner<sup>91</sup> afirma que datos son los factores y los números no evaluados que serán convertidos en información.

Padoveze<sup>92</sup> explicita que el dato es un registro aún no interpretado, analizado y procesado.

Para Oliveira<sup>93</sup>, el que distingue el dato o un conjunto de datos de información es el conocimiento que ella propicia a quien toma las decisiones.

Cassarro<sup>94</sup> afirma que, técnicamente, datos son informaciones básicas antes de procesados por un computador, encunanto que informaciones son las relatorías, los resultados del procesamiento de datos. Los datos alimentan, son introducidos en el sistema y las informaciones son producidas.

Por su vez, Bio<sup>95</sup> explicita que cuanto a la información, ha muchas maneras de conceptuar, dependiendo del ángulo de observación y del campo de conocimiento en que se busca tal concepto. Del punto de vista más específico de sistema de información, se examina el concepto a partir del pronto entendimiento de la información como resultado del tratamiento de datos. Así, es posible entender el dato como un elemento de la información, que, tomado aisladamente, no transmite ningún conocimiento, o sea, no contiene un significado intrínseco.

Por tanto podemos notar que existe un consenso entre los estudiosos a respecto de la definición de datos e informaciones, quedando muy nítido que los datos presentan una

---

<sup>90</sup> Padoveze (1998:25).

<sup>91</sup> Stoner (1999:489).

<sup>92</sup> Padoveze (1998:41).

<sup>93</sup> Oliveira (1996:34) o que distingue o dado ou um conjunto de dados de informação, a qual auxilia no processo decisório, é o conhecimento que ela propicia ao tomador de decisões.

<sup>94</sup> Cassarro (1988:38).

<sup>95</sup> Bio (1985:29).

forma bruta, aún no trabajada. Una información no interpretada puede ser llamada de dato, pues se puede decir que la información es producida por la utilización de los datos. Observamos, también, que existe un vínculo entre datos, información y informática, siendo que la última es responsable por la organización y ordenación de esos datos para transformar en información.

El concepto de información está vinculado a la obtención de datos, al procesamiento de esos datos y a la manera por la cual tales informaciones serán transmitidas a sus usuarios, a fin de asegurar la cualidad de las mismas para la toma de decisiones de los gestores de las organizaciones. Por lo tanto, la información resulta cuando los datos son organizados o analizados de algún modo significativo.

### **2.5.3. Caracterización del Sistema de Informaciones**

De acuerdo con Gil<sup>96</sup>, los sistemas de información comprenden un conjunto de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros agregados segundo una secuencia lógica para el procesamiento de los datos y la correspondiente traducción en informaciones.

Wash y Roberts apud Nakagawa<sup>97</sup>, citan que el sistema de información es una combinación de personas, facilidades, tecnologías, medias, procedimientos y controles, con los cuales se pretende mantener canales de comunicaciones relevantes, procesar transacciones rutineras, llamar la atención de los dirigentes y demás pessoas para eventos internos y externos y asegurar la toma de decisiones inteligentes.

Para Bio<sup>98</sup>, el sistema de información es un subsistema del sistema de la empresa, dentro del mismo raciocinio, por lo tanto un conjunto de subsistemas de información interdependientes.

Podemos deducir que el sistema de información contempla el almacenamiento y el procesamiento de datos, organizando para transformar en información útil para la toma de decisión de los administradores y el control de las actividades organizacionales. Las

---

<sup>96</sup> Gil (1995:14).

<sup>97</sup> Wash e Roberts apud Nakagawa (1987:63) sistema de informação é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter canais de comunicações relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção dos dirigentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar bases para a tomada de decisões inteligentes.

<sup>98</sup> Bio (1985:25) sistema de informação é um subsistema do sistema empresa e, dentro da mesma linha de raciocínio, pode-se concluir que seja composto de um conjunto de subsistemas de informação, por definição, interdependentes.

informaciones generadas por el sistema de informaciones deben servir como instrumento de apoyo a los gestores de las organizaciones.

Cassarro<sup>99</sup> explica que la empresa en si es una estructura estática. Lo que movimenta esta estructura es el conjunto de sus sistemas de informaciones, la gama de informaciones producidas por sus sistemas, de modo que posibilite el planeamiento, la coordinación y el control de sus operaciones empresariales.

En esa perspectiva, Nakagawa<sup>100</sup> afirma que los subsistemas interdependientes que constituyen el sistema de informaciones pueden ser clasificados en dos grandes grupos: sistema de apoyo a las operaciones y sistema de apoyo a la gestión.

El sistema de informaciones debe fornecer a los gestores informaciones tanto sobre el pasado como para el futuro. En un sistema de informaciones como el presupuesto, por ejemplo, las informaciones del pasado son importantes, pero las informaciones volteadas al futuro deben ser bien elaboradas y trabajadas, porque cuando de su incoherencia es hecho un comparativo con aquello que fue proyectado en el planeamiento estratégico y operacional, por los administradores. Por lo tanto, además de ser una herramienta importante en el proceso decisorio, debe posibilitar la evaluación de la evolución de la organización, haciendo comparaciones entre el desempeño proyectado con el realizado.

#### **2.5.4. Proceso de Tomada de Decisión**

El proceso de tomada de decisión en la opinión de Pereira<sup>101</sup> es la racionalidad, es la capacidad de usar la razón para conocer, juzgar, elaborar pensamientos y explicaciones y es ella que habilita el hombre a elegir entre alternativas, a juzgar los riesgos decurrentes de sus consecuencias y efectuar elecciones conscientes y deliberadas. Como toda la decisión envuelve hechos y juzgamientos de un contenido factual, ella tiene también un contenido ético.

---

<sup>99</sup> Cassarro (1988:28).

<sup>100</sup> Nakagawa (1987:86-87) Os vários subsistemas interdependentes que constituem o sistema de informações podem ser classificados, geralmente, em dois grandes grupos: sistema de apoio às operações: são os que processam, dados relativos a transações rotineiras, recorrentes e, portanto, programáveis e sistema de apoio à gestão: são os que processam dados para as tomadas de decisões e atividades de solução de problemas dos gerentes, portanto, não programáveis, tais como previsão de vendas, análise de custos, elaboração de orçamentos.

<sup>101</sup> Pereira (1997:177).

De acuerdo con Warren<sup>102</sup>, las informaciones de costo por orden pueden apoyar las análisis de costo y de precio. Los gerentes pueden usar esas informaciones para identificar tendencias y áreas no comunes a fin de mejorar los costos.

Considerando que la contabilidad gerencial es un instrumento de información dentro de la empresa capaz de atender las necesidades de sus dirigentes para la tomada racional de decisión, la investigación propuesta tendrá como meta la coleta de información capaz de atender las necesidades de las cooperativas para la tomada de decisión.

Según Oliveira<sup>103</sup>, el sistema de informaciones gerenciales es el proceso de transformación de datos en información que son utilizadas en la estructura decisoria de la empresa.

Para Stoner<sup>104</sup>, el sistema de informaciones gerenciales puede ser un método formal de tornar disponible para la administración las informaciones precisas necesarias para facilitar el proceso de tomada de decisión y para dar condiciones para que las funciones de planeamiento, control y operaciones de la empresa.

Un sistema de informaciones gerenciales debe, por tanto, fornecer informaciones relacionadas al pasado y al presente de la empresa, bien como sobre el futuro, relacionados a hechos relevantes, tanto dentro como fuera de la organización, para auxiliar en el proceso decisorio y fornecer un soporte a las funciones de planeamiento y control. La contabilidad gerencial se caracteriza por fornecer datos e informaciones a los administradores con la finalidad de auxiliar en el proceso decisorio.

Sá<sup>105</sup> se refiere a la contabilidad gerencial como el conjunto de conocimientos contables organizados para observar el objeto de la ciencia contable con su aspecto administrativo, notadamente conforme los de la tomada de decisión y política del gobierno de la riqueza de la empresa. La contabilidad gerencial es, por lo tanto, el instrumento de ligación entre la ciencia de la administración y la de la contabilidad.

---

<sup>102</sup> Warren (2001:24).

<sup>103</sup> Oliveira (1993:39) sistema de informações gerenciais é o processo de transformação de dados em informação que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar resultados esperados.

<sup>104</sup> Stoner (1999:491) um método formal de tornar disponíveis para a administração, oportunamente, as informações precisas necessárias para facilitar o processo de tomada de decisão e para dar condições para que as funções de planejamento, controle e operacionais da organização sejam executadas eficazmente.

<sup>105</sup> Sá (1977:29) o conjunto de conhecimentos contábeis organizados para observar o objeto da ciência contábil sob o aspecto administrativo, notadamente sob os da tomada de decisão e política do governo da riqueza empresarial.

Por lo supuesto que la contabilidad financiera, también denominada contabilidad general, es consubstancia en un conjunto de informaciones ordenadas que pueden servir de base para un sistema de informaciones gerenciales.

### **2.5.5. Conclusión Parcial**

La contabilidad, como ciencia, tiene como objeto el estudio del patrimonio de las entidades, sus fenómenos y variaciones, tanto en el aspecto cuantitativo cuanto en el cualitativo, registra los hechos y actos de naturaleza económico-financiera que lo afectan y sus consecuencias en la dinámica financiera.

La contabilidad gerencial es una herramienta indispensable para la gestión de negocios. Desde larga fecha, contadores, administradores y responsables por la gestión de empresas se convencieron que la amplitud de las informaciones contables va más allá del simple cálculo de impuestos y cumplimiento de legislaciones comerciales, previdenciarias y fiscales.

El sistema de información contable, como un componente del sistema de información gerencial, en general, es compuesto por la contabilidad general, direccionada al registro contable en los moldes del padrón internacional, con enfoque en los ítems monetarios de balance. Puede disponibilizar trabajos adicionales, como la elaboración de flujo de fondos, planillas de préstamos, cálculo de juros y otros; contabilidad patrimonial, direccionada a la información para la gestión de los llamados ítems no monetarios del balance; contabilidad de costos, integrada a la movimentación de los almozarifados y direccionada a la información sobre la apropiación y los prorrateos de los costos y gastos contables; contabilidad gerencial, generando informaciones para la gestión administrativa con énfasis en las análisis financiera y económica; controladoría, integrada a los presupuestos y direccionada a las informaciones de los llamados ítems controlables del balance y contabilidad estratégica, integrada a los presupuestos y programas direccionadas a la información para la llamada gestión estratégica.

## **2.6. Gobierno Corporativo**

Podemos considerar gobierno corporativo como un conjunto de prácticas y relacionamientos entre asociados, consejo de administración, directoría y consejo fiscal, que tiene la finalidad de perfeccionar el desempeño de la empresa cooperativa y facilitar el acceso al capital.

### **2.6.1. Definición de Gobierno Corporativo**

De acuerdo con la literatura, existen diferentes concepciones de gobierno que derivan de los conceptos que sus autores poseen a respecto de qué son las empresas, para qué y para quién existen.

En la primera parte de este estudio, apenas los conceptos de gobierno y sus autores son presentados. En la segunda parte, será discutida la evolución histórica de los conceptos de gobierno, evidenciando a cual corriente de pensamiento empresarial pertenece el estudio.

La expresión gobierno corporativo es la traducción del término inglés “corporate governance” que, aunque reciente en su forma combinada, es compuesta por términos ingleses antiguos. Varios autores consideran el término “gobierno corporativo” una traducción aproximada de la expresión inglesa.

El término “corporate” surgió con el advento del capitalismo anglosajón y “governance” remonta a una época bien más antigua, pues fue usado por Shakespeare para referirse al poder, casi divino, que los Papas de la Iglesia Católica tenían para legislar en nombre de Dios. El autor de la combinación de esos dos términos parece que tuvo la intención de atribuir a los accionistas el poder supremo en relación a la gestión de su empresa, si bien que respetando los derechos de los demás participantes relevantes<sup>106</sup> (stakeholders).

Especialistas consideran que el gobierno corporativo es el sistema por medio de los cuales las empresas son comandadas. Esa definición es similar a la presentación del Código Cadbury en el código del Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo - IBGC. La estructura de gobierno corporativo describe la distribución de derechos y responsabilidades entre los distintos participantes relevantes de la compañía, como: consejo de administración, ejecutivos, accionistas y otras partes (stakeholders) y determina las reglas y procesos de la toma de decisión sobre las cuestiones empresariales. Al proceder de esta forma, la estructura de gobierno acaba por determinar como la misión y los objetivos de la compañía son fijados, los modos para attingir tales objetivos y los métodos de monitoreo de su desempeño.

---

<sup>106</sup> Ventura (1999).

Para algunos autores, el gobierno corporativo<sup>107</sup> trata de establecer reglas a respecto de quien toma las decisiones y tiene responsabilidad sobre los recursos de la compañía.

El problema económico y político central a resolver serían, por lo tanto, alocar derechos de decisión a personas que tengan el incentivo y la información necesaria para usar los recursos de modo eficaz para crear riqueza, asegurando, al mismo tiempo, que los propietarios sean responsables ante todos los demás participantes con recursos aplicados en la empresa.

Por su vez, Hitt<sup>108</sup>, menciona que “El gobierno corporativo representa la relación entre los inversores que es utilizada para determinar y controlar la dirección estratégica y el desempeño de organizaciones”.

Para el autor, la preocupación central es con la identificación de las maneras para garantizar que las decisiones estratégicas sean eficientes y para establecer un equilibrio entre las partes, cuyos intereses puedan estar en conflictos.

El sistema de gobierno corporativo tiene a ver con la manera como la empresa es gerenciada, llevándose en cuenta la defensa del interés de los accionistas, y teniendo en mente que el accionista es aquél que es dueño de la empresa y el que corre los riesgos.

Podemos verificar que ésta es la única forma lógica y racional de administrarse una empresa que pretende ser bien sucedida. Se trata de un sistema cuyo objetivo es obtener el mejor desempeño económico posible para la corporación.

El gobierno<sup>109</sup> es, por lo tanto, constituido por el conjunto de los mecanismos de poder de control, que existen para hacer con que una organización atinja los objetivos estipulados por sus accionistas y demás participantes relevantes.

Este trabajo sintetiza la definición del gobierno corporativo como la capacidad de controlar el comportamiento de los agentes de una organización, de modo a hacer que sus recursos sean movilizados y aplicados de forma eficaz y eficiente, bajo niveles de riesgo adecuados para el cumplimiento de la misión y de los objetivos requeridos por los accionistas y otros participantes relevantes.

Por las definiciones ejemplificadas anteriormente, se deduce que el significado de la expresión gobierno corporativo siempre estuvo relacionado al ejercicio de poder y

---

<sup>107</sup> Blair (1995:19).

<sup>108</sup> Hitt (2002:402).

<sup>109</sup> Drucker (1997:53).

dirección y, también, al monitoreo, a la medición y al control, visto que poder y dirección sólo pueden ser ejercidos sobre algo pasible de ser observado, medido y controlado. Todavía, trae subyacente el ejercicio de la capacidad de controlar algo para obtener un resultado deseado, o sea, el poder de modificar la realidad.

Es evidente que el tema incide no apenas en los aspectos normativos o a quien pertenecen y son delegados los poderes de definir los cursos y conducir las empresas<sup>110</sup>, pero, en el estilo o forma como las organizaciones – sean empresas, órganos públicos, economías o naciones – son gobernadas, o cuales medios y mecanismos deben de ser empleados para el ejercicio de manera efectiva y eficiente.

El asunto trae algunas cuestiones fundamentales cuanto a la legitimidad y desempeño de las funciones empresariales, complejidad de las estructuras organizacionales, necesidades de control y de prestación de cuentas, además de presentar nuevas dimensiones al concepto de maximización del valor de la empresa.

Tratando de sinterizar todo lo que se ha visto hasta el momento, la literatura académica aborda el concepto de gobierno bajo dos visiones distintas<sup>111</sup>. La primera, se refiere al grado de transparencia de relaciones entre las empresas y accionistas y mercado. La segunda, trata el gobierno en el ámbito de la dinámica de los procesos internos, operacionales y decisorios, para que las empresas puedan reconfigurarse, continuamente, y satisfacer o se anticipar a los cambios ambientales.

En el entanto, ambos los enfoques traen implícita la necesidad primordial de la existencia y de la efectiva utilización de mecanismos eficaces de control que, de manera integrada y unificada, ofrezcan una visión clara de todo lo que acontece en la empresa.

Así, la misión del consejo es ser la consciencia de la empresa<sup>112</sup>. El ejercicio del gobierno está, por lo tanto, condicionado a la existencia de un sistema de control interno que permita al consejo estar consciente y acompañar las decisiones de los gestores sobre la aplicación de los recursos invertidos, que siempre cumplir la misión y los objetivos aprobados por los accionistas y o asociados.

Por otro lado, cabe al consejo, como representante de los accionistas y o asociados, estar consciente y reportarles todo lo que fuera de interés relevante para que juzguen el

---

<sup>110</sup> Jensen & Mackling (1976).

<sup>111</sup> Jensen (1994).

<sup>112</sup> Drucker (1998:672).

estado de la inversión de sus recursos en la empresa y las perspectivas de futuros resultados.

### **2.6.2. Histórico de las Ideas sobre Gobierno Corporativo**

Antes del final de los años 1980, estudios específicos sobre gobiernos corporativos eran casi desconocidos. Sin embargo, en 1976, Adam Smith ya había manifestado la opinión que las grandes sociedades por acciones constituían una forma menos eficaz de organización económica por la separación entre los dirigentes encargados de la gestión y los propietarios.

En la década de 1930, las cuestiones relativas a gobierno corporativo pasaron a recibir tratamiento teórico.

En esta época, Berle y Means<sup>113</sup>, se refieren a respecto de la teoría de agencia en su obra “The Modern Corporations and Private Property” al tratar del clásico problema de la divergencia de intereses decorrentes del divorcio entre propiedad y gestión, o sea, entre los que arriesgan la riqueza colectiva en empresas que visan al lucro y los que asumen la responsabilidad final por esa empresa. Para los autores, el nuevo diseño organizacional, debido a la fuerte dispersión de accionistas en las grandes sociedades por acciones, hace emerger el dilema de como induzir los administradores a actuar como se fueran accionistas.

La separación entre propietarios y gestores, como se podrá ver, es una de las bases del gobierno corporativo y constituye una forma particular de relación que conecta un mandante, el principal, y un mandatario, el gestor.

Esta relación es conocida como agencia o relación de mandato.

En 1937 surgió la teoría de Coase<sup>114</sup> sobre los costos de transacción, que vino a tener gran importancia sobre las ideas de gobierno. En 1960, ese precursor publicó el estudio intitulado “The Problem of Social Cost”, en el cual cuestionaba la teoría microeconómica tradicional que consideraba apenas los costos de producción y transporte, y negligenciaba los costos asociados a la formalización y ejecución de los contratos y la gestión de las organizaciones.

---

<sup>113</sup> Berle & Means (1984).

<sup>114</sup> Pereira, Paulo Trigo et al. (2009). O Teorema de Coase é uma teoria desenvolvida pelo economista Ronald Coase (Prémio de Ciências Económicas, 1991), que procura demonstrar a possibilidade de uma solução privada óptima às externalidades, isto é, uma solução sem a intervenção do Estado que maximiza o bem-estar social.

El citado autor indagaba, por lo tanto, sobre la formación eficiente de los contratos, de tal modo que la arquitectura de la empresa refleja una disposición que induza los agentes a cooperar, visando a la maximización del valor de la empresa.

En 1996<sup>115</sup>, fueron introducidas nuevas luces al concepto preliminarmente desarrollado por Coase, al tratar de la interacción entre las características de las transacciones con los supuestos de comportamiento y describir el gobierno como el conjunto de medios por los cuales el orden es restablecida, en una relación cuyos conflictos potenciales amenazan deshacer las oportunidades de realizar ganos mutuos.

De acuerdo con su visión, la cuestión está en alinear las transacciones con las correspondientes estructuras de gobierno – jerarquía, contractual o de mercado – de modo a mitigar los costos de transacción.

A partir de 1970, estudiosos buscaron extender las teorías de Coase a las compañías cotizadas, aquellas con sus títulos negociados en el mercado y que se caracterizan por poseer un gran número de accionistas minoritarios, que no tienen cualquier participación directa en la administración de las empresas.

Trás la ola de adquisición ocurrida en los Estados Unidos en la década de 1980, los académicos pasaron a cuestionar, todavía más, las diferencias entre el tipo de organización focada por Coase, en la cual aún predominaba la figura del capitán de la industria y las empresas modernas actuales, donde, en buena parte, hay casi total ausencia de esa figura.

Las compañías cotizadas pasaron a delegar a los administradores más responsabilidades que Coase atribuía a los emprendedores, una vez que las actividades de una empresa, cada vez más complejas y sujetas a ambientes más volátiles, no pueden quedarse paralizadas, aguardando la deliberación de los consejeros o de los accionistas sobre cada cuestión, además de la imposibilidad de obtener el consenso de todos los stakeholders, cuyos intereses, en muchos casos, son diariamente opuestos<sup>116</sup>.

Los administradores son inversores de un gran poder discrecional, que permíteles tomar decisiones rápidas y asumir riesgos razonables. Ese fenómeno empeora el riesgo de agencia a la medida que tales administradores no son ni proveedores de capital ni poseen derechos residuales<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup> Williamson (1996).

<sup>116</sup> Jensen (2001b:13).

<sup>117</sup> Fama & Jensen (1998:5).

Berle y Means, en 1984, citaron el problema de la agencia, pero fueron las contribuciones de Jensen y Meckling, en 1976, que desarrollaron la teoría de la agencia en la forma como actualmente es conocida. Los problemas de agencia surgen porque los contratos no son firmados ni su cumplimiento garantizado, en que incorran costos. Costos de agencia incluyen los de estructurar, monitorear y garantizar una serie de contratos entre agentes con intereses conflictantes.

Jensen y sus colaboradores también tratan más cercanamente de la importancia de los sistemas de monitoreo y control para el gobierno. En particular, Jensen se refirió a respecto de la necesidad de estudiar una serie completa de estrategia, incluso la de salida, visando a disciplinar la actuación de los administradores en las industrias modernas<sup>118</sup>.

Los datos del cuadro 04 presentan ejemplos de factores ambientales y comportamentales que favorecen el surgimiento de costos de transacción y de mecanismos que pueden ser utilizados para atenuarlos o mitigarlos<sup>119</sup>.

**Cuadro 04: Ejemplos de Condiciones, Mecanismos y Costos de Transacciones gerenciales que Pueden Afectar el Desempeño.**

Condiciones que favorecen el surgimiento de costos de transacción.	Ejemplo de costos de transacción resultantes de condiciones ambientales y o comportamentales adversas.	Mecanismos o condiciones que pueden ser utilizados para reducir los costos de transacción.
<p><b>Condiciones Ambientales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciones asimétricas</li> <li>• Complejidad / incertidumbre</li> <li>• Dificultad de Medición</li> <li>• Especificidad de los activos</li> <li>• Duración / frecuencia en los relacionamientos</li> </ul> <p><b>Condiciones Comportamentales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunismo</li> <li>• Racionalidad limitada</li> <li>• Deficiencia en las delimitaciones de Riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de Monitoreo</li> <li>• <b>Utilización de Privilegios Prerrogativas</b></li> <li>• Dispersión de recursos libres</li> <li>• Crianza de barreras a la expansión de la base de capital</li> <li>• Resistencia a cambios o sustituciones / recolocaciones</li> <li>• Resistencia a liquidaciones / fusiones rentables</li> <li>• Luchas por poder</li> <li>• Elevada asunción de riesgos</li> <li>• Diversificación o concentración excesiva de productos / rama de actividad</li> <li>• Favorecimiento de empresas donde el administrador posee participación</li> <li>• Crecimiento excesivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de decisión</li> <li>• Sistemas de monitoreo de desempeño</li> <li>• Sistemas de remuneración</li> <li>• Sistemas de falencia</li> <li>• Estructura accionaria</li> <li>• Estructura de los acreedores</li> <li>• Estructura de capital</li> <li>• Mercado para control corporativo</li> <li>• Mercado por servicios de administración</li> <li>• Mercado de productos competitivos</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Mathiesen, 2002.

<sup>118</sup> Jensen (1993).

<sup>119</sup> Mathiesen (2002).

Dentre las observaciones de Jensen y las de otros académicos, está, por ejemplo, el problema del “*free cash flow*”, o sea, la propensión de los gestores invertir en negocios marginales o proyectos, reteniendo recursos en caja además de las necesidades de reinversiones de la corporación, visando a preservar cierta flexibilidad gerencial<sup>120</sup>.

Al final de la década de 1980, accionistas usaron la amenaza de adquisiciones hostiles y alavancadas como instrumentos para disciplinar algunos de esos gestores. En el entanto, estos instrumentos fueron ineficaces cuando el problema estaba relacionado a la sobrevaluación de las acciones.

Fulle & Jensen en 2002 apuntan que en los mercados desarrollados, como en los EUA, en general, el comportamiento de los inversores, incluso, los inversores institucionales y los fondos de pensiones, no obedece a una lógica de propietario. En la práctica, estos inversores componen un portfolio diversificado que propiciaba una renta mediana satisfactoria en corto plazo, basado en métricas y estadísticas vinculadas al comportamiento de las bolsas de valores. Ese comportamiento ejerce una presión considerable sobre los principios ejecutados por las empresas para privilegiar el resultado financiero de corto plazo y acompañar los números presentados por el mercado en detrimento de la sustentabilidad de la empresa a largo plazo.

Casos de escándalos empresariales en los EUA están directamente vinculados al fenómeno que Jensen, en 2004, denomina “costo de agencia de la sobrevaluación patrimonial”. WorldCom, Nortek, Nerón y Toys son, segundo el autor, algunos ejemplos de lo que puede ocurrir cuando la sobrevaluación de las acciones llega a punto de penalizar duramente al administrador que intente corregir esta distorsión. La presión puede ocurrir inclusive a través de las denuncias hechas por el consejo de administración, caso éste entienda ser de interés de los accionistas la manutención de los precios de las acciones en patamares elevados, a pesar de insustentables. Las fuerzas del mercado se tornan entonces ineficaces, porque no es posible al accionista comprar una acción, concordar con la eliminación de su sobrevaluación y, aún, obtener retorno con ella.

La popularización de los sistemas de remuneración basados en stock options<sup>121</sup>, también no contribuyó para el alineamiento de los intereses de los gestores a los intereses

---

<sup>120</sup> Jensen (1987).

<sup>121</sup> Opções sobre ações: Direito de comprar uma ação a preço especificado dentro de um determinado período. Procedimento para fidelizar os executivos e funcionários nas empresas. Um incentivo que permite aos funcionários comprar ações da empresa onde trabalham por um preço abaixo do mercado.

de largo plazo de los accionistas. En verdad, sirvió de incentivo para el foco excesivo en el corto plazo y para empleo de prácticas contables agresivas.

En la popularización de las teorías sobre gobierno corporativo, el gran impulso es atribuido a la divulgación del Relatorio de Cadbury Committee en 1992, formulado exactamente como respuesta a las crisis empresariales de la década de 1980.

En el decorrer de la década de 1990 y tras los escándalos corporativos que afectaron la credibilidad de las empresas en la comunidad invertidora, otros códigos fueron desarrollados en diversos países. Como reflejo de la globalización de los mercados y de la crianza de bloques económicos, los códigos más nuevos fueron divulgados por órganos internacionales de gran influencia, como: OECD, Banco Mundial<sup>122</sup> (World Bank), EASD e ICGN.

La divulgación y proliferación de esos códigos influyen decisivamente en la organización de las ideas sobre gobierno y su diseminación en las más diversas regiones del planeta.

Los códigos de mejores prácticas, generalmente, son definidos como una serie de principios, patrones o mejores prácticas, emitidas por una organización colectiva, pública o privada, relacionada al gobierno de las organizaciones. El objetivo central de los códigos es indicar caminos a todos los tipos de empresas, visando a mejorar su desempeño y facilitar el acceso al capital.

Las organizaciones que formularon esos códigos pueden ser de fuente variada, por ejemplo, entidades gubernamentales, de mercado, comisiones organizadas por el gobierno o bolsa de valores, asociaciones de clase, de profesionales o académicos, grupos relacionados a inversores, además de entidades internacionales y congéneres.

Los códigos o recomendaciones, en general, son complementares a las leyes que rigen las empresas y pueden incluir temas ya cubiertos por la legislación o no. En gran mayoría, son de aplicación voluntaria, pero las presiones del mercado inducen las empresas a su adhesión. Los tópicos abordados van desde las formas de propiedad hasta los mecanismos de poder, control y prestación de cuentas, además de la relación entre

---

<sup>122</sup> (World Bank) Organização criada na conferência de Bretton Woods/NH/USA em 1944, conjuntamente com sua "sister in the woods", o fundo Monetário Internacional. Conhecido também por BIRD (Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento) funciona como um banco comercial e foi criado com o objetivo inicial de financiar a reconstrução dos países atingidos pela guerra. Mas, seu objetivo declarado ao longo das décadas seguintes foi promover o desenvolvimento econômico e social nos países de terceiro mundo.

accionistas y o propietarios, consejeros, gerentes, auditoría, fiscalización, bien como cuestiones éticas o de conflictos de intereses.

Otra idea que ha influenciado el gobierno de las empresas es el llamado activismo de los inversores institucionales. El comportamiento de esos inversores es visto como uno de los principales responsables por el aumento de la importancia y por el ejercicio de mejores prácticas de gobierno corporativo en el mundo<sup>123</sup>.

Esta nueva postura, como accionista de empresa caracterizada, en especial, por la exigencia de mejores prácticas de gobierno corporativo, tuvo como pioneros los fondos de pensión americanos patrocinados por entidades públicas, seguido por los fondos de pensión europeos. Los fondos patrocinados por empresas y las compañías de seguros incorporaron también ese movimiento.

El movimiento trajo implicaciones importantes, conforme reflejó una tendencia mundial de reagrupamiento de accionista. Éstos, antes dispersos y sin representatividad, bajo las organizaciones que representan sus intereses, pasaron a obtener la reducción de sus costos de transacción, bien como establecieron una nueva relación de fuerza entre los agentes, presionando las empresas para adoptar prácticas más saludables de gobierno.

Así, se resume el surgimiento del fenómeno de la siguiente forma: en el inicio, los inversores, cuando insatisfechos con el desempeño de la empresa invertida, tenían como única alternativa deshacerse de las acciones de la compañía, lo que resultaba en una transferencia de titularidad en el mercado de capitales<sup>124</sup>.

Con la emergencia de los fondos de pensión y de otros inversores institucionales, sus administradores verificaron que el costo de alterar constantemente la composición de sus *portfolios* era elevando y no siempre viable, una vez que inversiones tan grandes sólo podrían ser vendidas para otro fondo. Así, la solución sería obtener poderes para influenciar en la gestión de las empresas participadas al invés de simplemente vender sus acciones<sup>125</sup>. Esta influencia podría ser ejercida por el poder de voto y otras formas de activismo<sup>126</sup>, por ejemplo, acciones legales o exposición a la opinión pública de empresas que no seguieran ciertos patrones o principios de gobierno.

---

<sup>123</sup> Ventura (1999).

<sup>124</sup> Monks (1993).

<sup>125</sup> Hamilton (2001).

<sup>126</sup> Mahoney (1997).

El fondo CallPers<sup>127</sup>, famoso por su actuación en ese sentido, ha encontrado dificultades para attingir estos objetivos, visto que la necesidad de compor *portfolios*, que presenten desempeño compatible con los índices de las bolsas, le obligan a pulverizar sus inversiones, lo que acarreta pérdida de poder de presión. Mismo la idea de la formación de bloques minoritarios, actuando de manera unificada, es de difícil ejecución práctica.

Todavía ocurre que la propia administración de los fondos de pensión no está inmune a la cuestión del conflicto de intereses. Se cuestiona la independencia de los administradores de estos fondos<sup>128</sup>, pues aunque tengan la responsabilidad fiduciaria de los pensionistas, pueden ser influenciados por relacionamientos de negocios con la administración o con los accionistas principales.

Los planes de pensión y fondos mutuos son administrados, preponderantemente, por conglomerados financieros que poseen relacionamientos de negocios con grandes empresas.

Muchas soluciones han sido estudiadas y aplicadas, pero todavía no se vislumbra una respuesta definitiva para el problema de la baja representatividad de los accionistas minoritarios en las decisiones estratégicas de las empresas.

Los escándalos corporativos, que siguieron el colapso de grandes empresas, mostraron la necesidad de la exposición de cuestiones que antes eran restrictas a las salas de los consejos de administración. Como resultado, inversores y órganos reguladores pasaron a cuestionar aún más la actuación de los consejeros, especialmente, con relación al monitoreo de la actuación del principal ejecutivo y de los demás administradores. Los mencionados escándalos publicaron declaraciones de ejecutivos que dicen no tener conocimiento de las actividades dudosas practicadas por sus compañías – participaciones no registradas en los libros, reconocimientos de recetas impropias, etc.

La pregunta más frecuente era: ¿qué hacían los consejeros mientras los ejecutivos seniores se ocupaban en hacer despesas y elaborar relatorios contables inaceptables?

De ese cuestionamiento surge la necesidad de tratar con más atención los sistemas de controles internos, dada la evidencia de total alienación de los consejeros con que se

---

<sup>127</sup> Califórnia Public Employees, Retirement (CalPERS), é o maior fundo de pensão dos EUA e construiu sua reputação através de uma política agressiva de ativismo, na qual espõe publicamente as empresas que não se enquadrarem nos seus códigos de melhores práticas de governança.(Wu, 2000).

<sup>128</sup> Jensen (2001a).

pasaba en esas empresas. En decurrencia, los principales mercados de acciones aumentaron todavía más sus exigencias gubernamentales sobre las empresas listadas en bolsa.

La Ley Sarbanes-oxley fue criada, en los EUA, para desencorajar las alegaciones de desconocimiento, por medio de varias medidas que intensifican las conferencias internas y aumentan la responsabilidad de los ejecutivos. La medida busca mejorar la transparencia en los relatorios contables y reforzar la supervisión de los ejecutivos por los consejos y requiere, dentre otras medidas, que los ejecutivos seniores de casi todas las empresas relacionadas en las bolsas de valores de los EUA verifiquen sus controles internos y se certifiquen de la precisión de sus declaraciones financieras.

Algunos observadores describen la Ley Sarbanes-Oxley como la pieza más significativa de la legislación comercial en los últimos cincuenta años en los EUA, o sea, desde la legislación de 1934, que crió la *Securities and Exchange Comisión – SEC*. El Congreso de los Estados Unidos programó una legislación que amplió los poderes de la SEC, aumentó la responsabilidad de los administradores de las empresas e introdujo la reglamentación gubernamental de la profesión de auditor. La reglamentación de las nuevas normas y la supervisión de su cumplimiento, por los varios elementos del mercado de capitales, pasa a ser de responsabilidad del Consejo de Supervisión de Asuntos Contables de las Compañías Abiertas (Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB), con miembros indicados por la SEC.

La nueva ley estableció, de manera clara, la necesidad de vincular el gobierno corporativo a las actividades de controles eficaces. Sin embargo, a pesar del mérito de esas medidas, otros académicos y especialistas todavía cuestionan la posibilidad de ser creados mecanismos que eliminen completamente el problema de agencia en las organizaciones.

En los estudios académicos sobre gobierno hay también una gran discusión a respecto de las prioridades o jerarquías que la empresa debería conferir a los intereses de los diferentes participantes relevantes que, por su vez, reflejarían visiones distintas sobre sus objetivos finales.

En la mayoría de los debates académicos sobre gobierno, se resume la cuestión fundamental donde las organizaciones empresariales deben ser vistas como un “nejo de

contratos”, negociando entre personas que poseen intereses propios<sup>129</sup> o como una “entidad legal” con derechos y obligaciones equivalentes a un individuo natural<sup>130</sup>.

Así denominadas, las “teorías contractuales”, derivadas de la teoría de la empresa constuída basada en la obra de Coase, son focadas en las relaciones contractuales existentes entre los diversos stakeholders. Un contrato es un entendimiento, un acuerdo para efectuar determinada acción, con beneficios mutuos, entre dos o más agentes económicos<sup>131</sup>.

Una importante implicación de la visión contractualista para el gobierno es que el objetivo de los administradores es maximizar el valor de la empresa a los detentores de los derechos residuales.

Como alternativa a las teorías contractualistas, surgieron las teorías comunitaristas o estructuralistas, que ven las empresas no como asociación económica entre individuos, pero, como entidad conectada orgánicamente al contexto social, histórico y político en que está inserida.

Las diferencias básicas entre las visiones contractualistas y comunitaristas están evidenciadas en el cuadro 05.

Bajo este prisma, las teorías estructurales cuestionan las maneras como las actividades económicas sirven a la sociedad, que tiene el derecho legal de autorizarles la existencia. En esa línea, estudiosos como Hazem y Dodd<sup>132</sup>, argumentan sobre lo que consideran privilegios constitucionales excesivos de las empresas, que tendrían obligaciones muy limitadas ante la comunidad, pasando a existir un mayor sentido de responsabilidad social de esas organizaciones en relación a los empleados, consumidores y al público en general.

Los también llamados generalistas atribuyen a todos los *stakeholders* igual importancia, dejando al gobierno y a los ejecutivos empresariales la obligación nada fácil de buscar la conciliación de esos intereses.

La teoría del *stakeholder* no engloba ninguna especificación conceptual de como hacer esa conciliación, y la falta de objetividad puede comprometer seriamente los controles internos de las organizaciones<sup>133</sup>.

---

<sup>129</sup> Jensen & Meckling (1976:313).

<sup>130</sup> Bradley et al. (1999:34).

<sup>131</sup> Sunder (2002:3).

<sup>132</sup> Bradley et al. (1999:42).

<sup>133</sup> Jensen (2001b:14).

**Cuadro 05: Contractualismo Versus Comunitarismo**

<b>Descripción</b>	<b>Contractualismo</b>	<b>Comunitarismo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno Corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión y objetivos orientados para la maximización del valor de la empresa para los detentores de los derechos residenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión y objetivos orientados para maximizar el valor de la empresa para la sociedad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Papel / Obligaciones de los administradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar la riqueza de los accionistas dentro de los límites legales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obligación multifiduciaria a todos los participantes relevantes – stakeholders.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización económica definida como una unión de individuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidad social, política, histórica y económica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predicación de los cambios contractuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza entre los relacionamientos establecidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Legitimación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competición, libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperación, justicia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Naturaleza humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilitarismo o individualismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Holístico-Humanista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bienestar social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano invisible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de realización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas de decisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternativa temida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esclavitud, opresión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exploración, alienación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Papel de la Ley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de libertad contractual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de justicia y o equidad distributiva.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Bradley, 1999.

Sternber<sup>134</sup> refuerza ese entendimiento al decir que la Teoría de *Stakeholder* es incompatible con las condiciones y operaciones del gobierno corporativo, bien como a los objetivos de la empresa.

Siffert Filho<sup>135</sup> observa que la discusión sobre cuál sería la mejor estructura de gobierno gana relevo cuando se busca asociar los modelos al desempeño competitivo de sus respectivos países. Se ha percibido que las posiciones en esa discusión sufren de acuerdo con el desempeño de las respectivas economías con las cuales los modelos son asociados.

Así, de la misma forma que la asociación hecha en final de los años 80 del siglo XX entre el buen desempeño de la economía asiática y el modelo de gobierno de esos países, posteriormente, fue cuestionada por la exposición de fragilidades en los mecanismos de monitoreo interno de las empresas<sup>136</sup> y las supuestas virtudes del mercado angloamericano,

<sup>134</sup> Sternber (1999:20).

<sup>135</sup> Siffert Filho (1998:5).

<sup>136</sup> La Porta et al. (1999:21).

fundamentadas en el crecimiento continuo de la economía norteamericana en los años 1990, colocadas en jeque por los escándalos corporativos.

Sintetizando, todas las discusiones y conceptos que abarcan el gobierno corporativo en los tiempos modernos se han hecho a lo largo de los siguientes puntos cruciales.

- **Quien debe dirigir la empresa:** esta cuestión debe aparecer cuando el propietario no más administra, esto es, existe una separación entre propiedad y gestión. Apoyado en diferentes concepciones de empresa, los autores exponen, en sus definiciones de gobierno, como los propietarios y o accionistas, ahora lejos de la gestión efectiva de los recursos, deben establecer la dirección de la empresa: dirección estratégica, misión, visión y objetivos, e incentivar, monitorear y controlar la acción de los administradores para que cumplan tales direcciones<sup>137</sup>.
  
- **Quien tiene responsabilidades:** mismo no siendo los administradores de los recursos aplicados en la empresa, son todavía los propietarios y o accionistas que tienen, en última instancia, la responsabilidad final ante los otros participantes relevantes de la empresa (financiantes, empleados, comunidades, gobierno, etc.). Como buena parte de los accionistas es minoritaria y sin una participación significativa en las acciones de la empresa, no desea orientar y fiscalizar la acción de los administradores que aplican sus recursos. Por eso, eligen sus representantes que están en el puesto más alto de la jerarquía de la empresa, que son los miembros del consejo de administración. Cabe a éstos asegurar que el comportamiento y las decisiones de los gestores de recursos estén sintonizados con la maximización del valor para los accionistas y obtengan retorno en sus inversiones<sup>138</sup>.
  
- **Como ejercer el gobierno:** los miembros del consejo de administración deben tener, individual y colectivamente, capacidad que permítales ejercer sus

---

<sup>137</sup> Berle & Means (1984); Jensen & Meckling (1976:310).

<sup>138</sup> Fama & Jensen (1998:11); Jensen & Meckling (1976:369); Fuller (2004).

atribuciones de representación de los accionistas y efectivos gobiernos, entre las cuales están la selección y la delegación de poder a los ejecutivos que efectuarán la gestión de los recursos y el control del desempeño de esos ejecutivos, que está en la dependencia de los resultados que vengán a obtener con su gestión<sup>139</sup>.

- **Cuales deben ser los objetivos que el gobierno debe fijar:** el gobierno debe fijar la misión y los objetivos a las empresas. Pero, ¿cuáles deben ser? ¿Quién debe ser atendido? Buena parte de la discusión entre los contractualistas y los estructuralistas se hace alrededor de esas cuestiones.

El presente estudio se une al grupo de autores más conectados con la realidad social, que atribuye prioridad a los inversores y o propietarios, por causa de la característica residual de sus derechos a los resultados de la empresa, esto es, sólo pueden considerar como disponibles para si los resultados, tras haber sido cumplidos todos los derechos de los demás *stakeholders*.

Así, en una empresa con estructura de capital mixto, acciones y obligaciones, los accionistas soportan un riesgo mayor si comparados a los demás acreedores. Los clientes y o usuarios deben figurar entre los *stakeholders* primarios, pues sin ellos, no habría mercado a los productos de la empresa y, por lo tanto, esta no existiría. A los demás *stakeholders*, cabe tan sólo la compensación legal. Todavía, siempre que la existencia o la competitividad de una empresa tuvieran una dependencia orgánica e inexorable de cualquier otro *stakeholder* en una dada situación (acreedores en una empresa en proceso y concordata o quiebra, por ejemplo), ese *stakeholder* también deberá ser considerado primario o polar<sup>140</sup>.

Como fue visto anteriormente, la separación entre propiedad y administración es el propio fundamento del gobierno, pero es también fuente de uno de los mayores riesgos empresariales: el de agencia. Como una de las más vitales funciones de un grupo de personas es equiparar tal riesgo por monitoreo, control e incentivos, será discutido en profundidad en la próxima sección.

---

<sup>139</sup> Fama & Jensen (1998:16); Lodi (2000).

<sup>140</sup> Cano; Santos; Dias Filho (2004).

### 2.6.3. Gobierno y Agencia

Los novos problemas en el papel del gobierno son decurrencia de dos particularidades del ambiente empresarial contemporáneo. La primera, es la separación entre propiedad y gestión, conforme muestra la figura 01 abajo, pues diferente del pasado, cuando el propietario también era el principal ejecutivo, hay una evidente distinción entre los que detienen la propiedad y los que realizan la gestión del capital invertido. La segunda, es la división de la propiedad diseminada en un gran número de accionistas, al invés de concentrada en una única persona o pequeño grupo<sup>141</sup>.

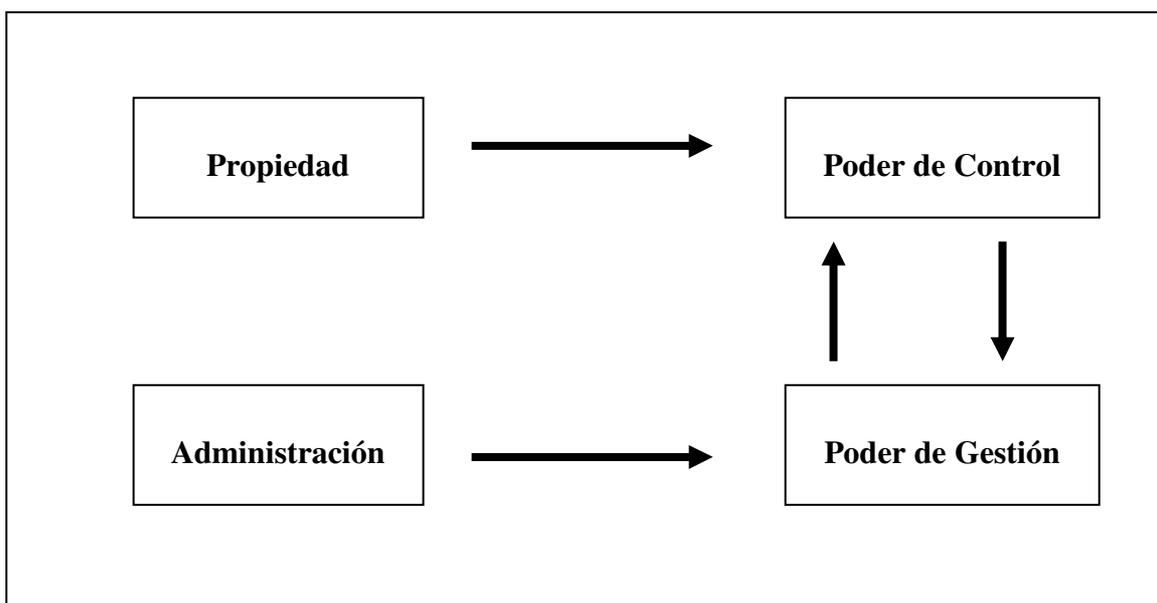
De acuerdo con Smith<sup>142</sup>:

Los negocios de una compañía de capital accionario siempre son administrados por un grupo pequeño de directores. En verdad, éste muchas veces está subordinado, so muchos aspectos, al control de una reunión general de accionistas. Sin embargo, la mayoría de estos raramente tiene la pretención de entender lo que quiere que sea de los negocios de la compañía; y, cuando el espíritu de facción no viene eventualmente a prevalecer, ellos no se preocupan con los negocios de la compañía, sino que reciben satisfechos los dividendos semestrales o anuales, de la forma que los directores consideran convenientes. Esta isención de incómodo y riesgo, además de se tratar de una soma limitada, incentiva muchas personas que de forma correrían el riesgo con sus fortunas, en alguna asociación privada, a aventurarse en compañías por acciones. (...) Sin embargo, siendo que los directores de tales compañías administran más el dinero de otros de que el propio, no es de esperarse que de él cuiden con la misma irrequieta vigilancia con la cual los socios de una asociación privada, frecuentemente, cuidan del suyo. Como los administradores de un hombre rico, ellos tienen la propensión a considerar que no sería honroso para el patrón atender a pequeños detalles, y con mucha facilidad dispensan esos pequeños cuidados. Por conseqüente, prevalecen siempre y necesariamente la negligencia y el despilfarro, en grado mayor o menor, en la administración de los negocios de tal compañía.

---

<sup>141</sup> Lethbridge (1997:3); Drucker (1997:48).

<sup>142</sup> Smith, A. (1983:187).

**Figura 02: Separación entre Propiedad y Gestión**

Fuente : El autor.

Como citado anteriormente, se expone la problemática de la agencia decurrente de ese nuevo contexto organizacional. La agencia, esto es, las posibles divergencias entre los intereses de los propietarios del capital aplicado y los de aquellos que detienen su administración, es la cuestión fundamental del gobierno corporativo moderno<sup>143</sup> y de él se originan algunos de los mayores riesgos que rodean una empresa y su gobierno.

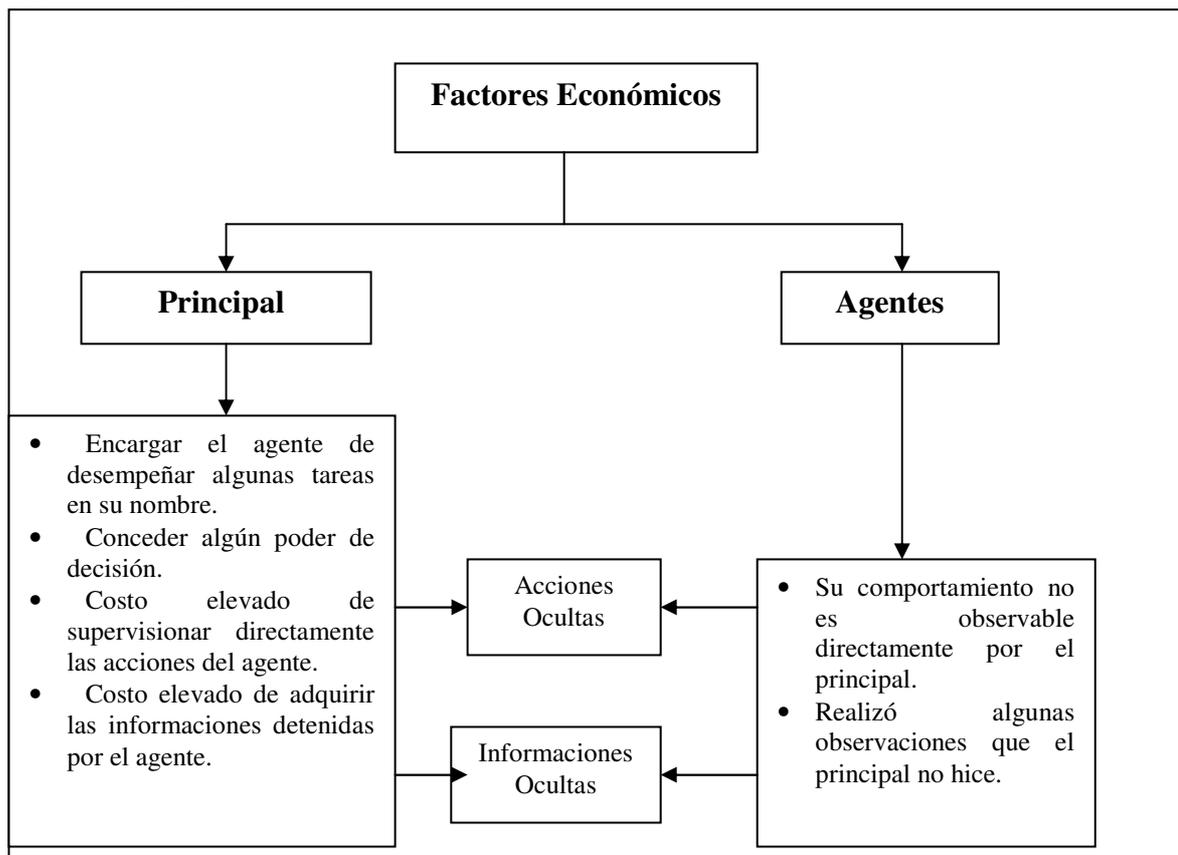
Una relación de agencia es un contrato donde una o más personas contratan otra para realizar algún tipo de servicio en su favor, mediante la delegación al agente de cierta autonomía en la toma de decisión<sup>144</sup>.

Partiendo de la premisa de que los miembros de una organización son motivados por sus intereses, la teoría de agencia pretende deducir las relaciones contractuales entre el principal y el agente, en las cuales hay evidentes conflictos de intereses que generan costos en función no apenas de las actividades oportunistas del agente, como también de los gastos incurridos en la prevención y resolución de las divergencias<sup>145</sup>, como demuestra la figura 03.

<sup>143</sup> Fama & Jensen (1998:5).

<sup>144</sup> Jensen & Meckling (1976:310).

<sup>145</sup> Kassai, Kassai, Nossa (2000).

**Figura 03: Agencia**

Fuente: Adaptado de Kassai, Kassai, Nossa, 2000.

En las empresas, el problema de agencia se refiere, de un lado, a la necesidad que los principales tienen de utilizar los servicios de los agentes en funciones especializadas en la gestión de los recursos empresariales y, por otro, en las dificultades que los inversores accionistas y los demás financiadores poseen para asegurar que los recursos no sean expropiados, mal administrados o se desperdician por los agentes<sup>146</sup>.

En otros términos, la situación ideal será cuando los comportamientos de los ejecutivos y la maximización del valor de la empresa tuvieran grado de correlación 1,0. Cuando eso no ocurre, el resultado será la incidencia de costos a la empresa y, por extensión, a sus accionistas.

La existencia de la agencia trajo la necesidad de crear mecanismos, visando garantizar que el comportamiento de los ejecutivos, a quienes es delegado el control de los recursos, esté en sintonía con los objetivos de aquellos que detienen el derecho de propiedad sobre tales recursos. Así, dada la necesidad de fiscalizar las acciones de los

<sup>146</sup> Shleifer & Vishny (1997).

administradores, los propietarios constituyeron, en las empresas, un órgano con la atribución exclusiva de representar sus intereses: el consejo de administración. Este tiene la obligación legal de agir como un intermediario entre los accionistas y los gestores de la organización y ejercer el gobierno corporativo. Sin embargo, a pesar de haber sido objeto de numerosas exigencias de los órganos reguladores, el enfoque teórico formal sobre las atribuciones y limitaciones de los consejos es todavía incipiente<sup>147</sup>.

Está claro que el gobierno corporativo, para ser ejercido y garantizar la continuidad de la empresa, debe poseer instrumentos legales, organizacionales y contractuales para controlar las acciones y decisiones de los agentes gestores de recursos y llevarlos a cumplir los objetivos estipulados por los accionistas o asociados y que de ellos no se desvíen por incapacidad, negligencia o mala fé<sup>148</sup>. La conjugación de tales mecanismos y estructuras compone el sistema de control de gestión.

Estos sistemas de control de gestión han evolucionado con las formas de propiedad de las empresas y se tornaron más y más complejos en la razón del crecimiento de las economías y de los mercados de capitales.

Se puede concluir que una empresa estructurada en los moldes modernos de dependencia de los accionistas para obtener capital, pero que reserva las tareas y decisiones cotidianas a los administradores, tienen su desarrollo y, hasta mismo, su supervivencia condicionada al equilibrio de fuerzas entre aquellos con derecho de propiedad y los que, efectivamente, la comandan.

Este aranje institucional posibilita que las empresas potencialicen, de modo jamás visto, el desarrollo de su patrimonio, al delegar la gestión a individuos cuya experiencia y cualificación a lo largo ultrapasa la de un único propietario, o mismo, un grupo de propietarios. En contrapartida, crean inmensas oportunidades para abusos. En este contexto, el papel de gobierno del consejo se torna esencial.

El consejo de administración es uno de los principales mecanismos internos para el alineamiento de los intereses de accionistas y gestores en el sistema de gobierno corporativo de una compañía. El consejo ejerce su poder sobre los gestores a través de la

---

<sup>147</sup> Hermalin & Weisbach (2001).

<sup>148</sup> Hellwig (2000).

fijación de remuneración, definición de atribuciones, admisión y demisión de los ejecutivos<sup>149</sup>.

Hay mecanismos externos que promueven o inducen la reducción de la toma de decisiones que no maximizan la riqueza de los accionistas por parte de los ejecutivos, tanto las de naturaleza legal, como, por ejemplo, la obligatoriedad de la divulgación de informaciones periódicas sobre la compañía, como las presiones ejercidas por el mercado, o sea accionario; como con la presencia de un mercado de adquisición hostil o un mercado de trabajo competitivo, o aún las expectativas de los analistas y otros agentes formadores de opinión<sup>150</sup>.

Para el ejercicio de gobierno, hay una premisa esencial: los consejos de administración deben tener poder sobre los administradores. Esta premisa siempre consta de forma implícita en los trabajos de los teóricos, pero, en la práctica empresarial real es absolutamente común que la administración sea la designadora del consejo y no lo contrario, lo que torna el problema de agencia, particularmente, acentuado en nuestros días.

Los grandes accionistas institucionales prefieren referendar las escojas del propio presidente, tanto de consejeros, como de auditores externos. El consejo y el auditor temen no ser reindicados si crearen problemas al presidente, mismo que esta postura sea justificable y hasta obligatoria en la defensa de los intereses de los accionistas de la compañía.

En casos de Nerón, WorldCom/MCI, Adelphia, etc., muchos consejeros poseían una visión diferente del alcance de su trabajo, esto es, se vían más como consultores del presidente de lo que como representantes de los accionistas. Esto, en la alta administración de las empresas, hace aparecer la figura del llamado “consejo carimbador” que, mismo revestido legalmente de los derechos de gobierno, abdica totalmente de los mismos, totalmente maleable a los intereses de los administradores.

Este tipo de consejo, puramente nominal, posee toda la apariencia externa de ejercer un verdadera gobierno, pero sólo la intimidad con su operación, sus decisiones y omisiones permiten verificar su real naturaleza de carimbador, un mero referendador, sin cuestionamiento o divergencias sobre las estrategias y decisiones de los administradores.

---

<sup>149</sup> Silveira (2002:14).

<sup>150</sup> Cadbury (1999:5).

Se sabe que en los EUA, la situación llegó a tal absurdo, que era común que los presidentes ejecutivos también sean los Presidentes de Consejos y, para culminar, que los paquetes de remuneración de los presidentes y ejecutivos de las empresas fueron diseñados y aprobados por consejeros que habían sido escogidos por los propios presidentes. Es un claro ejemplo de agencia.

La falta de independencia y poder es característica del estado verdaderamente roto en que se encontraba el gobierno en la mayor parte de las empresas expresivas de aquél país y que sólo vino a público por causa de los escándalos que barrieron del mercado algunas de ellas.

La inversión de poderes y consejeros carimbadores es bastante usual en buena parte de las empresas brasileñas, incluyendo las de capital abierto, lo que deja los intereses de los accionistas minoritarios de las compañías afectadas con un elevado grado de vulnerabilidad, cuya resolución demanda especiales mecanismos de organización y control que, para ser exigidos y obligatoriamente implantados, deberían tener un soporte legal todavía ausente.

En realidad, esta inversión es una superposición de poderes, pues ocurre, casi siempre, en función de ser la administración de la empresa ejercida directamente por accionistas majoritarios, miembros de una o dos familias controladoras. El hecho no excluye la posibilidad de agencia, sólo cambia su naturaleza. Al invés de ser de los intereses de los administradores contra los accionistas, pasa, en ese contexto, a ser de los intereses de los accionistas majoritarios y controladores contra los de los accionistas minoritarios<sup>151</sup>.

Estos factores indican que la ausencia de un real gobierno es una situación casi que normal entre las empresas brasileñas.

#### **2.6.4. Consecuencias de gobiernos deficientes**

¿Qué ocurre en una economía como la brasileña, cuando la gran mayoría de las empresas posee gobiernos altamente carentes o ni tiene cualquier gobierno?

a) **Administración Deficiente** – Una empresa que no tenga un gobierno efectivo, puede tener o no ejecutivos profesionales como gestores de recursos. Si hubiera, esta administración no contará con controladores eficaces de recursos. Si no hubiera, la

administración estará siendo hecha por los propios individuos que son propietarios, con todas las deficiencias que rodean ese tipo de gestión. De una manera o de otra, hay una gran probabilidad de que el nivel de administración de la empresa presente un elevado grado de carencias, vulnerabilidades y volatilidad.

b) **Costos de Captación Elevados** – El premio requerido por los stakeholders, que tienen parte de su renta dependiendo del desempeño de la compañía, varía conforme el grado de volatilidad de ese desempeño, lo que resuelta en aumento de los flujos de pagos a esos agentes, reduciendo, por lo tanto, el valor de la empresa.

Por el derecho de propiedad de las empresas, los detentores de deudas son prioritarios, cabendo a los accionistas los derechos residuales. Estos son los interesados más evidentes, pues están bajo el riesgo no apenas de auferir retornos abajo del esperado, como también, de perder total o parcialmente sus inversiones.

Para obtener un residuo mayor, interesa a los accionistas reducir la tasa de captación de préstamos, pero es evidente que una empresa con indicios de mal gobierno capta recursos financieros a un costo elevado, para compensar sus proveedores por el mayor riesgo implicado<sup>152</sup>. Caso este riesgo se eleve demasiado, la empresa precisará arcar con los costos crecientes de captación, pudiendo llegar a punto de ver sus fuentes de capital secar totalmente, comprometiendo su expansión, liquidez y, en última instancia, su supervivencia<sup>153</sup>.

c) **Reducción a los Niveles de Intermediación Financiera** – Un buen gobierno objetiva, en especial, reducir el riesgo de agencia proveniente de los contratos incompletos. Desempeños empresariales mediocres y de elevado riesgo, característicos de gobierno inadecuado, desentimulan la financiación empresarial, al elevar la vulnerabilidad de las aplicaciones del sistema financiero en las empresas por la imposibilidad de constituir, de modo contractual, las garantías que permiten cubrir totalmente los riesgos financieros derivados<sup>154</sup>.

d) **Reducción en la Actividad Económica** – La elevación del nivel de riesgo de los préstamos lleva a la instalación de grandes barreras institucionales financieras al

---

<sup>151</sup> La Porta et al. (1999:5).

<sup>152</sup> Himmelberg; Hubbard; Love (2002).

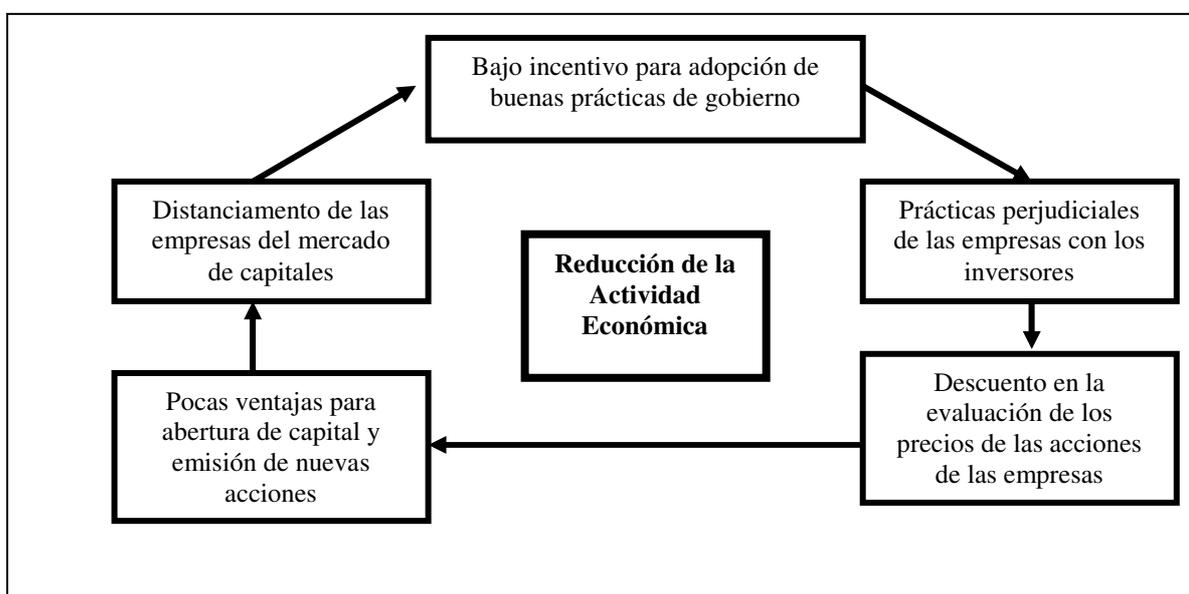
<sup>153</sup> Fuller & Jensen (2002a).

<sup>154</sup> Shleifer & Vishny (1997).

desarrollo, a la inversión, al aumento de renta y a la crianza de empleos en los países donde el gobierno corporativo es malo.

Apoyados en los efectos que se asiste en el mercado brasileño, es posible esquematizar, como en la Figura 04, lo que se podría llamar de círculo vicioso de gobierno deficiente, segundo lo cual las carencias de gobierno corporativo, cuando generalizadas, acaban por dar partida a una cadena de causas y efectos que, al final, alimentan todavía más la situación de baja cualidad o ausencia de gobiernos corporativos.

**Figura 04: Círculo Vicioso del gobierno deficiente**



Fuente: Adaptado de Jensen, 2001.

Normalmente, la estagnación y la mortalidad observadas en las empresas con problemas de gobierno por la administración deficiente en si y por el encarecimiento y, mismo, incapacidad de obtención de recursos financieros, contraría los intereses de otras partes interesadas, como gobierno, empleados, clientes, proveedores y comunidades sociales, en las cuales la empresa actúa<sup>155</sup>.

En Brasil, el gran riesgo de préstamos a empresas llevó los bancos a una continua reducción y deterioro de su cartera de préstamos, caracterizada por plazos bien inferiores se comparados al patrón de las economías desarrolladas. Así, los bancos mantuvieron elevados los niveles de provisión, más allá de lo que es establecido por el Banco Central de Brasil.

<sup>155</sup> Jensen (2001b:16).

El fenómeno es, constantemente, mencionado y monitoreado por los analistas de mercado y por las agencias de *rating*<sup>156</sup>, que se muestran aprensivos con el peso de los títulos gubernamentales en la composición de los activos y en la rentabilidad de los bancos, siendo la alternativa que éstos buscan cuando se afastaron de la financiación empresarial<sup>157</sup>.

La política de interés alto, adoptada por el gobierno, convierte la financiación de su elevado endeudamiento en una posibilidad alternativa de aplicar recursos de forma lucrativa, sin correr los riesgos financieros de un generalizado mal gobierno corporativo, mismo cuando los préstamos a las empresas privadas sean hechos con el mayor *spreed*<sup>158</sup> mundial.

En los últimos años, a este *crowding out*<sup>159</sup> en el mercado de préstamos, vino juntarse la eliminación de las inversiones privadas e institucionales del capital de participación de las empresas, en razón de la elevada probabilidad de que sus intereses vengan a sufrir los perjuicios de un mal gobierno. Este fenómeno puede ser observado por la reducción gradativa, pero siempre creciente, de la importancia del mercado de acciones en la financiación empresarial<sup>160</sup>.

### 2.6.5. El Gobierno Eficaz

Ya fue definido que el gobierno es la capacidad de controlar el comportamiento de los agentes de una organización, de modo a asegurarle la movilización y aplicación de los recursos eficientes y eficazmente, bajo niveles de riesgo adecuados para el cumplimiento de la misión y de los objetivos requeridos por los accionistas y otros participantes relevantes.

La atribución primordial del consejo es asegurar el cumplimiento de la misión y de los objetivos aprobados por los accionistas y o propietarios. La eficacia del gobierno, sin embargo, está vinculada a un consejo de administración también eficaz, pues, demanda de su capacidad de exigir desempeño, formular indagaciones pertinentes y cuestionar las

---

<sup>156</sup> Empresas que atribuem uma classificação (rating) às empresas ou aos países analisados que serve como um indicador de risco para quem quer investir nesse país ou nessa empresa.

<sup>157</sup> Cantera (2002).

<sup>158</sup> É a diferença entre o preço de compra e o preço de venda de um ativo ou a diferença de preço entre os meses de vencimento de um contrato.

<sup>159</sup> Efeito de Expulsão. Diz respeito a eliminação da despesa privada e, em partícula, do investimento do setor privado, devido a um aumento de despesa pública, através dum aumento das taxas de juros. Isto ocorre quando a despesa pública surge como um substituto da despesa privada, fazendo com que a primeira elimine, ou reduza, a quantidade da última.

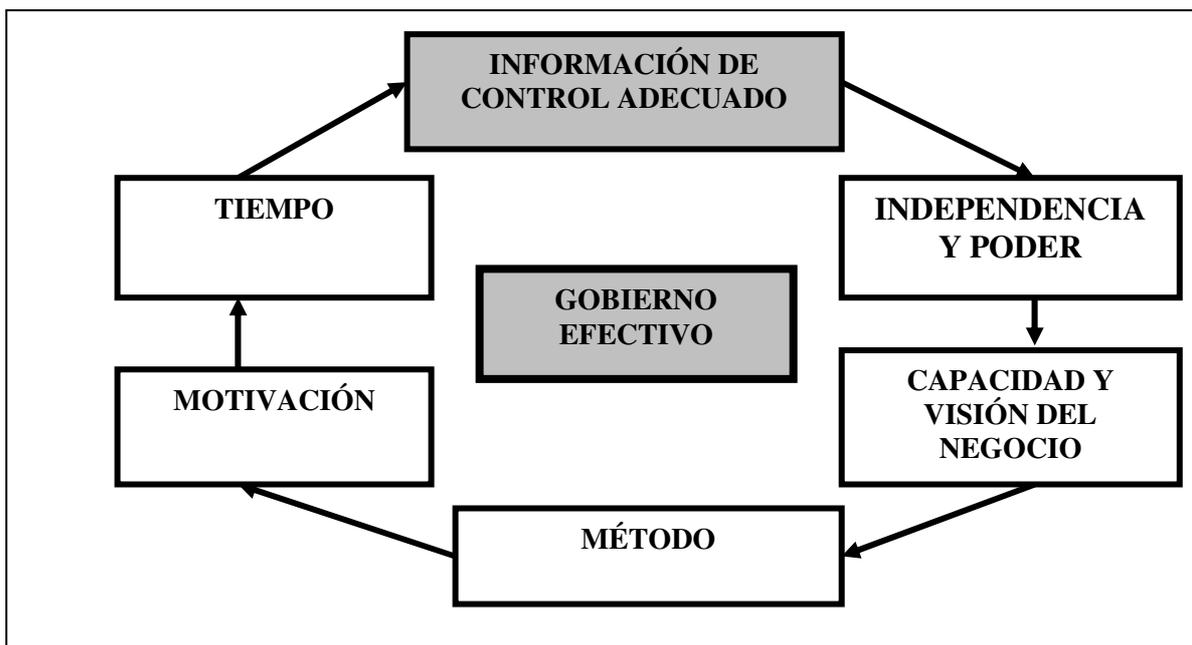
<sup>160</sup> CVM (2004:66).

recomendaciones de la alta administración, además de ser informado antes de que las cosas sucedan<sup>161</sup>.

El senso común sugiere que las empresas, como una estructura de gobierno alineada a los *Best Practices Codes*, deben tener una mejor gestión. Sin embargo, no se ha llegado a un consenso sobre un modelo de gobierno aplicable a cualquier tipo de organización, y mismo en los países donde el mercado de capitales es más avanzado, hay una gran discordancia sobre la naturaleza y la amplitud que deben tener los instrumentos de Gobierno<sup>162</sup>.

En el entanto, hay consenso sobre algunos requisitos previos para que, en primer lugar, pueda haber un gobierno y, después, que él pueda buscar su eficacia<sup>163</sup>. Ellos se encuentran esquematizados en la Figura 05 abajo y son: a) Información de control adecuado; b) Independencia y poder; c) Capacidad y visión de negocio; d) Método; e) Motivación y disposición; f) Tiempo. De ese modo, es posible discutirlos:

**Figura 05: El Gobierno Eficaz**



Fuente: Adaptado de Drucker, 1998; Moldoveanu & Martins, 2001.

<sup>161</sup> Drucker (1998:668).

<sup>162</sup> Shleifer & Vishuny (1997).

<sup>163</sup> Drucker (1998); Moldoveanu & Martins (2001).

**a) Información de Control Adecuado** – Los miembros del consejo solamente podrán ejercer el gobierno si dispusieren de un sistema de control interno que permita acompañar las decisiones de los gestores sobre la aplicación de los recursos invertidos y los riesgos asumidos al hacerlo, bien como prestar informaciones de buena calidad para los inversores y o accionistas de la empresa. No tener tales informaciones impede el consejo de, efectivamente, actuar como un cuerpo directivo.

Los miembros del consejo han que tener acceso a una extensa serie de informaciones, tales como: grandes tendencias ambientales que rodean cada negocio, indicadores de desempeño financiero y de competitividad, análisis de los riesgos naturales y sistémicos que rodean la empresa y, sobretodo, conocer los vetores de rentabilidad y o riesgo de su empresa. Deben acompañar la implantación de las estrategias aprobadas, bien como las nuevas inversiones y o desinversiones potenciales, dentre las cuales, la adquisición o la venta de empresas.

En este contexto, la responsabilidad particular de los comités de auditoría dentro de los consejos es asegurar que la corporación esté garantizada contra posibles fraudes, conflictos de intereses; que esté en conformidad razonable con leyes y regulación aplicables y, finalmente, que conduzca sus negocios dentro de los patrones éticos aceptables.

**b) Independencia y Poder** – Los consejos deben tener la autoridad necesaria para:

- Definir la misión y los objetivos de la empresa;
- Aprobar, en última instancia, decisiones estratégicas;
- Controlar las decisiones de los administradores profesionales y el desempeño de la empresa;
- Establecer el sistema de control de desempeño y riesgos de la organización;
- Acompañar la selección de los directores con el presidente, bien como elegir o destituir el propio presidente.

La propia selección de los consejeros debe contar con mecanismos que impidan métodos no racionales de escoja de los miembros del consejo de directores y del consejo fiscal. De acuerdo con el IBGC - Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo - el consejo de la sociedad debe ser formado, en su mayoría, por consejeros independientes, contratados por medio de procesos formales con escopo de actuación y cualificación bien definidos.

El consejo independiente se caracteriza por:

- No tener cualquier vínculo con la sociedad, excepto eventual participación de capital;
- No ser accionista controlador, miembro del grupo de control, cónyuge o pariente hasta según grado de estos, o ser vinculado a organizaciones relacionadas al accionista controlador;
- No haber sido empleado o director de la sociedad o de alguna de sus filiales;
- No estar entregando o comprando, directamente o indirectamente, servicios y o productos a la sociedad;
- No ser funcionario o director de entidad que esté ofreciendo servicios y o productos a la sociedad;
- No ser cónyuge o pariente hasta según grado de algún director o gerente de la sociedad;
- No recibir otra remuneración de la sociedad, además de los honorarios de consejero – dividendos oriundos de la eventual participación en el capital están excluidos de esta restitución.

Sin embargo, no basta una estructura que proporcione, nominalmente, independencia. La postura de los consejeros debe ser pautada en isención y neutralidad efectivas. Indicios de la falta de independencia y de la erosión de poder de un consejero ocurren cuando los consejeros son escogidos por el presidente o, el propio presidente y otros directores figuran como miembros. El acceso a informaciones tras estas haberen sido filtradas por el principal ejecutivo es indicio de falta de poder. Cualquier constreñimiento a la libre crítica y al análisis del desempeño de los administradores por un consejo demuestra su falta de independencia y de real poder<sup>164</sup>.

**c) Capacidad de Visión de Negocio** – Los miembros del consejo deben adicionar valor con su trabajo de control interno de las decisiones y, ésto sólo puede ser efectivado con el conocimiento del negocio y sus riesgos.

---

<sup>164</sup> Moldoveanu & Martin (2001).

Un bajo nivel del conocimiento del negocio, por parte del consejo, inviabiliza adecuada formulación de los objetivos que deberán ser alcanzados y de una política de control y gestión de riesgos, bien como, una compatible evaluación del desempeño de la empresa y de los ejecutivos profesionales.

El conocimiento de los negocios debe incluir tanto la empresa y su industria, como el ambiente económico y competitivo, además del mercado financiero.

El consejo debe tener una nítida noción de los mecanismos que dispone para el efectivo ejercicio de sus derechos y deberes. Así como la falta de autoridad puede acarrear la ausencia de información, el contrario también ocurre, o sea, el bajo conocimiento contribuye para la erosión de la autoridad.

**d) Método de trabajo del Consejo** – Como cualquier otro órgano empresarial, para ser efectivo, el consejo precisa definir claramente sus objetivos y atribuciones, bien como establecer formas de acción, procedimientos y controles, que aseguren su cumplimiento<sup>165</sup>.

La ausencia de una definición de las atribuciones ha sido una de las mayores críticas a los consejos modernos, cuya mayor parte no posee una metodología de trabajo definida. Así, sobretodo, debe haber mecanismos de evaluación de la actuación de los propios consejos. Pero, ¿quién debería evaluar estos consejos, si ellos se constituyen en el órgano máximo de la jerarquía empresarial?

Algunos proponen autoevaluación a los consejos, pero esta tarea de autocrítica, naturalmente, siempre será imperfecta. Otros proponen que instituciones externas a la empresa hagan esta evaluación.

Se observa que ninguna de las dos alternativas es completa, pues, por el lado de fuera de una empresa es posible saber muy poco de las reales condiciones de gobierno que ella está practicando, mismo que atienda, nominalmente, a todos los requisitos formales de los códigos.

---

<sup>165</sup> Drucker (1998:673).

e) **Motivación y Disposición** – Drucker<sup>166</sup> dice que un gobierno de alta calidad exige trabajo arduo y sólo con alta motivación será ejercido apropiadamente. A los miembros del consejo deben ser dados los incentivos adecuados para que puedan representar los individuos, cuyos intereses ellos defienden, o sea, los accionistas. Eso requiere una remuneración fijada con bases en las exigencias efectivas de conocimiento y o experiencia y en el desempeño general de la empresa o conglomerado.

En el entanto, los mecanismos de compensación deben estar en equilibrio con la independencia socioeconómica o psicológica de los consejeros<sup>167</sup>. En este caso, otras formas de motivación deben ser llevadas en consideración para asegurar el comprometimiento de los miembros del consejo.

El aspecto disposición también está conectado al factor independencia y neutralidad de los consejeros, ya que habría poca voluntad en cualquier de ellos de criticar el ejecutivo que los apuntó al consejo o con lo cual mantiene relaciones de amistad o parentesco.

f) **Tiempo** – Drucker<sup>168</sup>, refiere que los miembros del consejo, para que puedan efectuar su trabajo y tomar decisiones efectivas, deben tener tiempo suficiente, tanto individual como en grupo, para controlar y evaluar los negocios de la empresa y el desempeño de sus administradores profesionales.

Eso significa tiempo para preparación de las reuniones, bien como su uso eficiente y eficaz.

Las reuniones deben estar dirigidas a las decisiones relevantes y demorar tiempo suficiente para deliberar exhaustivamente sobre ellas. El propio número de reuniones es, según Lodi<sup>169</sup>, un indicio de la eficiencia del gobierno, ya que no se puede presumir que un consejo delibere sobre toda la compleja serie del desempeño y de los riesgos empresariales presentes y futuros, haciendo apenas cuatro o cinco reuniones anuales. Por otro lado, estudios muestran no haber correlación entre el número de reuniones y la clasificación final de las empresas en términos de eficacia del gobierno, lo que sugiere ser la productividad más importante que su frecuencia.

---

<sup>166</sup> Drucker (1998).

<sup>167</sup> Moldoveanu & Martins (2001).

<sup>168</sup> Drucker (2001).

<sup>169</sup> Lodi (2000a).

El problema del gobierno nominal nos lleva a un otro tipo de indagación: ¿un gobierno que atienda a los principios antes delineados garantiza un buen desempeño empresarial? La pregunta es hecha con frecuencia a los teóricos del gobierno, pero es totalmente descabida. En primer lugar, porque los resultados de una empresa dependen de la cualidad de la gestión de sus recursos actuales y de sus proyectos futuros, y esta es hecha por los gestores y no por los que ejercen el gobierno.

Los controles apenas aseguran que los recursos están siendo conservados y aplicados apropiadamente en la misión de la empresa, pero no garantizan que ellos darán resultados. Sólo posteriormente, con mucho tiempo decurrido, los controles indicarán si los resultados positivos deseados fueron obtenidos. Este es el riesgo de cualquier negocio y lo que el gobierno puede y debe garantizar, es que la probabilidad de buenos resultados sean maximizados con un buen trabajo de planeamiento y preparación. Por su vez, la cualidad de los ejecutivos escogidos por el consejo y los riesgos de posibles malos resultados no afectan de forma letal el flujo de resultados de la empresa y su propia continuidad.

En segundo lugar, cabe siempre verificar si está ocurriendo efectivamente un gobierno en la empresa, ya que no siempre la simple adhesión formal a códigos de gobierno sea una indicación de que está siendo ejercido. Por ejemplo, el caso de la WorldCom, que como la Enron, colocó en jeque toda la estructura regulatoria del mercado norteamericano, que siempre priorizó la transferencia de las empresas listadas en bolsa, el cumplimiento de los principios contables generalmente aceptos, las normas de auditoría y la plena divulgación a los accionistas de informaciones relevantes.

Aparentemente, esta empresa atendía a los requisitos de gobierno exigidos a la época por el mercado norteamericano. Pero era apenas una apariencia, y su derroca y la de otras, evidenció las fragilidades de los sistemas de gobierno de las grandes corporaciones norteamericanas<sup>170</sup>.

Conforme Bredeen<sup>171</sup>):

La WorldCom parecía atender a la mayoría de los patrones de gobierno de su tiempo. De hecho, en varias áreas la WorldCom ejercía las normas aceptas como mejores prácticas en gobierno corporativo, a pesar de poco o nada existir en su gobierno que fue bueno de verdad. Eso ilustra el hecho de que buen gobierno no es alcanzado mediante la simple adhesión

---

<sup>170</sup> Tais fragilidades, quando vieram a público, tiveram como consequencia a criação da Lei Sarbanes-Oxley, que, embora represente uma avanço em termos de satisfação e de imposição de novos mecanismos e elementos na arquitetura dos sistemas de governança, vem sendo criticada pela sua ineficácia na resolução de questões fundamentais de agenciamentos (Bratton, 2003; Ribsteins, 2003).

<sup>171</sup> Bredeen (2003:30).

a checklists y buenas prácticas recomendadas, y sí que se trata de una ecuación más compleja, altamente dependiente de las actitudes y acciones o inacciones de las personas participantes. (...) Por lo menos 80% de la directoría de la WorldCom durante la gestión Ebbers probablemente atendía a los actuales patrones de independencia de los directores (...).

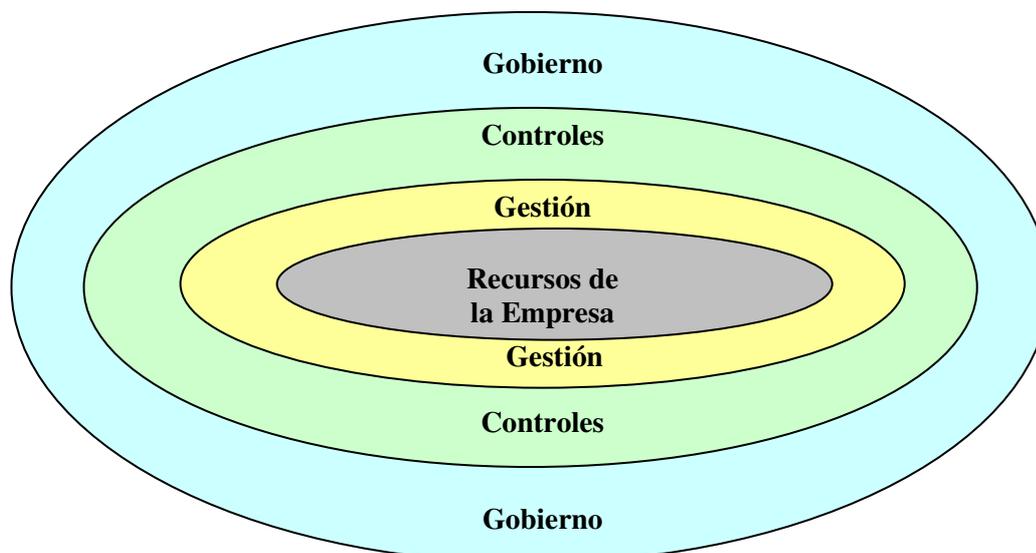
Estos factores son interpretados como indicios de que el principal problema del gobierno, que es garantizar la óptima utilización de los recursos de los accionistas, tal vez no sea posible de ser solucionado apenas con la adopción de códigos de mejores prácticas, constitución de estructuras formales o imposición de normas regulación.

### 2.6.6. Gobierno y Controles Internos

Como ya expuesto, está evidente que la esencia del ejercicio del poder de Gobierno es controlar la acción de los administradores, de acuerdo con el esquema de la figura 05. La ausencia o deficiencia de esos controles implica elevada vulnerabilidad de las empresas a la gestión incompetente o predatoria de los recursos en ellas invertidos, con consecuencias adversas a los intereses de casi todos sus participantes relevantes, en especial, los accionistas.

El proceso de control engloba acciones tomadas por la administración, por el consejo y partes relacionadas para incrementar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de que los objetivos y metas definidos sean atingidos. La Administración establece un plan y propone procesos que proporcionen seguridad razonable para que objetivos y metas sean atingidos y que el ambiente de control sea adecuado.

**Figura 06: Gobierno Empresarial, Controles, Gestión y Recursos de la Empresa**



Fuente: Del autor.

Pero los controles no existen apenas por causa de las necesidades de gobierno. Los controles internos existen para influenciar el comportamiento de las personas y dirigirlos para el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

La función controlar es vital para el gobierno, pues se trata de la única forma por la cual ella puede aferir el desempeño de la empresa y, por extensión, de los gestores. El sistema es importante a los propios gestores, ya que están siendo juzgados y necesitan también juzgar sus subordinados para saber si cumplen de modo adecuado sus tareas y metas y, más importante, para conocer los resultados de sus decisiones sobre los recursos de la empresa, visto que cada una implica costos y debe contribuir para sus resultados. En ese sentido, se puede citar que todos los participantes de una empresa precisan de controles, de la más alta a la más baja jerarquía.

En el nivel más alto de la jerarquía, el del gobierno, son fijados objetivos y metas de los resultados que deben ser atingidos por los administradores, que comprenden el presidente y su equipo de dirección, compuesta por ejecutivos especializados en funciones determinadas, tales como: marketing, producción, ventas, finanzas, etc.

Las metas generales de la empresa son descompuestas en específicas para cada área funcional, que, por su vez, son desagregadas para cada departamento, división, sección, etc. Del alto hasta abajo, estipuladas por diferentes unidades de medida, el método que será usado para medir su alcance debe ser fijado.

El control del desempeño visa a verificar si están siendo cumplidas las metas establecidas, empleando las métricas y los métodos de mensuración previamente estipulados. Así, de bajo para arriba, funcionan los controles, agregado el desempeño en divisiones, departamentos, directorías, y finalmente, en el gran agregado que representa la empresa como un todo. En este sentido, los controles arrollan toda la organización empresarial y visan verificar si cada área, si cada individuo, si cada factor de producción está colaborando para la consecución de las metas generales.

Los controles ejercen también una segunda función, que es clara cuando se atenta para eventos del ambiente interno o externo que pueden impactar negativamente los resultados de una empresa y, en casos extremos, buscar una solución a su continuidad. Estos son los riesgos empresariales.

Inicialmente, se notó que las deficiencias de control fueron fuente de todas las grandes crisis empresariales, lo que colocó en evidencia la total alienación de los riesgos que permeaban estas organizaciones y sus profundas carencias de gobierno<sup>172</sup>.

Por el potencial de perjuicios que pueden causar a las empresas y a sus accionistas, los riesgos empresariales deben estar obligatoriamente en el campo de actuación de los gobiernos, y una de las funciones de los sistemas de control interno es promover adecuada identificación, evaluación y monitoreo de esos riesgos y de su gestión.

Como fue citado, el gobierno debe asegurar la continuidad empresarial, que puede estar amenazada por muchos tipos diferentes de riesgos, desde los estratégicos de cambios drásticos del mercado y de las preferencias de los clientes y o usuarios de los productos de la empresa, hasta riesgos provocados por fenómenos naturales, tales como: vendavales, terremotos, inundaciones, rayos, etc. que pueden tener un potencial desastroso a los resultados empresariales y, llegar mismo a amenazar su existencia.

De acuerdo con Culp<sup>173</sup>, decisión de retener o transferir un determinado riesgo es esencialmente una decisión de los accionistas o consejo de administración que los representa. Por lo tanto, con relación a los riesgos, hay una tarea que es exclusiva del consejo: la fijación de los límites de pérdidas aceptables en los negocios empresariales.

Esta fijación de límites, que lleva a diversas restricciones cuanto a las aplicaciones de los recursos empresariales, debe ser objeto de directrices claras por el consejo, a las cuales los administradores deben total conformidad.

Las estrategias empresariales y las distintas líneas de proceso y actividades de una empresa deben ser constantemente fiscalizadas por los órganos de control, como por ejemplo, la auditoría interna, para verificar el cumplimiento de las reglas. La gestión de los riesgos hecha por los ejecutivos, así como los métodos de *hedge*<sup>174</sup> y *stop loss*<sup>175</sup> que emplean, deben obedecer estrictamente a los límites impuestos por el gobierno.

Todos estos riesgos deben ser geridos de forma especializada por los mismos ejecutivos que hacen la gestión de los recursos y que no son propietarios del capital que está en riesgo en la empresa. Así, ¿cómo saber si estarán protegiendo adecuadamente los recursos bajo su guarda?

---

<sup>172</sup> Vives (2000).

<sup>173</sup> Culp (2002:50).

<sup>174</sup> Posição ou combinação de posições financeiras que contribuem para reduzir algum tipo de risco.

La única forma es crear un sistema de control general dentro de una empresa, que sea independiente de los ejecutivos y verifique se ellos están adecuadamente haciendo la gestión de los riesgos.

Los riesgos son inevitables en la gestión de los recursos para la busca de resultados y, por lo tanto, estos sistemas de control de riesgos deberán también abarcar el propio análisis de desempeño, con respeto a la generación de los resultados esperados. Esta es la fisionomía de los modernos sistemas de control interno: ellos abarcan la mensuración de los resultados de la empresa y, concomitantemente, hacen la evaluación de la gestión de los riesgos, en los cuales la empresa incurrió durante la producción de esos resultados. Son los sistemas de control de riesgo-retorno.

Muchos métodos y métricas son usados por los sistemas de riesgo-retorno, pero, por su importancia a los accionistas, se destaca el sistema contable-financiero. Para un accionista de la empresa, normalmente un minoritario, la empresa nada más es que una inversión que debe generar resultados al menor riesgo posible.

El sistema contable-financiero tiene importancia especial porque fue concebido para evaluar los resultados financieros de la aplicación de los recursos empresariales y, como tal, proporcionar exactamente algunas de las más importantes informaciones que el inversionista precisa.

Por ese motivo, buena parte de los sistemas internos de control está centrada en el sistema contable-financiero y cabe al gobierno, usando tal sistema, proporcionar la necesaria evidenciación de las informaciones exigidas por los accionistas.

Sin embargo, aisladamente, el sistema contable-financiero no tiene condiciones de fornecer todas las informaciones que el inversor precisa. Los diferentes riesgos empresariales o la cualidad de sus recursos intangibles, por ejemplo, son de importancia vital a los inversores, pero están fuera del ámbito del sistema contable-financiero.

Cabe al gobierno promover la integración de todos los controles internos con el sistema contable-financiero, creando dentro de la estructura organizacional de las empresas un órgano especial para montar un cuadro unificado de riesgos y resultados.

Controles internos significan aspectos diversos para personas distintas, lo que causa confusión entre empresarios, ejecutivos, legisladores, reguladores y otros. La falta de

---

<sup>175</sup> Uma regra de etop-loss consiste em impor um limite para as perdas acumuladas por uma determinada posição, fundo ou investidor.

comunicación resultante y las diferentes expectativas ocasionan problemas dentro de las organizaciones.

Por ese motivo, emerge la importancia de la integración de esos controles y la unificación de los órganos encargados de los controles. La integración y la unificación proporcionan no apenas la racionalidad de los procedimientos, evitando lacunas o duplicidad de informaciones y los elevados costos involucrados, como también permiten la correcta ponderación de las informaciones y su convergencia en un cuadro que proporcione una visión estratégica-operacional general de la empresa.

El sistema de control interno de los resultados de los recursos movilizados por la empresa y de los riesgos incurridos en su aplicación deben ser estructurados para que permitan su monitoreo en tres dimensiones que, en verdad, traducen tres de los principales problemas de gobierno en relación al control de la gestión:

- Control de la custodia – los recursos aplicados por los accionistas deben ser salvaguardados contra riesgos y empleados, exclusivamente, en la misión de la empresa.
- Control del desempeño – los recursos fueron aplicados en la empresa por los accionistas y o inversores con la finalidad de auferir un retorno compatible con el riesgo de los negocios.
- Control de calidad de la información – los ejecutivos, en función de la agencia, pueden practicar, voluntariamente o no, la distorsión, la omisión y la filtración de las informaciones, pudiendo colocar a perder tanto el control de la custodia como lo del desempeño.

Conforme Shleifer & Vishny<sup>176</sup> es la distinción de los mecanismos de poder de gobierno, que objetivan inducir el correcto alineamiento del comportamiento de los ejecutivos con los objetivos de los propietarios, de los mecanismos del poder de controlar, que permiten a los consejos la instalación y la correcta operación de los sistemas internos de control.

La importancia de la calidad de la información está en el hecho de que los instrumentos de poder utilizados por los consejeros dependen, primordialmente, de la capacidad de juzgar proporcionada por la arquitectura de los controles de la empresa. Este

conjunto de controles e incentivos, todavía, debe ser diseñado dentro de un ambiente de riesgo. Dentre estos, se debe atender a la agencia, de modo a evitar la infección de tales controles por la manipulación deliberada, o mismo, incompetente de las informaciones<sup>177</sup>.

### **2.6.7. Conclusión Parcial**

El gobierno corporativo puede ser considerado como un sistema por lo cual las sociedades son dirigidas y monitoreadas, abarcando los accionistas y los cotistas, consejo de administración, directoría, auditoría independiente y consejo fiscal. Las buenas prácticas de gobierno corporativo tienen la finalidad de aumentar el valor de la sociedad, facilitar su acceso al capital y contribuir para su perenidad.

En su esencia, el gobierno corporativo tiene como principal objetivo recuperar y garantizar la confiabilidad en una determinada empresa para sus asociados y o accionistas. Debe crear un conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos cuanto de monitoreo, a fin de asegurar que el comportamiento de los ejecutivos esté siempre alineado con el interés de los asociados y o accionistas.

Es importante destacar las principales herramientas utilizadas en el gobierno corporativo que aseguran el control de la propiedad sobre la gestión, siendo ellas: el consejo de administración, la auditoría independiente y el consejo fiscal.

El buen gobierno corporativo contribuye para un desarrollo económico sostenible, proporcionando mejorías en el desempeño de las empresas, además de mayor acceso a fuentes externas de capital. Por estos motivos, se torna tan importante haber consejeros cualificados y sistemas de gobierno corporativo de cualidad. Se evita, así, diversos fracasos empresariales decorrientes de abusos de poder, errores estratégicos y fraudes.

De esta forma, se tornó notable que, en los últimos años, la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo se ha expandido tanto en los mercados desarrollados cuanto en desarrollo, diseminando las prácticas y atrayendo inversiones a los negocios y a los países.

Por lo tanto, es evidente que no puede haber gobierno corporativo sin controles internos. La discusión sobre los instrumentos y formas de control, que son tan esenciales al gobierno, será realizada en el próximo capítulo.

---

<sup>176</sup> Shleifer & Vishny (1997).

<sup>177</sup> Jensen & Meckling (1999:315).

## 2.7. Balanced Scorecard

Sin embargo el *balanced scorecard* no hay sido originario de los conceptos de la administración estratégica. Su surgimiento está relacionado a las limitaciones de los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño<sup>178</sup>, el que no deja de ser uno de los problemas del planeamiento estratégico<sup>179</sup>. Entretanto, conforme su evolución y uso, el instrumento se tornó una importante herramienta de gestión estratégica. Más que un ejercicio de medición del *balanced scorecard*, motiva mejoras e incrementaciones en áreas críticas, como desenvolvimiento de productos, procesos, clientes y mercados<sup>180</sup>.

### 2.7.1. Surgimiento y Evolución del Sistema

En función del entendimiento de que los Estados Unidos habían perdido el liderazgo de gestión y tecnología para el Japón, Kaplan<sup>181</sup> afirmó que había un nuevo desafío para la investigación en el área de la contabilidad gerencial, de manera a permitir que las empresas norte americanas retornasen al liderazgo perdido. El nuevo desafío era establecer nuevas medidas de desempeño con fuerza de mudanzas en los procesos de producción.

En esa nueva línea de pesquisa se impugna porque, en el nuevo ambiente competitivo, el sistema contable tradicional de costos con base en premisas de producciones de largo plazo de productos padrones, sin cambios de características y especificaciones, no era más relevante.

La contabilidad no había acompañado adecuadamente esos cambios y los textos contables no contenían un mínimo de discusión sobre técnicas, procedimientos o propiedades de la mensuración de productividad. La mensuración de la productividad, al que todo indicaba, aún había sido considerada parte de la información que daba soporte a los gestores en sus decisiones y en actividades de control. Los efectos del volumen de actividad y de la substitución entre mano de obra, capital, materias, energía entre otras variables relacionadas a las medidas de productividad, no había sido tema de ninguna investigación contable.

---

<sup>178</sup> Kaplan & Norton (1992:71).

<sup>179</sup> Ansoff (1976:8).

<sup>180</sup> Kaplan & Nortan (1993:134).

<sup>181</sup> Kaplan (1983).

Esos cambios deberían reflejar en la enseñanza de la contabilidad gerencial. Era importante lesionar recurriendo a ejemplos de las condiciones actuales, en que la inversión en un nuevo equipamiento se justificaba no sólo por las economías de mano de obra o de energía, pero, también, por permitir una programación de producción más flexible o más confiable, reduciendo los niveles de inversión y, consecuentemente, los costos totales.

Sin embargo la contabilidad no pudiera desempeñar el papel principal de promover o implementar innovaciones tecnológicas y mudanzas organizacionales, ella podría desempeñar un papel crítico en ese esfuerzo, desarrollando nuevas medidas no financieras de desempeño, tales como productividad, calidad, costos de inventarios entre otras, para evaluar el progreso de la empresa en relación aquellos cambios. Pero sí, el estudio de la estructura de mercado, de la innovación tecnológica y de las relaciones abastecedor-consumidor estaba requiriendo discernimientos de la ciencia económica. La comprensión de los determinantes de éxito en el desempeño estaba requiriendo contribuciones de varias disciplinas.

Kaplan<sup>182</sup> resaltó que el uso de medidas de desempeño más amplias no solamente era importante para procedimientos de presupuestos de capital y para monitorar el uso de nuevas tecnologías y de sistemas de manufacturas flexibles, como debería estar presente a lo largo de todo el proceso de gestión.

Como los cambios en las operaciones de manufacturas eran relativamente recientes y sus implicaciones, por lo tanto, no eran totalmente conocidas, era difícil definir un agenda de investigación completa y precisa. Era posible, sin embargo, identificar varios asuntos que deberían ser objeto de preocupación de los investigadores para los próximos años. Medir la calidad y entender la relación entre una calidad mayor y costos menores, testando si esa relación sustentase en la práctica. Los tópicos sugeridos para la investigación fueron:

- la sustitución del sistema tradicional de costos padrones;
- el desarrollo de nuevos procedimientos para la predicción y control de costo considerando el ambiente del estudio;
- la explotación de la relevancia del papel que la productividad debe desempeñar en la gestión – aumento de productividad en una área ni siempre significa aumento de rentabilidad para la empresa;

- la validación de la relación entre decrementos en los costos operacionales y decrementos en los defectos de los productos – el que se economiza evitando retrasos, conciertos y restos;
- el mejoramiento de los procedimientos de gestión de inventario;
- la expansión de los procedimientos del presupuesto de capital de forma a incorporar los beneficios medios de mejoría de calidad, flexibilidad y mudanzas que pueden ser seguidas por inversiones en tecnología de manufactura;
- la investigación del porque que las empresas tienden a usar para el planeamiento y control internos, los mismos procedimientos contables usados con el propósito de reporte externo, entre otros.

La nueva orden, segundo Kaplan<sup>183</sup>, era producir para clientes más que para inventarios, haciendo con que los sistemas flexibles de manutención también impusiesen la necesidad de un nuevo sistema de costo padrón.

La crítica a los sistemas tradicionales de contabilidad gerencial reaparece en Johnson & Kaplan<sup>184</sup>, donde fuera dicto que los nuevos rumbos propuestos, aún no habían sido adoptados por la contabilidad gerencial.

Los sistemas tradicionales de mensuración de desempeño, como soporte a la gestión de las grandes empresas con múltiples actividades y productos, fueron criticados por no auxiliaren en la evaluación de la eficiencia de los procesos y de la lucratividad de sus productos. El foco excesivo en medidas financieras de corto plazo también fue objeto de crítica en esa obra.

Los sistemas gerenciales contables pobres no eran los únicos causadores de las hojas de las empresas, pero, daban una contribución importante para esas hojas. Los gestores precisaban definir los factores llaves estratégicas que deberían guiar la empresa, pues es imposible atingir todos los objetivos al mismo tiempo. Eses factores llaves estratégicas, así como el dibujo de nuevos sistemas gerenciales, segundo Johson &

---

<sup>182</sup> Kaplan (1983).

<sup>183</sup> Kaplan (1983).

<sup>184</sup> Johnson & Kaplan (1987).

Kaplan<sup>185</sup>, no podrían ser definidos por los contadores gerenciales, precisaban ser definidos con el involucramiento de la alta administración.

El sistema de mensuración denominado ABC – *Activity Based Cost*, desarrolló como una alternativa para suplantar la insatisfacción con los sistemas tradicionales en la evaluación de la eficiencia de los procesos y de las lucratividades de los productos, aparece años más tarde, en Cooper & Kaplan<sup>186</sup>.

El *Balanced Scorecard*, indicando como decidir sobre lo que debe ser medido, el factor llaves estratégicas, y como esas informaciones deben ser dispuestas para que puedan tener mayor utilidad en la gestión del negocio<sup>187</sup>.

### 2.7.2. Definición y Objetivos del *Balanced Scorecard*

Kaplan & Norton<sup>188</sup> inicialmente definieron el *balanced scorecard* como un sistema de mensuración de desempeño y, posteriormente, como un sistema de gestión estratégica<sup>189</sup>. Entretanto, en medio a diversas publicaciones, muchas de ellas traducidas para el idioma portugués segundo criterios pasibles de cuestionamiento, se nota una ausencia de rigor, cuando los referidos autores clasifican el concepto criado. Probablemente con la intuición de dejar el texto más leve para la literatura, ellos procuran, en sus publicaciones, variar las palabras para evitar repeticiones. En virtud de eso es posible encontrar diversas clasificaciones para el *balanced scorecard*, como modelo, sistema, instrumento y herramienta.

Costa<sup>190</sup> critica las clasificaciones de sistema de mensuración de desempeño y sistema de gestión estratégica, las cuales considera inadecuadas. Sugiere tratarlas como un sistema de soporte a la decisión, pues pretende reunir los elementos llaves para poder acompañar lo cumplimiento de la estrategia.

La definición móstrase interesante en el que se refiere al proceso de tomada de decisiones. Entretanto, algunas críticas pueden ser hechas. Primeramente, el *balanced scorecard* tiene por finalidad más que el proceso de tomada de decisiones, pues él también enfoca la comunicación de la estrategia y el *feedback* de su cumplimiento. Segundo,

---

<sup>185</sup> Johnson & Kaplan (1987).

<sup>186</sup> Cooper & Kaplan (1992).

<sup>187</sup> Kaplan & Norton (1992).

<sup>188</sup> Kaplan & Norton (1993).

<sup>189</sup> Kaplan & Norton (2000a).

<sup>190</sup> Costa (2001:52-56).

clasifica como un sistema puede atribuir funciones de las que realmente ejecuta. La teoría de sistemas surgió de los trabajos del biólogo alemán Ludwig Van Bertalanffy en 1968, y define sistemas como un conjunto de partes coordinada para realizar un conjunto de finalidades. Posee una serie de componentes para procesar entradas y salidas de un determinado ambiente, con flujo de información, energía y recursos materiales.

Una vez que el *balanced scorecard* no tiene dirección apenas a la tomada de decisión y ni siempre contempla todos los componentes de un sistema, parece más adecuado clasificar como una herramienta de gestión<sup>191</sup>.

El principal objetivo del *balanced scorecard* está en la hilera del planeamiento estratégico con las acciones operacionales<sup>192</sup> de la empresa por medio de las siguientes acciones:

- **Esclarecer y traducir la visión y la estrategia:** el proceso de *scorecard* tiene inicio con un trabajo de equipo de alta administración para traducir la estrategia de su unidad de negocios en objetivos estratégicos específicos. Tales objetivos deben ser concatenados en un diagrama simple que muestre la relación de causa y efecto en las diferentes perspectivas de negocio de la organización: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Para cada objetivo deben ser identificadas las medidas o indicadores de desempeño, a fin que ceja simples y rápida la mensuración de desempeño en los diversos niveles y que el análisis de la performance de la organización sea menos subjetiva.
  
- **Comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas:** los objetivos y medidas estratégicas son transmitidos a la empresa de diversas maneras, como periódicos internos, cuadros de avisos, contactos personales y otros. La comunicación sirve para mostrar a todos los empleados los objetivos

---

<sup>191</sup> Kaplan & Norton (1997:24-25-44) O balanced scorecard é uma ferramenta que materializa a visão, e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerentes com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

<sup>192</sup> Kaplan & Norton (1997:11-15).

críticos que deben ser alcanzados para que la estrategia de la empresa sea bien sucedida.

- **Planear, establecer metas y alinear iniciativas estratégicas:** El *balanced scorecard* produce mayor impacto al ser utilizado para inducir la mudanza organizacional. Los altos ejecutivos deberán establecer metas que, si alcanzadas, transformarán la empresa. Las metas deberán representar una discontinuidad en el desempeño de la unidad de negocios.
- **Mejorar el *feedback* y el aprendizaje estratégico:** Lo cuanto el proceso gerencial incorpora al *balanced scorecard* un contexto de aprendizaje estratégico. Este es, segundo los autores, el aspecto más innovador e importante de todo el método. Ese proceso crea instrumentos para el aprendizaje organizacional en nivel ejecutivo.

De acuerdo con la lógica establecida por el método, un *balanced scorecard* debe poseer sus componentes<sup>193</sup>, conforme sigue:

- **Objetivos estratégicos:** implica la traducción de la visión de futuro en objetivos organizados en relación de causa y efecto, y forma clara. El mapa de la estrategia auxilia en hacer con que todos los individuos en la organización entiendan la estrategia y como transformar activos intangibles en resultados tangibles<sup>194</sup>.
- **Indicadores llaves de desempeño:** como será medido y acompañado el éxito de cada objetivo. Kaplan & Norton<sup>195</sup> destacan que un buen *balanced scorecard* debe ser una combinación adecuada de resultados – indicadores de ocurrencia – con impulsores de desempeño – indicadores de tendencias – ajustados a la estrategia. Encuanto los indicadores de ocurrencia muestran el desempeño de las acciones pasadas, los indicadores de tendencias indican los probables resultados futuros. Para Steiner<sup>196</sup>, un

---

<sup>193</sup> Kaplan & Norton (1997).

<sup>194</sup> Kaplan & Norton (2000b).

<sup>195</sup> Kaplan & Norton (1997:156).

<sup>196</sup> Frezatti (2001:26-27).

indicador de largo plazo pasible de ser utilizado en la gestión estratégica debe estar o ser:

- Juntado al propósito de la organización y con los objetivos estratégicos.
  - Pasible de ser mensurado durante cierto espacio de tiempo.
  - Aceptable por las personas de la organización, una vez que las mismas participaron de su definición.
  - Flexible para modificaciones que se muestren necesarias.
  - Motivador, para orientar las actividades de las personas para los resultados esperados.
  - Simples, o sea, pasible de ser entendido.
  - Pasible de comprometimiento por quien irá desarrollar acciones para que sea atingido.
- **Establecimiento de metas a lo largo del tiempo:** se trata del nivel de desempeño esperado o la tasa de mejoría necesaria para cada indicador. Las metas estratégicas deberán ser quebradas a lo largo del tiempo, permitiendo una evolución del desempeño relacionado al objetivo estratégico.
- **Plan de acción y proyectos estratégicos:** asociados a las metas dispuestas a lo largo del tiempo, planes de acción y proyectos deberán ser establecidos a fin de viabilizar su alcance. Trata de acciones de intervención para hacer con que las metas sean alcanzadas.

### 2.7.2.1. Alternativas al *Balanced Scorecard*

La sección pretende mostrar que existen diversos modelos conceptuales en la literatura de administración estratégica y contabilidad gerencial que se asemejan o se complementan al *balanced scorecard*. Procurando mostrar que la referida herramienta no es la única alternativa para la solución de los problemas en el planeamiento estratégico, pero una especie de carro jefe, por estar, en el momento, en clara evidencia. Todas

representando conceptos semejantes. De esta manera, cuando fueron citados las características y beneficios del *balanced scorecard*, el lector deberá sentirse invitado a efectuar asociaciones a los otros modelos, siempre de acuerdo con el raciocinio adecuado. **Modelo de *balanced scorecard* de Maisel (1992):** para Olve<sup>197</sup>, el *balanced scorecard* de Maisel no apenas tiene el mismo nombre, como también define cuatro perspectivas a partir de las cuales el negocio debe ser medido. En vez de una perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Maisel utiliza una perspectiva de recursos humanos en su modelo. Aquí él mide la innovación y también factores como educación y entrenamiento, desenvolvimiento de producto, competencias esenciales y cultura corporativa. Así, aparentemente la distinción entre los modelos de Kaplan & Norton y de Maisel no es muy grande. La razón de Maisel usar una perspectiva de personas separadas es que la dirección debe permanecer alerta a la eficiencia de una organización y de su personal, debiendo medir su capacidad.

- **Pirámide de la performance (MCNAIR et al., 1990):** de acuerdo con Olve<sup>198</sup>, el modelo es orientado al cliente y a la estrategia, soportando por mecanismos de medición financiera y no financiera. La pirámide de la performance está basada en los conceptos de administración de la calidad total, ingeniería industrial y parecer de las actividades. Mostrando una compañía en cuatro niveles diferentes y proporciona una estructura para un sistema de comunicación de dos vías, que es necesario para instituir una visión que abarca de la compañía, en los varios niveles de la organización. Los objetivos de medida tornaronse raros entre la estrategia de la compañía y sus actividades. En otras palabras, los objetivos son traducidos para los niveles más bajos de toda la organización, encuancto las medidas son traducidas para los niveles superiores.
- **PEMP<sup>199</sup>:** o PEMP (Progreso Efectivo y Medición de Performance) asume que es importante medir lo que la compañía hace en cuatro áreas:
  - **Medidas externas** – servir clientes y mercados.
  - **Medidas internas** – mejorar la eficacia y eficiencia.

---

<sup>197</sup> Olve et al. (2001:21).

<sup>198</sup> Olve et al. (2001:21-22).

<sup>199</sup> Adams & Roberts (1993).

- **Medidas de alto a bajo** – romper la estrategia total y acelerar el proceso de mudanza.
  - **Medidas de bajo para arriba** – delegar poderes y aumentar la libertad de acción.
- **Tableau de Bord:** de acuerdo con Costa<sup>200</sup>, el modelo francés fue utilizado por la primera vez en la literatura en 1932 y su objetivo es, fundamentado en datos físicos, generar informaciones para la tomada de decisiones. El modelo considera la organización como un sistema. La visión y la misión deben ser traducidas en un conjunto de objetivos, a partir de los cuales las unidades identifican sus factores críticos de éxito que después son traducidos en indicadores de desempeño cuantitativos. El *tableau de bord* presenta un conjunto mínimo de indicadores que ayudan la tomada de decisiones en la administración de la empresa, incluyendo prioritariamente indicadores de desempeño controlables por la unidad, pero también indicadores de desempeño que ayudan el gestor en sus tareas y proyectos interdependientes. Podemos afirmar que tanto el *tableau de bord* como el *balanced scorecard* solamente presentan distinciones de concepciones y de análisis en sus aplicaciones y sus estilos.
- **Administración por las directrices:** Campos<sup>201</sup> define la administración por las directrices como una actividad que se vuelve para solucionar los problemas relativos a los temas prioritarios de la organización. La administración por las directrices se concentra en el establecimiento de medidas de rompimiento con la situación actual por el establecimiento de directrices que, inicialmente en un nivel macro, pueden ser desdobladas para toda la organización. De acuerdo con el modelo, pueden existir dos tipos de medidas: las medidas desdoblar y las medidas no desdoblar. Las medidas desdoblar son aquellas que serán ejecutadas por los niveles jerárquicos inferiores o por otros procesos. Las medidas no desdoblar deben ser ejecutadas por el propio responsable por la directriz y transformadas en

---

<sup>200</sup> Costa (2001:84-85).

<sup>201</sup> Campos (1996:32).

acciones, a los cuales denominamos planes de acción, siendo que a lo largo de los diversos niveles jerárquicos, todas las medidas serán eventualmente no desdoblar y serán transformadas en plan de acción. Por lo tanto, una meta del Presidente es transformada en decenas o até centenas de planes de acción

Dada la existencia de diversos modelos, algunos antecedentes al *balanced scorecard*, es natural que puedan surgir cuestionamientos sobre la originalidad y la real contribución del *balanced scorecard*. Esta discusión fue hecha por Costa en 2001, que argumenta que el *balanced scorecard* no es simple repetición de conocimientos ya establecidos. Trata de una contribución original a la literatura, no porque aborda temas nunca antes tratados, pero porque repiensa temas antiguos, llama la atención para puntos que estaban olvidados o mal comprendidos y muestra la vinculación entre puntos vitales que no estaban claramente articulados. El *balanced scorecard* muestra como esos conocimientos establecidos pueden ser aplicados a los tiempos modernos, para atender a las exigencias impuestas por el ambiente más competitivo para las empresas. El *balanced scorecard*, consecuentemente, aumenta la comprensión del tema, vinculación entre estrategia y operación.

### **2.7.3. Las Perspectivas de Negocio del *Balanced Scorecard***

Para un mejor entendimiento de operación de las perspectivas de valor, es preciso tener en mente que el *balanced scorecard* evolucionó de un sistema de medición para el modelo de gestión estratégica integrada.

De acuerdo con Herrero<sup>202</sup>, las ideas norteadas de los pensadores de negocios propician el lenguaje común para facilitar el desenvolvimiento del diálogo entre el ejecutivo líder del proyecto y los miembros de la equipe responsable por la formulación y implementación del *balanced scorecard*.

Al trabajar con las perspectivas, el ejecutivo líder y la equipe del proyecto serán estimulados a establecer un diálogo entre la estrategia y los principales *stakeholdres* de la administración:

- Diálogo entre la estrategia y los accionistas.

- Diálogo entre la estrategia y los distintos grupos de clientes.
- Diálogo entre la estrategia y los líderes de los procesos de negocios.
- Diálogo entre la estrategia y los empleadores.

**Figura 7– Ejemplo de Ideas Norteadas de las Perspectivas del Balanced Scorecard**

<b>Perspectivas</b>	<b>Ejemplos de Ideas Porteadoras</b>	
Financiera	Gestión Balanceada en Valor EVA – Economic vallue Added Tasa Interna de Retorno	Valor de Mercado de la Empresa Gestión de Risco Innovación de Valor
Del Cliente	Proposición de Valor Valor Percibido por el Cliente Lealtad del cliente	Lifetine Value Gestión de Relacionamiento con el Cliente Experiencia de Compra del cliente
De los Procesos Internos	Excelencia Operacional Innovación de Productos Gestión de la Calidad Total	Rapidez y Puntualidad Gestión de la Cadena de Suprimentos Gestión del Proceso de Innovación
De Aprendizaje y Crecimiento	Aprendizaje Organizacional Gestión de Competencia Gestión del Conocimiento	Cultura Organizacional Motivación y hilera mentora. Liderazgo

Fuente: Herrero (2005:66)

Los temas estratégicos también posibilitan que los ejecutivos desenvuelvan las propuestas de valor para los clientes, criando una hilera en todo el flujo de valor de la empresa. A partir de los temas estratégicos, los objetivos, los indicadores, las metas y las iniciativas son integrados entre sí, por medio de relación de causa y efecto, como es mostrado en la figura 8.

<sup>202</sup> Herrero (2005:64-65).

**Figura 8 – Objetivos Estratégicos**

La Misión y la Visión generan los Temas Estratégicos	
Temas Estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir para los lucros de los clientes</li> <li>• Ser la mejor alternativa de inversión para los clientes</li> <li>• Innovar el modelo de negocio</li> <li>• Producción flexible</li> <li>• Ser la mejor alternativa para el auto realización de talentos</li> </ul>	
Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retorno sobre el Patrimonio Líquido</li> <li>▪ Aumento del Valor de Mercado</li> <li>▪ Valor Económico Agregado</li> <li>▪ Retorno sobre Inversiones</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor percibido por el Cliente</li> <li>▪ Fidelidad de los Clientes</li> <li>▪ Lucro generado en el Ciclo de Vida del Cliente</li> <li>▪ Tiempo de respuesta a los requisitos del Cliente</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción de Nuevos Productos</li> <li>▪ Innovación de Productos y Procesos</li> <li>▪ Identificación de Nuevos Clientes</li> <li>▪ Calidad de los Servicios de pos ventas</li> </ul>
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Velocidad de introducción de competencia</li> <li>▪ Motivación e hilera mentora de los empleados</li> <li>▪ Productividad de los talentos</li> <li>▪ Gestión del conocimiento</li> </ul>

Fuente: Herrero (2005:68)

Una de las mayores contribuciones del *balanced scorecard* es posibilitar la traducción de la estrategia en objetivos, medidas e iniciativas de fácil entendimiento por los participantes de la organización.

### 2.7.3.1. La Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene por objetivo mostrar si las estratégicas eligidas e implementadas por una organización están contribuyendo para la elevación del valor de mercado de la empresa, para la generación de valor económico y propiciando aumento de la riqueza de los socios.

Porter<sup>203</sup> explica que el retorno sobre inversiones en el largo plazo es el punto de partida para llegarse a una buena estrategia. El desempeño de cualquier empresa es

<sup>203</sup> Porter (2000:23).

motivado por la rentabilidad derivada del negocio y de la posición que la compañía ocupa en el ámbito de su competencia principal.

Frezatti<sup>204</sup> expande la discusión colocando el foco en el valor de la organización y riqueza de los accionistas, arriba del retorno sobre las inversiones. Destaca que el desenvolvimiento de la contabilidad gerencial presentó progreso a lo largo del tiempo, de acuerdo con la siguiente evolución:

- **Volumen de ventas y facturación:** esperaba una percepción de falta de control sobre otros elementos de la actividad. El referencial era la actividad comercial. En algunas organizaciones esa visión aún es la única existente.
- **Margen bruta operacional:** avance sensible en términos de control, lo que exige una cierta estructuración contable que pueda ser desenvuelta.
- **Lucro líquido** – la organización pasa a preocuparse con la generación de resultado para poder distribuir con el socio, bien como percibiese que la estructura de capital tiene papel significativo sobre el resultado final de la operación.
- **Retorno sobre la inversión** – percibiese un importante cambio en virtud de la percepción de control no sólo sobre la operación, pero también sobre los recursos que tornan viable tal operación.
- **Valor:** a partir de ese momento, además de preocuparse con el resultado de la obtención por la entidad y los recursos requeridos para las operaciones derivadas, la organización se preocupa con el efectivo impacto sobre el valor de la entidad. Tal dimensión tiene mudanzas de corto y largo plazo, lo que torna el abordaje aún más difícil de ser comprendida.

Para Kaplan & Norton<sup>205</sup>, los objetivos financieros auxilian el cambio de foco para las otras perspectivas del *balanced scorecard*. Cualquier medida debe hacer parte de una cadena de relaciones de causa y efecto que culminan con la mejoría del desempeño financiero. El *scorecard* debe contar la historia de la estrategia, comenzando por los objetivos financieros de largo plazo y relacionando a las acciones que precisan ser tomadas

---

<sup>204</sup> Frezatti (2001:23).

<sup>205</sup> Kaplan & Norton (1997:49).

con relación a los clientes, procesos internos y, por fin, personales y sistemas, a fin de que, en largo plazo, sea producido el desempeño económico<sup>206</sup>.

Los objetivos financieros<sup>207</sup> pueden diferir considerablemente en el ciclo de vida de una empresa, pudiendo variar de acuerdo con la estrategia que la unidad de negocio desea seguir. Kaplan & Norton<sup>208</sup> simplifican las estrategias genéricas financieras en tres fases, con objetivos financieros bien distintos entre ellas:

- **Crecimiento:** las empresas en crecimiento encostran en los procesos iniciales de sus ciclos de vida. Poseen productos y servicios con significativo potencial de crecimiento. Para aprovechar ese potencial, deben comprometer recursos considerables, a fin de desarrollar y perfeccionar nuevos productos y servicios; construir y ampliar instalaciones de producción; generar capacidades operacionales; invertir en sistemas, infraestructura, red de distribución y alimentar, desarrollar el relacionamiento con los clientes. Las empresas que se encuentran en esta fase pueden hasta operar con flujos de caja negativos y bajas tasas de retorno sobre el capital investido. Los objetivos financieros globales para las empresas en la fase de crecimiento son los porcentuales de crecimiento de la receta y de aumento de ventas para determinados mercados, grupos de clientes y regiones.
- **Sustentación:** se espera que esas empresas mantengan la participación de mercado y, tal vez, consigan aumentar un poco a cada año. Los proyectos de inversiones serán diseccionados más para aliviar estrangulamientos, ampliar la capacidad y buscar la mejoría continua, en lugar de los largos inversiones de retorno en largo plazo y de la opción de expansión hecha en la fase de crecimiento. La mayoría de las empresas en la fase de sustentación establece objetivo financiero relacionado a la lucratividad.
- **Cosecha:** en empresas agrícolas no se justifican más inversiones significativas. Sólo lo suficiente para mantener equipamientos y

---

<sup>206</sup> Frezatti (2001:24) O indicador financeiro de longo prazo permite monitorar os vários elementos, servindo de elo entre o plano estratégico e o orçamento anual. (...) na definição dos objetivos de longo prazo, ao menos um indicador financeiro deve ser estabelecido pelos executivos, a fim de proporcionar condições de monitorar o desenvolvimento das operações sob a perspectiva de unificação do entendimento dos eventos econômicos.

<sup>207</sup> Campos (1998:85).

<sup>208</sup> Kaplan & Norton (1997:50-52)

capacidades, no para ampliar o generar nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversiones debe tener período de retorno muy definido y corto. La meta principal es maximizar el flujo de caja en beneficio de la empresa.

Por lo tanto, el desarrollo del *balanced scorecard* debe empezar con un intenso diálogo entre el ejecutivo principal de la unidad de negocio y el director financiero de la empresa sobre la categoría financiera y los objetivos específicos de la unidad. Ese diálogo identificará el papel de la unidad de negocio dentro del portafolio de la empresa<sup>209</sup>. De acuerdo con las tres fases, son sugeridos tres temas financieros que norlean la estrategia empresarial:

- **Crecimiento del *mix* de receta:** se refiere a la ampliación de ofertas de productos y servicios, conquista de nuevos clientes y mercados, mudanza del *mix* de productos y servicios para interés de mayor valor agregado y modificación de los precios de productos y servicios.
- **Reducción de costos y mejoría de productividad:** se refiere a la iniciativa en el sentido de bajar los costos directos de productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir recursos con otras unidades de negocio.
- **Utilización de activos – estrategia de inversiones:** se refiere a la reducción de los niveles de capital de giro necesario para sustentar un determinado volumen de *mix* de negocio. También se refiere a mejorar la utilización de la base de activo fijo para aumentar el retorno generado por los activos financieros y físicos.

Para Campos<sup>210</sup>, las unidades de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa y su implementación y ejecución están contribuyendo para la mejoría de los resultados.

Kaplan & Norton<sup>211</sup> enfatizan que, independiente de los temas de aumento de receta, productividad y uso de los activos, los objetivos financieros ofrecen los vínculos de

---

<sup>209</sup> Kaplan & Norton (1997:52).

<sup>210</sup> Campos (1998:72).

<sup>211</sup> Kaplan & Norton (1997:65).

ligación necesarios entre las cuatro perspectivas del *balanced scorecard*. Olve<sup>212</sup> corrobora cuando coloca que esa perspectiva debe mostrar los resultados de las elecciones estratégicas hechas con las demás, al mismo tiempo en que establece varios objetivos de largo plazo.

### 2.7.3.2. La Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente busca identificar cual es el valor del cliente para una determinada empresa. El valor del cliente, a pesar de la dificultad de mensuración, puede ser obtenido a partir de sus dos componentes:

- el valor vitalicio de un cliente, según la perspectiva de la empresa; y
- el valor percibido por el cliente en su relación con la organización.

La perspectiva del cliente tiene por objetivo mostrar si las elecciones estratégicas implementadas por una organización están contribuyendo para el aumento del valor percibido por el cliente con relación a los productos, servicios imagen de marca, experiencia de compra y relación. La perspectiva del cliente califica si la proposición de valor para los segmentos de clientes está siendo concretada.

Campos<sup>213</sup> afirma que la satisfacción y retención del cliente y el foco en el mercado son las fuerzas que estimulan las organizaciones que desean sobrevivir y prosperar. El mayor principio es el respecto por el valor de la satisfacción del cliente en todos los momentos y por el conocimiento de como coleccionar, analizar y utilizar las informaciones de los clientes y del mercado con vista a incrementar los negocios.

Esta perspectiva describe las formas en las cuales el valor debe ser criado para los clientes, como su demanda por ese valor debe ser satisfecha y los motivos por los cuales el cliente irá querer pagar por él<sup>214</sup>. Esa perspectiva permite que las empresas alineen sus medidas esenciales de resultados relacionados a los clientes – satisfacción, fidelidad retención, captación y lucro – con segmentos específicos de mercado. La esperanza de los clientes del *balanced scorecard* traduce la misión y la estrategia de la empresa en objetivos

---

<sup>212</sup> Olve (2001:65).

<sup>213</sup> Campos (1998:42).

<sup>214</sup> Olve (2001:66).

específicos para segmentos con focalización que pueden ser comunicados a toda la organización.

Además de eso, permite la clara identificación y evaluación de las propuestas de valor dirigidas a los segmentos. Para Kotler<sup>215</sup>, valor entregado al consumidor es la distinción entre el valor total esperado y el costo total del consumidor obtenido. Valor total esperado por el consumidor es el conjunto de beneficios previsto por determinado producto o servicio.

Las propuestas de valor son los vectores para las medidas esenciales de resultado en la perspectiva de los clientes<sup>216</sup>. Él describe la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que el negocio ofrece a los clientes. La proposición de valor determina los segmentos de mercado aspirado por la estrategia y la manera como la organización se distinguirá en los segmentos meta con relación a la competencia<sup>217</sup>.

Kallás<sup>218</sup> destaca la complementariedad de los abordajes de la propuesta de valor con la teoría microeconómica del comportamiento del consumidor propuesta por Lancaster<sup>219</sup>. Esta nova teoría de la demanda, que mantiene la utilización de los conceptos de utilidad y curvas de indiferencia. Douglas<sup>220</sup>, afirma que la curva de la indiferencia es una línea en un gráfico que representa la combinación de dos productos que mantienen la misma utilidad para un mismo individuo, abandona los conceptos tradicionales, asumiendo que los consumidores buscan utilidad no de los productos, pero, si, las características o atributos que éstos vengan a presentar.

Sin embargo en las propuestas de valores de acuerdo con el sector de actividad<sup>221</sup>, Kaplan & Norton observan la existencia de un conjunto común de atributos divididos en tres categorías:

- **Atributos de los productos o servicios:** comprende la funcionalidad del producto o servicio, su precio y calidad.

---

<sup>215</sup> Kotler (1994:48).

<sup>216</sup> Kaplan & Norton (1997:67-68).

<sup>217</sup> Kaplan & Norton (2000a: 98-99).

<sup>218</sup> Kallás (2005).

<sup>219</sup> Lancaster (1996).

<sup>220</sup> Douglas (1992:69-83).

<sup>221</sup> Kaplan & Norton (1997:77).

- **Relación con los clientes:** se refiere a la entrega de los productos o servicios al cliente, inclusive la dimensión del tiempo de respuesta y entrega y el confort del cliente en la relación de compra.
- **Imagen y reputación:** refleja los factores intangibles que atraen un cliente para la empresa. A través de la publicidad y calidad de los productos y servicios ofrecidos, algunas empresas consiguen la fidelidad de los clientes.

Según Kaplan & Norton<sup>222</sup>, el grupo de medidas esenciales de resultado de los clientes deriva de las personas de valor, es común a todos los tipos de empresas. Inclusive indicadores de:

- **Participación de mercado:** refleja la proporción de negocios en un determinado mercado – en términos de cliente, valores gastos o valores unitarios vendidos.
- **Retención de clientes:** controla, en términos absolutos o relativos, la intensidad con que una unidad de negocios retiene o mantiene relación continua con sus clientes.
- **Captación de clientes:** mide, en términos absolutos o relativos, la intensidad con que una unidad de negocios atrae o conquista nuevos clientes o negocios.
- **Satisfacción de clientes:** mide el nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo con criterios específicos de desempeño dentro de la propuesta de valor.
- **Lucro de los clientes:** mide el lucro líquido de los clientes o segmentos, después de deducidos los costos específicos necesarios para la sustentación.

Campos<sup>223</sup> hace un resumen de la perspectiva del cliente, colocando que la estrategia debe indicar quien son los clientes y como la organización crea valor para ellos, o que imagen las personas que trabajan en la organización deben tener de sus clientes. Esta perspectiva debe responder a las siguientes preguntas:

---

<sup>222</sup> Kaplan & Norton (1997:77).

<sup>223</sup> Campos (1998:49).

- ¿Lo que distingue nuestra contribución de la de nuestros concurrentes?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es el principal valor que podemos ofrecer y que deseamos que sea percibido por nuestros clientes?

La correcta identificación de los objetivos de la perspectiva del cliente y atributos de la propuesta de valor digresionan la elección de los objetivos de la dimensión de procesos internos<sup>224</sup>.

Por lo tanto, las empresas que adoptan al *balanced scorecard* como sistema de gestión deben elegir, por ejemplo, los siguientes temas estratégicos: valor vitalicio de los clientes, participación en las compras del cliente, lucro de los clientes, relación con los clientes, satisfacción de los clientes y participación en el mercado.

### **2.7.3.3. La Perspectiva De Los Procesos Internos**

La perspectiva de los procesos internos nos lleva al tema de ejecución de la estrategia, esto es, si el plan de la alta administración para generar valor económico para clientes y, en consecuencia, elevar el valor de mercado de la empresa y la riqueza de los socios está siendo implementado con éxito.

En esa perspectiva del *balanced scorecard*, el ejecutivo líder y el equipo de proyecto identifican los procesos críticos del negocio que son esenciales para tornar la proposición de valor una realidad para el cliente y fuente de ventaja competitiva.

Esta perspectiva es, básicamente, un análisis de los procesos internos en la organización. El análisis siempre incluye la identificación de los recursos y de las capacidades necesarias para elevar el nivel interno de calidad. Sin embargo, cada vez más frecuentemente, los vínculos entre los procesos internos de la compañía y los de otras, de las compañías colaboradoras, están unidos, a punto de exigieren que también sean considerados<sup>225</sup>.

---

<sup>224</sup> Kallás (2005:13-14).

<sup>225</sup> Olve et al. (2001:69).

Para Kaplan & Norton<sup>226</sup>, los sistemas de medidas de desempeño de la mayoría de las empresas localizan la mayoría de los procesos operacionales existentes. En el *balanced scorecard*, se recomienda que los ejecutivos definan una cadena de valor completa de los procesos internos que empezaría con el proceso de innovación, identificación de las necesidades actuales y futuras de los clientes y desenvolvimiento de nuevas soluciones para esas necesidades, prosiga con los procesos de operación, entrega de los productos y prestación de servicios a los clientes existentes, y termine con el servicio de pos venta, oferta de servicios que complementan el valor proporcionado a los clientes por los productos o servicios de una empresa.

El concepto de cadena de valor fue estudiado por diversos autores. Para Womack<sup>227</sup>, solamente el cliente final puede definir el valor, motivo por lo cual se muestra importante el estudio de cada actividad de la cadena. Fine<sup>228</sup> cita el viejo aforismo de que una cadena es apenas tan fuerte cuanto su relación con el eslabón más flaco, colocando la importancia de considerar la cadena de la cual la empresa hace parte como actividad fundamental para la formulación de la estrategia. Para Porter<sup>229</sup>, la cadena de valor de una empresa y el modo como ella ejecuta actividades individuales es un reflejo de su historia, de su estrategia, de su método de implementación y de la economía básica de las propias actividades.

Kaplan & Norton<sup>230</sup> adaptaron el decenio de una cadena de valor genérica por los procesos de innovación, operación y pos ventas, conforme sigue:

- **Innovación:** el proceso de la innovación tiene dos componentes. El primero realiza investigación del mercado para identificar su tamaño, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los puntos de precio para cada producto o servicio. Hecho eso, debe idealizar mercados y oportunidades enteramente nuevos para los productos y servicios que la empresa puede ofrecer.
- **Operación:** el proceso de operación representa la ola corta de la creación de valor en las empresas. Él tiene inicio con el recibimiento del período de un cliente y termina con la entrega del producto o la prestación de servicio. Ese

---

<sup>226</sup> Kaplan & Norton (1997:97-99).

<sup>227</sup> Womack (1998:4).

<sup>228</sup> Fine (1999:79).

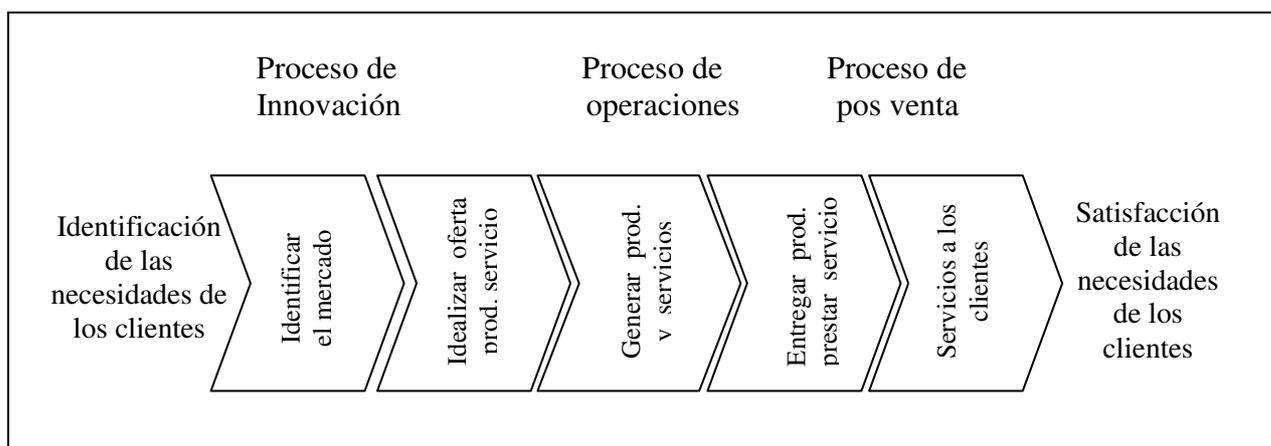
<sup>229</sup> Porter (1996a:33).

<sup>230</sup> Kaplan & Norton (1997:101).

proceso enfatiza la eficiencia, regularidad y puntualidad de la entrega de los productos y servicios a los clientes.

- **Pos venta:** el servicio de pos venta incluye garantía y concierto, corrección de defectos, devolución y el proceso de los pagos.

**Figura 9 – Modelo de la Cadena de Valor para los Procesos Internos**



Fuente: Modelo de cadena de valor para los procesos internos (Kaplan & Norton, 1997:102)

La identificación de los procesos críticos por medio del decenio de la cadena de valor permite la selección de los indicadores de desempeño que mejor mida los procesos críticos. Entretanto, los sistemas de contabilidad y costos tradicionales pueden no estar preparados para medir los identificadores con la visión de procesos. Kaplan & Norton<sup>231</sup> enfatiza que, en general, el análisis de costos apoyados en actividades permite que las empresas midan el costo de procesos que, justamente con la medición de la calidad y del tiempo de ciclo, ofrecen parámetros importantes. La medida que las empresas utilizan, la mejoría continua o la mejoría descontinua de procesos internos importantes, los tres conjuntos de medidas – con base en costos, calidad y tiempo – irá ofrecer datos que indicarán se las metas de esos programas de mejoría están siendo alcanzadas.

El cuadro abajo reúne algunos de los posibles indicadores de desempeño que pueden ser considerados en un *balanced scorecard* en la perspectiva de procesos internos.

<sup>231</sup> Kaplan & Norton (1997:130).

### Cuando 6 - Relación de Posibles Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

Proceso	Tipo de medida	Medida o Indicador
Proceso de innovación	Pesquisa básica y aplicada	Porcentual de venta generado por nuevos productos Porcentual de venta generado por productos propietarios Lanzamiento de nuevos productos vs. concurrentes Lanzamiento de nuevos productos vs. planeamiento Capacidad técnica del proceso de producción Tiempo de desarrollo de la próxima generación de productos Lucro operacional sobre costo de desenvolvimiento
	Desarrollo de productos	% volumen de productos con éxito para cada subproceso Tiempo de ciclo para cada subproceso Costo de cada subproceso Introducción de nuevos productos Tiempo de equilibrio del lanzamiento do producto Margen bruta de nuevos productos
Proceso de operaciones	Medidas de tiempo	Tiempo de ciclo Alternativas para el inicio del ciclo: 1. El pedido del cliente es recibido 2. El pedido o lote de producción es programado 3. Las materias primas san solicitadas 4. Las materias primas san recibidas 5. La producción es iniciada Alternativas para el final de ciclo: 1. La producción es concluida 2. El pedido está pronto para el despacho 3. El pedido es despachado 4. El pedido es recibido por el cliente
		Tiempo de almacenamiento inicial, final y en proceso
		Eficacia del ciclo de producción - tiempo.
	Medidas de calidad	Tasa de defecto en piezas por millón. Índice de acierto de la producción Desperdicio Pérdidas Retrabajo Devoluciones Porcentual de procesos con control estático
	Costo	Costo de cada subproceso
Servicio pos venta	Tempo calidad	Tiempo de ciclo solicitado del cliente hasta resolución final
	Costo	% de solicitudes atendidas con una visitación Costo de los recursos utilizados

Fuente: Kaplan & Norton (1992, 1997) y Campos, J. (1998)

#### 2.7.3.4. La Perspectiva de Aprendizaje y del Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene por objetivo evaluar cual es el valor del empleo para la empresa en tres niveles de contribución: como individuo, como miembro de un equipo de trabajo o encuanto alguien integrado a la cultura organizacional. En esa perspectiva, los ejecutivos precisan identificar cual la estructura que irá viabilizar el crecimiento sustentado de la empresa a largo plazo.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento indica cual es el valor del empleo en razón de su capacidad de aprender, crear y compartir conocimientos y como sus competencias contribuyen para la generación de valor de forma integrada, en todas las perspectivas del *balanced scorecard*.

Para Campos<sup>232</sup>, los gerentes, cuando evalúan apenas con relación a los resultados inmediatos, sienten dificultad en justificar inversiones en la capacitación de sus empleados, modernización de los sistemas o mejoría de los procesos. Los gastos hechos con tales inversiones son contabilizados en el período correspondiente a los costos, tornándose algo fácil para quien necesita alcanzar resultados en corto plazo.

La cuarta y última perspectiva del *balanced scorecard* desarrollar objetivos y medidas para orientar el aprendizaje y el crecimiento organizacional, procurando atenuar el problema citado. Los objetivos establecidos en las otras tres perspectivas – financiera, del cliente y de los procesos internos – revelan donde la empresa debe destacarse para obtener un desempeño excepcional. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ofrecen la estructura que posibilita la consecución de objetivos ambiciosos en las otras tres perspectivas. Son los vectores resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del *balanced scorecard*<sup>233</sup>.

La habilidad de una organización para innovar, mejorar y aprender relacionase directamente con su valor. En otras palabras, solamente por medio de su habilidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para sus clientes y mejorar su eficiencia operacional una empresa consigue penetrar en nuevos mercados, aumentar recetas y márgenes, creciendo y aumentando el valor para sus socios<sup>234</sup>.

La elaboración del *balanced scorecard* revela tres categorías de objetivos para la perspectiva aprendizaje y crecimiento<sup>235</sup>:

- **Capacidad de los empleados:** para Kaplan & Norton<sup>236</sup>, un de los cambios más radicales en el pensamiento gerencial de los últimos años fue la transformación del papel de los empleados. Casi todo el papel de rutina sufrió alteraciones: operaciones de producción controladas por computador substituyeron los empleados por procesamiento mecánico y operaciones de

---

<sup>232</sup> Campos (1998:95).

<sup>233</sup> Kaplan & Norton (1997:131).

<sup>234</sup> Kaplan & Norton (1996:75).

<sup>235</sup> Kaplan & Norton (1997:131).

<sup>236</sup> Kaplan & Norton (1997:132-133).

montaje padrón; y las empresas de servicio están cada vez más permitiendo el acceso directo de los clientes al procesamiento de transacciones por intermedio de avanzados sistemas de comunicación. Además de eso, hacer el mismo trabajo repetidamente, con el mismo nivel de eficiencia, no es más suficiente para el éxito organizacional, dados los crecientes niveles de competitividad exigidos por el nuevo contexto mundial. Esa mudanza exige grande reciclaje de los empleados, para que sus mentes y capacidades creativas sean movilizadas en el sentido de los objetivos organizacionales.

- **Capacidad de los sistemas de información:** la motivación y las habilidades de los empleados pueden ser necesarias para el alcance de las metas de superación en las perspectivas de los clientes y de los procesos internos. Para que los empleados desempeñense con eficacia en el ambiente competitivo de hoy, necesitan de excelentes informaciones – sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones.
  
- **Motivación, *empowerment* e hilera:** mismo empleados habilitados, que disponen de excelente acceso a las informaciones, no contribuirán para el suceso organizacional si no fueren motivados a actuar en el mejor interés de la empresa, o si no tuvieran libertad para decidir o actuar. Por eso, el tercer sector de los objetivos de aprendizaje y crecimiento localiza el clima organizacional para motivación e iniciativa de los empleados.

**Cuadro 7 – Posibles Indicadores – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

<b>Categoría</b>	<b>Medidas o Indicadores</b>
Capacidad de los empleados	Satisfacción de los empleados Retención de los empleados Productividad por empleado Lucratividad por empleado Índice de cobertura de funciones estratégicas Tiempo para los empleados atinjar patamar de competencia
Capacidad de los sistemas de información	Índice de cobertura de informaciones estratégicas Porcentaje de procesos que ofrecen <i>feedback</i> em tiempo real Porcentaje de empleados que trabajan con clientes
Motivación, <i>empowerment</i> y alineamiento	Número de sugestión por empleados Número de sugestión por empleados implementada Tasa de mejoría efectiva en los procesos críticos Índice de metas personales con el <i>balanced scorecard</i> Investigación interna sobre el desarrollo de equipos Nivel de gañios compartidos Número de proyectos integrados Utilización del control de pérdidas Porcentaje de planes de negocios desenvueltos por los equipos Porcentaje de equipos con incentivos compartidos Porcentaje de proyectos con incentivos individuales de equipos

Fuente: adaptado de Kaplan & Norton (1997)

Distintamente de lo que ocurre con otras perspectivas, se puede ofrecer un número mucho menor de ejemplos concretos de medidas para la perspectiva aprendizaje y crecimiento<sup>237</sup>.

Según esta visión, tal ausencia no representa una limitación da herramienta. Refleja, en la realidad, el limitado progreso de la mayoría de las empresas en la vinculación de empleados, sistemas de información e hilera organizacional a sus objetivos estratégicos. El abordaje sugerida es la de usarse comentarios como alternativa, cuando no haya medidas ni desarrollo disponibles.

De acuerdo con lo que afirma Herrero<sup>238</sup>, las empresas visionarias reconocen que sus principales fuentes de renovación son las personas motivadas y con hilera a los valores

<sup>237</sup> Kaplan & Norton (1997:149-150). Verificamos que muitas empresas já possuem excelentes pontos de partida no tocante a medidas específicas para os seus objetivos financeiros, dos clientes, de inovação e do processos internos. Mas no que se refere a indicadores específicos relativos a habilidade dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, as empresas praticamente ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção de *balanced scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

<sup>238</sup> Herrero (2005:186).

de la organización, siendo que en este sentido, esas empresas desarrollan un conjunto de prácticas consideradas como esenciales para el desarrollo de su cultura organizacional.

#### **2.7.4. El Proceso de Construcción de un *Balanced Scorecard***

Toda empresa tiene características propias y puede desear seguir sus propios caminos para la construcción del *balanced scorecard*. Entretanto, podemos delinear un plan típico y sistemático que utilizamos para crear *scorecards* en las organizaciones. Si ejecutado de forma adecuada, este proceso de cuatro etapas incentivará el comprometimiento de los ejecutivos y gerentes, produciendo ayuda para alcanzar los objetivos de los programas.

##### **2.7.4.1. Definición de la Arquitectura de Indicadores**

El gran objetivo de esta etapa es promover una comprensión y un análisis crítico de los direccionamientos de negocios y de la visión de futuro. Un segundo objetivo es rescatar las directrices estratégicas, analizando su coherencia con la dirección de negocio y visión de futuro. Trata de un diagnóstico de fundamental importancia, pues todo el trabajo de definición de objetivos e indicadores requiere insumos del planeamiento estratégico. Otro objetivo asociado a esa etapa de trabajo es capacitar el equipo interno, disponibilidad por la organización para un proceso continuo de análisis de la estrategia organizacional.

En esa etapa inicial, también deben ser realizadas las siguientes actividades:

- **Seleccionar la unidad organizacional adecuada:** la mayoría de las empresas es bastante diversificada, y la construcción de un *scorecard* en nivel empresarial puede ser una tarea inicial compleja. La unidad en que irá empezar debe tener actividades de una cadena de valores completa: innovación, operación, marketing, ventas y servicios. Esa unidad tendrá sus propios productos y clientes, operación de marketing y canales de distribución e instalaciones de producción. Deberá ser una unidad donde sea relativamente fácil crear medidas agregadas de desempeño financiero, sin las complicaciones asociadas a la locación de costos y transferencias de precios de productos y servicios entre unidades organizacionales.

- **Identificar las relaciones entre la unidad de negocio y la corporación:** definida y seleccionada la unidad, el responsable por la organización debe analizar el relacionamiento de la unidad con otras, además de la estructura divisional y corporativa.

#### 2.7.4.2. El Consenso en Función de los Objetivos Estratégicos

Las actividades de esta etapa implican alocar los objetivos estratégicos en las cuatro dimensiones del *balanced scorecard*, correlacionándolas entre sí. En ese proceso podrán o no surgir lacunas en el relacionamiento entre los individuos envueltos en el proceso, que deberán ser eliminados del henchimiento a partir de nuevas discusiones y análisis del planeamiento estratégico de la organización.

El intuio del *balanced scorecard* es el de contar la historia de la empresa. Las cuatro dimensiones presentadas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) se constituyen suficientes para la mayoría de las empresas. Entretanto, en casos particulares, no sólo el orden de las dimensiones puede ser alterada, como también nuevas dimensiones pueden ser agregadas.

Otro punto importante de esta etapa es la necesidad de dividirse los objetivos en grandes temas estratégicos. Para Kaplan & Norton<sup>239</sup>, los temas estratégicos reflejan la visión de los ejecutivos cuanto al que debe ser hecho internamente para la obtención de resultados estratégicos. Como tal, los temas típicamente se relacionan con los procesos de negocios internos.

Para realizarse esta etapa, las siguientes actividades deben ser realizadas<sup>240</sup>:

- **Primera serie de entrevista:** el arquitecto prepara el material básico del *balanced scorecard*, bien como los documentos internos sobre la visión, la misión y la estrategia de la empresa y de la unidad. En ese material es fornecida la cadena alto ejecutivo. Después del análisis del material por los ejecutivos, deben ser realizadas entrevistas individuales de aproximadamente 90 minutos cada uno de ellos. En ella, el arquitecto y su equipo obtén informaciones sobre los objetivos estratégicos y las ideas preliminares de la empresa para las medidas del *balanced scorecard*, comprendiendo las cuatro perspectivas. Las entrevistas cumplen varios

<sup>239</sup> Kaplan & Norton (2000a: 90).

<sup>240</sup> Kaplan & Norton (1997:316-318).

objetivos importantes, algunos obvios, otros menos evidentes. Los objetivos explícitos son comunicados en el concepto del *balanced scorecard* a los ejecutivos, respondiendo a las dudas que tengan sobre el concepto, obtener informaciones iniciales sobre la estrategia organizacional y saber como eso se traduce en objetivos y medidas para el *scorecard*. Los objetivos implícitos incluyen el inicio del proceso de inducción de la empresa a pensar en traducir y los objetivos en medidas operacionales tangibles, conocer mejor las posibles preocupaciones de los principales interesados con relación al desarrollo y a la implementación del *scorecard* e identificar conflictos potenciales entre los participantes, sea en sus puntos de vista con relación a la estrategia y a los objetivos, sea en nivel personal o funcional.

- **Sección de síntesis:** realizadas todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de proyectos se reúnen para discutir las respuestas obtenidas, destacar cuestiones importantes y preparar una relación preliminar de objetivos y medidas que servirán de base para la primera reunión con el equipo de la alta administración. El resultado de la sección de síntesis debe ser una lista y una clasificación de objetivos en las cuatro perspectivas.
- **Workshop ejecutivo 1:** el arquitecto marca y realiza una reunión con la equipe de la alta administración para empezar el proceso de generación de consenso en relación al *scorecard*. Durante el *workshop*, el arquitecto facilita un debate de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta que sea alcanzado un consenso. El grupo pasa, entonces, a responder a las preguntas referentes a las cuatro perspectivas de negocio de manera secuencial. Al final de la reunión, el equipo ejecutivo tendrá identificado un número reducido de objetivos estratégicos para cada perspectiva, una descripción detallada y una lista de indicadores potenciales. Después de la reunión, el arquitecto prepara y distribuí un documento sintetizando sus conclusiones en la forma de un mapa estratégico.

### 2.7.4.3. Elección y Elaboración de los Indicadores

Al tratar sobre la elección y elaboración de los indicadores<sup>241</sup>, el objetivo esencial de la selección de indicadores es la identificación de los que mejor comunican el significado de la estrategia.

Un gran desafío en la definición de indicadores llaves es estimular y desarrollar la cultura de evaluación de desempeño estratégico. Considerando este grande objetivo, los indicadores deberán ser definidos en números para monitorear y evaluar la estrategia de la organización. En la medida en que se consigue monitorear ese conjunto limitado de métricas, la organización tendrá condiciones de acrecentar nuevos indicadores a lo largo del tiempo, no recayendo en el riesgo de definir un conjunto incontrolable de variables que no podrán ser implementadas.

En esta etapa ocurre la identificación de indicadores de tendencias (indican la tendencia de resultados futuros – ej.: inversiones en pesquisa y desarrollo) y de resultado (indican los efectos de acciones realizadas – ej.: lucro) que miden directamente cada objetivo estratégico. Kaplan & Norton<sup>242</sup> recomiendan la utilización de un número limitado de métricas balanceadas de tendencias y resultados a fin de viabilizar el proceso de monitorear y controlar. Otra preocupación es la disposición balanceada de esos indicadores en las cuatro dimensiones del *balanced scorecard*. Con base en la experiencia del desarrollo, diversos *scorecards*<sup>243</sup>, sugieren que deben tener de 20, a 25 indicadores. La distribución típica entre las cuatro perspectivas sigue la tabla abajo.

**Tabla 2 – Sugestión de Número de Indicadores por Dimensión**

Dimensión	Número de Indicadores
Dimensión Financiera	5 Indicadores – 22%
Dimensión del Mercado	5 Indicadores – 22%
Dimensión Interna	8 Indicadores – 34%
Aprendizaje y Crecimiento	5 Indicadores – 22%

Fuente: Kaplan & Norton (2000a:392)

Para cada indicador definido, se crea un mapa con origen de datos, o sea, cuales entidades de la organización serán responsables por la provisión de informaciones asociadas a cada métrica. La etapa en cuestión objetiva la definición de planes de

<sup>241</sup> Kaplan & Norton (1997:320) O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *scorecard* é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, cada *scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos.

<sup>242</sup> Kaplan & Norton (2000a).

<sup>243</sup> Kaplan & Norton (2000a:392).

implementación para indicadores cuyos datos aún no existen en la organización. Siendo necesario, en esta etapa, que cada indicador sea detalladamente descrito para que su medición siga un criterio único y uniforme a lo largo del tiempo. Como atributos pormenorizados, destacando nombre, descripción del indicador, escalas, *benchmarks*, frecuencia de mensuración, polaridad, fuente de datos, responsable por la mensuración y otros.

Kaplan & Norton<sup>244</sup>, afirman que un mapa estratégico bien construido debe mostrar los relacionamientos entre los procesos internos y los activos intangibles.

Esta etapa comprende las siguientes actividades:

- **Reunión con subgrupos:** el arquitecto trabaja con subgrupos individuales durante varias reuniones para:
  - Refinar la descripción de los objetivos estratégicos, de acuerdo con las intenciones expresas en el primero *workshop* ejecutivo.
  - Para cada objetivo, identificar el indicador o identificadores que mejor captan y comunican su intención.
  - Para cada indicador propuesto, realizar su detalle e identificar las fuentes de las informaciones necesarias y las acciones para tornar esas informaciones accesibles.
  - Para cada perspectiva, identifique las relaciones críticas entre sus indicadores, bien como entre ella y las otras perspectivas del *scorecard*.
  
- **Workshop Ejecutivo 2:** un segundo *workshop*, envolviendo el equipo de la alta administración, sus subordinados directos y un mayor número de gerentes de nivel medio, debate la visión, la estrategia y los objetivos e indicadores experimentales de la organización para el *balanced scorecard*. El resultado de los subgrupos debe ser presentado por los ejecutivos integrantes de los mismos, nunca por el arquitecto o por consultores

---

<sup>244</sup> Kaplan & Norton (2004:354).

internos y externos. Las presentaciones ayudaron a crear la sensación de pose de los objetivos e indicadores, comprometimiento con todo el proceso de desenvolvimiento de los *scorecards*. Los participantes, en una sección plenaria o en grupos de trabajo, comentan los indicadores propuestos y comienzan a desarrollar un plan de implementación.

#### **2.7.4.4. Elaboración del Plan de Implementación**

Una vez definido los indicadores asociados a los diferentes objetivos estratégicos, se definen metas, planes de acción y responsables, a fin de diseccionar la implementación de la estrategia. Como actividad final, priorizase esos proyectos y planes de acción en el tiempo, de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes para operación de los mismos. En esa prioridad facilita el monitorear y el control de los proyectos.

En esta etapa también es definido todo el proceso de monitorear y controlar la estrategia de la organización, incluyendo la definición de la frecuencia de realización de reunión de cúpula, los procedimientos para la comunicación de correcciones de rumbo y redefiniciones estratégicas, los mecanismos para autorizar la coleta de datos y la visualización de los indicadores a lo largo del tiempo y el desdoblamiento de *balanced scorecard* em niveles tácticos y operacionales.

Para esta etapa, las siguientes actividades son necesarias:

- **Desarrollar el plan de implementación:** un nuevo equipo, en general compuesto por los líderes de cada subgrupo, formalizará las metas de superación y desarrollará un plan de implementación para el *balanced scorecard*. En ese plan débese incluir la manera como los indicadores se ligan a los bancos de datos y sistemas de información, comunicando el *balanced scorecard* a toda la organización y facilitando el desenvolvimiento de métricas de segundo nivel para las unidades descentralizadas.
- **Workshop Ejecutivo 3:** El equipo ejecutivo se reunirá a la una tercera vez para llegar a la decisión final sobre la visión, los objetivos e indicadores desarrollados en los dos primeros *workshops*, y para validar las metas de

superación propuestas por el equipo de implementación. El *workshop* ejecutivo también identificará programas de acción preliminares para alcanzar las metas. Ese proceso normalmente termina con la hilera de las varias iniciativas de cambios de la unidad a los objetivos, indicadores y metas del *balanced scorecard*. Hasta el final del *workshop*, el equipo deberá llegar a un acuerdo con relación a un programa de implementación que irá tener por objetivo comunicar el *balanced scorecard* a los empleados, integrar a la filosofía gerencial y desarrollar un sistema de informaciones que él soporte.

- **Finalizar el plan de implementación:** Para crear valor, el *balanced scorecard* debe ser integrado al sistema gerencial de la organización. Recomendamos que los ejecutivos empiezen la utilización en el plazo de 60 días. Siendo obvio que un plan de implementación progresiva precisará ser desarrollado, pero podemos utilizar las mejores informaciones disponibles en el intuito de focalizar la acción gerencial sobre las prioridades del *scorecard*. Con el tiempo, los sistemas de informaciones gerenciales serán ajustados al proceso<sup>245</sup>.

Kaplan & Norton<sup>246</sup> afirman que un proyecto típico de introducción del *scorecard* puede llevar 16 semanas. Ni todo el tiempo necesario es ocupado con las actividades del *scorecard*. El cronograma es, en grande parte, determinado por la disponibilidad de los ejecutivos para entrevistas, *workshops* y reuniones de subgrupos<sup>247</sup>.

### 2.7.5. Empresa Orientada a la Estratégica

Después del surgimiento de la herramienta y sus aplicaciones en empresa norteamericanas, tanto los autores como los ejecutivos percibieron que su escopo expandía los

---

<sup>245</sup> Kaplan & Norton (1997:322).

<sup>246</sup> Kaplan & Norton (1997:323).

<sup>247</sup> Kaplan & Norton (1997:324) Ao final do cronograma do projeto, os executivos e gerentes da unidade de negócios deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas, definidas em um plano de implantação destinado a consolidar o *scorecard*, incluindo, talvez, novos sistemas e responsabilidades para a captação e comunicação dos dados do *scorecard*, além de compreenderem bem os processos gerenciais que serão alterados em consequência da posição central que os indicadores do *scorecard* passaram a ocupar nos sistemas gerenciais da organização.

conceptos iniciales. Siendo que para Julio & Neto<sup>248</sup>, el *balanced scorecard* es una herramienta de gestión que fue creada solamente para evaluar desempeño. Pero, con el pasar del tiempo, se tornó una fuerte aliada de las empresas en la estrategia, al ofrecer una visión de futuro y del camino para llegarse hasta él.

En concordancia, Kaplan & Norton<sup>249</sup> observan que las empresas bien sucedidas con el *balanced scorecard* revelaran un padrón consistente en la consecución del foco y alineación estratégico. Considerando que cada empresa encara el desafío de su propia manera, en ritmos distintos, puedese observar la actuación de principios comunes, que podemos llamar de principios de la organización destacada en la estrategia.

#### **2.7.5.1. Transformando la Estrategia en Termos Operacionales**

Para Kaplan & Norton<sup>250</sup>, la velocidad con que las nuevas estrategias producen resultados indican que el éxito de las empresas no resultó del lanzamiento de nuevos productos o servicios extraordinarios, de grandes inversiones de capital o hasta mismo de la construcción de nuevos activos intangibles o intelectuales. Para alcanzar tales resultados, las empresas exploraran mejor las capacidades y los activos – tangibles e intangibles – ya existentes en sus organizaciones. Las nuevas estrategias de las empresas y el *balanced scorecard* liberaron capacidad y activos hasta entonces ocultos dentro de las viejas organizaciones.

El *balanced scorecard* fornece un referencial para describir y comunicar la estrategia de forma coherente y con imaginación. No es posible implementar la estrategia sin describir. El uso por el *scorecard* de indicadores cuantitativos, pero no financieros, posibilita la descripción y mensuración del proceso de creación de valor, y no de la simple inferencia.

#### **2.7.5.2. Aliñar la Organización para Crear Sinergias**

Tradicionalmente, las organizaciones son proyectadas en torno de especialidades funcionales, como finanzas, fabricación, marketing, ventas, ingeniería y compras. Cada función tiene su propio cuerpo de conocimiento, lenguaje y cultura. Entonces surgen grupos de empleados que defienden los intereses del área, por veces en detrimento de los

---

<sup>248</sup> Júlio & Neto (2002:181).

<sup>249</sup> Kaplan & Norton (2000a:18).

intereses de la organización, que se transforman en grupos obstáculos a la implementación de la estrategia, pues la mayoría de las organizaciones enfrenta grandes dificultades de comunicación y coordinación entre esas funciones especializadas.

Para Kaplan & Norton<sup>251</sup>, las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen esa barrera. Los ejecutivos substituyen las estructuras de los informes formales por temas y prioridades estratégicas que posibilitan la difusión de un mensaje consistente y a la adopción de un conjunto de prioridades coherentes en todas las diferentes unidades organizacionales dispersas.

Para el máximo de eficacia, las estrategias y los *scorecards* de todas las unidades deben estar alineados y conectados unos a los otros.

### **2.7.5.3. Transformar la Estrategia en Tarea Cotidiana de Todos**

Las organizaciones enfocadas en la estratégica exigen que todos los empleados la comprendan y conducen sus tareas cotidianas de modo a contribuir para su éxito. Pues se trata de comunicación de arriba para abajo. Los ejecutivos deben usar el *balanced scorecard* como herramienta en los procesos de comunicar la estrategia y educar la organización. Algunos observadores cuestionan la difusión de la estrategia en toda la organización, temiendo la pérdida de informaciones valiosas para los concurrentes. Brian Baker de la empresa Móvil al responder un cuestionamiento declaró que el conocimiento de su estrategia poco adelanta a los concurrentes, si no supieren ejecutar. Por otro lado, no tenemos condiciones de ejecutar la estrategia si nuestros empleados no la conocen. Es un riesgo que precisamos asumir<sup>252</sup>.

Algunas empresas infundirán en los niveles más bajos de la organización los *scorecards* del nivel corporativo y de las unidades de negocios. En muchos casos, adoptarán *scorecards* individuales para la definición de objetivos personales. La estrategia y el *scorecard* fueron comunicados de manera transparente. En vez de traducir los objetivos por medio de la cadena de comando, como de costumbre, toda la estrategia fue divulgada en el estilo del general para el específico. Las personas y los departamentos en los niveles más bajos deberían desarrollar sus propios objetivos a la luz de las prioridades más amplias. El proceso redunda en muchas sorpresas agradables, a la medida que las

---

<sup>250</sup> Kaplan & Norton (2000a:20).

<sup>251</sup> Kaplan & Norton (2000a:22).

<sup>252</sup> Kaplan & Norton (2000a).

personas identificaban áreas fuera de su responsabilidad funcional, con las cuales también eran capaces de contribuir.

#### 2.7.5.4. Transformar la Estrategia en Proceso Continuo

Las empresas bien sucedidas en la adopción del *balanced scorecard* implementaron un proceso de gestión de la estrategia. Tratándose de un proceso que integra la gestión táctica (presupuestos financieros y evaluaciones mensuales) y el gestión estratégico en un único proceso interrumpido y continuo.

Durante la implementación de la estrategia en proceso continuo, emergieran tres importantes temas<sup>253</sup>:

- **Primer Paso:** las organizaciones comenzaron a conectar la estrategia al proceso del presupuesto. El *balanced scorecard* fornece los criterios para la evaluación de las inversiones e iniciativas potenciales. Si el proceso de gestión estratégica a través del *balanced scorecard* pasa a ser continuo, Boesen<sup>254</sup> indica la posibilidad de la introducción de *rolling forecasts* para la gestión de performance, con la posibilidad de eliminación del presupuesto tradicional. Tales ideas derivan de Hope & Fraser<sup>255</sup> los cuales afirman, que al introducir el concepto de *beyond budgeting*, el proceso de presupuestos adoptado hoy por la mayoría de las empresas debería ser abolido y sus funciones absorbidas por otras herramientas de gestión, como el costeo ABC, *rolling forecasts* y el *balanced Scorecard*.
- **Segundo Paso:** considerado él más importante, y la implementación de reuniones gerenciales simples para la evaluación de la estrategia. Por más obvia que parezca esa práctica, tales reuniones deben ocurrir mensual o cuando la organización o grupos creeren que haya necesidad de realización.
- **Finalmente:** se debe evolucionar para un proceso de aprendizaje y adaptación de la estrategia. Los *balanced scorecards* iniciales representan

---

<sup>253</sup> Kaplan & Norton (2000a:24-26).

<sup>254</sup> Boesen (2000).

<sup>255</sup> Hope & Fraser (2003).

hipótesis sobre la estrategia y son las mejores estimativas de las acciones que redundan en el suceso financiero de largo plazo. El proceso de desenvolvimiento del *balanced scorecard* ayuda a explicar las relaciones de causa y efecto en las hipótesis estratégicas. En la medida que se implementa el *scorecard* y los sistemas de *feedback*, se reportan el progreso, las organizaciones tienen condición de testar las hipótesis de la estrategia. De evento aislado, la estrategia convértese en proceso continuo.

Para César<sup>256</sup>, cerca de once años después de su surgimiento, el facto del *balanced scorecard* ser empleado por algunas de las mayores empresas del mundo y ganar aceptación creciente se debe, en buena medida, a la tecnología da información, que autorizó el método y permitió aplicar mismo en las organizaciones más complejas.

#### **2.7.5.5. Liderazgo Ejecutivo para Movilizar el Cambio**

Los primeros cuatro principios se concentran en las herramientas, en el referencial y en los procesos de respaldo del *balanced scorecard*. Vale enfatizar que los procesos y herramientas no son suficientes para crear la organización enfocada en la estrategia. La experiencia ha demostrado reiteradamente que la condición aislada más importante para el éxito es el sentido de propiedad y el involucramiento activo del equipo ejecutivo. La estrategia exige cambios en prácticamente todas las partes de la organización y demanda trabajo en equipo para la coordinación de los cambios. La implementación de la estrategia requirió atención y foco continuos en las iniciativas y en la ejecución de los cambios, en constante cotejo con los resultados deseados. Se las personas en el topo no actúen como líderes vibrantes del proceso, los cambios no ocurrirán y la estrategia no será implementada, perdiendo la oportunidad de desempeño extraordinario.

El programa de *balanced scorecard* bien sucedido comienza con el reconocimiento de que no se trata de un proyecto de mensuración, pero de un programa de mudanza. Inicialmente el foco es la movilización y la creación de impulso para el lanzamiento del proceso. Después de movilización de la organización, el foco se disloca para la gobernabilidad<sup>257</sup>, con énfasis en abordajes fluidas y basadas en el trabajo en equipo como medio de realizar con la naturaleza no estructurada la transición para un nuevo modelo de

---

<sup>256</sup> César (2003).

<sup>257</sup> Epstein & Wisner (2001).

desempeño. Finalmente, desarrollar un nuevo modelo gerencial – un sistema gerencial estratégico que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras en un nuevo sistema de gestión. Las nuevas fases pueden desarrollarse a lo largo de dos o tres años.

#### **2.7.6. Conclusión Parcial**

Para una empresa mantenerse en el mercado es esencial que sus gestores tengan conciencia de que se hace necesario realizar evaluaciones cuantitativas y cualitativas de desempeño, para auxiliar de las decisiones y acciones correctivas.

Llevándose en cuenta todas las influencias que pueden ser provocadas por acciones internas y externas la empresa, debe percibir que apenas con evaluaciones tradicionales, siempre centradas a la producción o la comercialización, no se considera los beneficios de las evaluaciones de performance, volteadas para otros eslabones de la cadena de valor, donde fundamentalmente encontramos al cliente.

Podemos concluir que el *balanced scorecard*, como un nuevo sistema de gestión estratégico, produce un claro entendimiento de cómo la decisión del gestor puede impactar directamente no apenas en su área de responsabilidad, pero también en toda la estrategia de la empresa, auxiliando en la relación de las acciones de hoy con las metas de mañana.

### **3. Desarrollo**

#### **3.1. Introducción**

En esta etapa del estudio, se hará una incursión, en primer lugar, a la actuación del cooperativismo en Río Grande del Sur, región donde es desarrollado este estudio.

En la secuencia, serán presentados los resultados de la investigación que derivan de procedimientos definidos en la metodología de este trabajo, a través de los datos recogidos junto a las cooperativas que componen la muestra observada, contemplando el histórico de las cooperativas en estudio, con objetivos de identificar la estructura de gobierno adoptada por las cooperativas agropecuarias del Río Grande del Sur. Se va a verificar la estructura de la estrategia de actuación social y su relación con la planificación estratégica de las cooperativas, evaluar los sistemas de informaciones gerenciales actualmente utilizados por las cooperativas y si los mismos atienden las necesidades de los gobiernos y proponer un modelo de estructura de gobierno que puede ser aplicado en las cooperativas agropecuarias.

Para tanto, se utiliza de procedimientos metodológicos, aplicados para el universo de la pesquisa, calculándose la muestra según Likert<sup>258</sup>, con adaptaciones realizadas por el autor, donde se puede definir la escala como una respuesta psicométrica usada comúnmente en cuestionarios, sendo la escala más usada en pesquisas de opinión. Al responder a un cuestionario basado en esta escala, los preguntados especifican su nivel de concordancia con una afirmación. La escala posee el nombre de Likert en virtud de publicación de relatorio explicando el uso de la escala por el propio autor.

##### **3.1.1. Análisis e Interpretación de los Datos**

Se desarrolló una investigación con los gerentes de administración y contabilidad de las cooperativas en estudio, el análisis y la interpretación de los datos de la pesquisa aplicada en las cooperativas asociadas a FecoAgro/RS, siendo que la muestra fue aplicada en 40 (cuarenta) cooperativas, con facturación superior a R\$ 20.000.000,00 (veinte millones de reales) anuales.

La remisión ocurrió, inicialmente, en reunión de la asociación de los contadores de las cooperativas del Río Grande del Sur, siendo que en una etapa posterior fue enviada, via archivo electrónico, a todos los responsables por las áreas administrativas y contables de

las cooperativas. Posteriormente, fueron efectuadas llamadas telefónicas a los responsables por la pesquisa para esclarecimientos necesarios para la buena conducción de la pesquisa.

Todas las cooperativas atendieron al apelo y retornaron la pesquisa. Sólo una cooperativa alegó no poseer autorización de la directoría ejecutiva para responder, alegando que enviaría para la misma, y posteriormente retornaría con las informaciones. Al cierre de la pesquisa para análisis no había retornado, así, la encuesta fue realizada en 39 (treinta y nueve) cooperativas.

La pesquisa tenía el objeto de obtener un índice de respuestas de 100% (cien por ciento), pero con la falta de un cuestionario, tornó la pesquisa con un índice de 97,5% (noventa y siete coma cinco por ciento) de participación de la muestra. Las 39 (treinta y nueve) cooperativas entonces representadas por 87 (ochenta y siete) directores elegidos, asociados de sus cooperativas que ejercen funciones ejecutivas, donde apenas 02 (dos) cooperativas no poseen directores elegidos entre el cuadro social que no ejercen funciones ejecutivas.

Las directorías de las cooperativas son asistidas por 348 (trescientos cuarenta y ocho) consejeros de administración. La cooperativa con menor número de consejero es compuesta de 03 (tres) miembros, y la con mayor número posee 17 (diecisiete) miembros. Por lo tanto, una media de 8,9 (ocho coma nueve) consejeros de administración por cooperativa.

Las 39 (treinta y nueve) cooperativas poseen un total de 16.865 (dieciséis mil, ochocientos sesenta y cinco) empleados. La menor posee 20 (veinte) empleados y la mayor, 1.800 (mil ochocientos) empleados, dando una media de 432 (cuatrocientos treinta y dos) empleados por cooperativa pesquisada.

Las cooperativas pesquisadas representan una facturación anual de R\$ 8.155.000.000,00 (ocho billones, ciento cincuenta y cinco millones de reales). La menor factura R\$ 20.000.000,00 (veinte millones de reales) y la mayor, R\$ 700.000.000,00 (setecientos millones de reales), resultando en una media de R\$ 209.000.000,00 (doscientos nueve millones de reales) anuales.

---

<sup>258</sup> Likert (1932).

### 3.1.2. Presentación del Cooperativismo en el Rio Grande del Sur

El cooperativismo inició en el Rio Grande del Sur, a partir de la conferencia, en el III Congreso de Agricultores Gauchos en Feliz, en 25 de febrero de 1900, por lo jesuita Théodor Amstadt. Tres años después fue lanzada la pionera de sus cooperativas en Línea Imperial en Nova Petrópolis -RS, entonces perteneciente al municipio de São Sebastião del Caí, donde estaba su sede. A partir de esa data, fueron surgiendo constantemente nuevas cooperativas en el Rio Grande del Sur: 1903 en Bueno Principio; 1904 en Santa Cruz del Sur; 1905 en Panambi; 1906 en Lajeado; etc.

Los inmigrantes alemanes que habían ocupado los valles y los primeros patamares de la costanera de la sierra en Nueva Petrópolis, ya estaban familiarizados, desde sus orígenes de ultramar, con la práctica del sistema.

Por su vez, los inmigrantes italianos, que tendrían vencido los contraforjes de la sierra en Nueva Petrópolis, y desbravado las tierras del nordeste del estado, colonizándolas, comenzaban a sembrar los embriones de numerosas ciudades. También ellos conocían los beneficios del régimen cooperativista, pero, aislados en las colonias distantes unas de las otras o en los pequeños aglomerados urbanos nacientes, no tenían quien los organizase.

El vino de sus primeras zafas era llevado para los centros de consumo del País, después que, en la virada del siglo XIX, los pioneros Antonio Pieruccini y Abramo Eberle – agricultores industriales – consiguieron llegar a São Paulo con las primeras pipas. Pero en las capitales del centro brasileño, el producto era adulterado y colocaba en descrédito los vinos de las colonias gauchas. Una comisión de agricultores caxienses, que procuró el Presidente del Estado, Dr. Carlos Barbosa, escuchó de él, que los medios de impedir las adulteraciones, era que los agricultores deberían constituir cooperativas, para poder defender sus intereses colectivos y auferir mayor provecho.

El Gobierno Federal prestigiaba esa idea cuando, en septiembre de 1911, el Dr. Pedro de Toledo, Ministro de la Agricultura y Comercio, defendía el sistema cooperativista, para eliminar el intermediario inútil. Pasando de la palabra a la acción, el Ministerio mandara venir de la Italia un destacado doctrinador y técnico, el Dr. Giuseppe di Stéfano Paternó, encaminando para el Rio Grande del Sur.

Aquellas primeras cooperativas tenían, por tanto, cumplido importante misión: ellas salvaron la producción agraria de la región nordeste del Estado y consolidaran a su

economía primaria, preparando las bases de la agroindustria que hoy representa una importante riqueza de aquella región.

Las cooperativas en el Río Grande del Sur, desde su fundación, vienen contribuyendo sobremedida para el desenvolvimiento a través de sus actividades, principalmente aquellas que desenvuelven pesquisas e incentivan la producción agropecuaria del Estado. Por la manutención del sistema cooperativista es viable gran parte de las investigaciones en la producción de semillas en el estado.

Una parte significativa del PIB - Producto Interno Bruto del Río Grande del Sur es generada por actividades conectadas al agronegocio, donde las cooperativas agropecuarias poseen un papel de destaque. De hecho, esas empresas son responsables por el recibimiento, industrialización y comercialización de una parcela sustancial de la producción agrícola y pecuaria, contribuyendo, de esta forma, para la generación de renta para casi 200.000 (doscientos mil) cooperados y para la manutención de más de 20.000 (veinte mil) empleos directos. En la mayoría de los municipios donde están instaladas, las cooperativas son las mayores generadoras de empleos y de impuestos, además de poseer una fuerte actuación social junto a sus asociados y a la comunidad en general.

Además, las cooperativas hoy representan, tras la quiebra de varias empresas familiares y la desnacionalización de otras tantas, algunas de las pocas empresas de gran porte controladas por personas residentes en el país. Aunque las grandes empresas transnacionales poseen un abanico de opciones más amplio en lo que se refiere al crédito de largo plazo, una vez que pueden recorrer con mayor facilidad a los mercados financiero y de capitales internacionales y a las transacciones intracompañías, las empresas controladas por residentes, entre las cuales se incluyen las cooperativas, revélanse como las principales demandantes potenciales de crédito de largo plazo junto al SFN - Sistema Financiero Nacional. Sin embargo, se percibe una cierta resistencia de los agentes del SFN en lo que se refiere a la concesión de crédito a las cooperativas agropecuarias. Esa resistencia se debe, en gran parte, a la mala reputación poseída por el sistema cooperativista junto a las instituciones financieras, resultado de la percepción generalizada de que las cooperativas son geridas como se fueran entidades filantrópicas, dispuestas a sacrificar su salud financiera en prol de los cooperados. Las historias de desvíos y corrupción que emergieron a lo largo de los procesos de liquidación de algunas grandes cooperativas acabaron sirviendo para cristalizar esa percepción.

Si, de hecho, la gestión ineficiente o, hasta mismo, fraudulenta, parece haber contribuido para la derrocada de algunas grandes cooperativas en los años 1980 y 1990, no se debe ignorar la existencia de otros factores que ayudan a explicar ese fenómeno.

La crisis vivida por las cooperativas en el inicio de los años 1980 no puede ser disociada de la crisis más amplia vivida por el país en aquél período. Así como ocurriera con muchas empresas pertenecientes a otros sectores productivos, las cooperativas fueron estimuladas, a lo largo de los años 1970, a contraer deudas en el exterior, en virtud de la gran liquidez existente a la época, en el mercado financiero internacional. Contudo, a partir de fines de 1979, en virtud del segundo shock del petróleo y del aumento de las tasas de interés internacionales, los países altamente endeudados fueron obligados a alterar profundamente los cursos de sus políticas económicas domésticas, buscando reequilibrar sus balanzas de pagos. En Brasil, el gobierno promovió dos máximas devaluaciones del cruzeiro y redujo fuertemente el volumen de subsidios y de incentivos fiscales concedidos al sector privado. Sumadas a la recesión de 1981 a 1983 y a la queda en la cotación internacional de la soya, esas medidas provocaron un fuerte abalo en las finanzas de las cooperativas agropecuarias, llevando varias de ellas a la insolvencia. Acostumbradas, desde su fundación, a la fatura de subsidios e incentivos gubernamentales, las cooperativas poco se preocupaban con cuestiones relativas a la eficiencia económica. Luego, el súbito y drástico cambio promovido por el gobierno en su modelo de intervención en el sector agrícola en la primera mitad de los años 1980 promovió un gran proceso de selección de cooperativas.

Por su vez, la crisis vivida por las cooperativas en los años 1990 fue, en gran medida, resultado de los planes de combate a la inflación adoptados por el Gobierno Federal a partir de 1986. Medidas como el tabelamento de precios, el confisco de activos financieros, la elevación de las tasas de interés y la sobrevalorización cambial provocaron un desequilibrio entre los activos y los pasivos de las cooperativas agropecuarias. El Plan Collor, de 1990, provocó un fuerte abalo en las finanzas de las cooperativas, una vez que la corrección monetaria de las deudas de esas empresas fue hecha en porcentajes muy superiores a la variación de los precios mínimos agrícolas. El golpe final sobre las cooperativas fue dado en el inicio de 1995, cuando, para proteger la economía brasileña de los efectos deletéreos de la crisis mexicana, el gobierno promovió una fuerte alza en las tasas de interés domésticos. Los agricultores y sus cooperativas, que habían se endeudado a tasas de interés pós-fijadas con el intuito de ampliar la producción para hacer face a la

borbuja de consumo de los primeros meses del Plan Real, vieron sus deudas crecer rápidamente, mientras los precios de varios productos agropecuarios cumplían trayectoria descendente.

Buscando solucionar el problema de la insolvencia generalizada que se abatió sobre la agropecuaria brasileña al final de 1995, el Gobierno Federal creó un programa de renegociación de las deudas rurales.

Los riesgos de repetición de los problemas subsecuentes de cambios en las variables macroeconómicas parecen, hoy, reducidos. Hace muchos años, la política agrícola se ha amparando, mayoritariamente, en instrumentos de mercado. La actuación del Estado se ha concentrado, principalmente, en la equalización de la tasa de interés del crédito rural, que, en vista de la relativa estabilidad de precios de los últimos años, se ha mantenido baja, estable y pré-fijada – lo que disminuye, sobremanera, el riesgo del deudor.

Cuanto a los riesgos cambiales, se debe resaltar que el mercado financiero pasó por una gran evolución en las últimas dos décadas, con la introducción de nuevos productos, como los derivados. Esos productos, inexistentes en el inicio de la década de 1980, permiten reducir, de forma apreciable, los riesgos relacionados al endeudamiento en moneda extranjera.

Con la conquista de una cierta estabilidad de precios, a partir de 1994, los riesgos de despegue entre los activos y los pasivos de las cooperativas, derivados del uso de diferentes índices de corrección monetaria parecen extremadamente reducidos. En realidad, la propia política monetaria, que fue la principal responsable por la crisis agrícola de 1995, posee, hoy, un impacto sustancialmente menor sobre los débitos de las cooperativas, dado que el crédito rural se encuentra completamente desindexado. De hecho, en corto plazo, las oscilaciones en la tasa de interés oficial surten efecto solamente sobre los recursos contractados a tasas de mercado.

En lo que se refiere a la evolución de los mercados, las perspectivas son bastante favorables. El Brasil está ampliando su participación en el mercado internacional de varios productos, pudiendo ser, en pocos años, el mayor productor y mayor exportador mundial de soya, café, azúcar y pollo.

En el mercado interno, la producción nacional ha deslizado los productos importados, como ha ocurrido con el maíz y el trigo. En el caso del primero, el país pasó

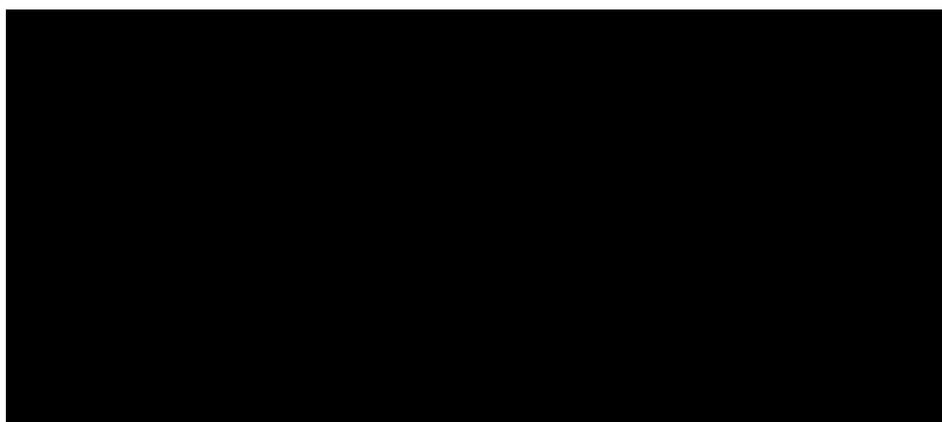
de una posición de importador líquido, para la de exportador relevante en el mercado mundial.

Como los riesgos derivados de la política macroeconómica y de la evolución de los mercados parecen reducidos, la atención debe concentrarse en los aspectos microeconómicos de los demandantes de crédito.

Las cooperativas poseen serios límites a la autocalificación. Luego, el crecimiento del Patrimonio Líquido de la cooperativa depende, en gran medida, de la disposición de sus dirigentes en retener los recursos generados al invés de distribuirlos a los cooperados. Las dos maneras más evidentes de hacerlo son por medio de la imposición de un reductor sobre los valores repasados a los cooperados y de la adopción de una política de retención de sobras y lucros. Cooperativas que adoptan una o ambas de esas posturas demuestran un mayor comprometimiento de su cuerpo directivo con la mejora de su estructura financiera.

Fueron adoptados criterios de evaluación de las cooperativas de producción agropecuarias afiliadas a OCERGS – Organización de las Cooperativas del Estado del Río Grande del Sur - en pesquisa realizada por la Rabobank, en mayo de 2012, divididas en 03 (tres) grupos de Cooperativas, conforme figura 10.

### **Figura 10 – Criterios de evaluación de las Cooperativas**



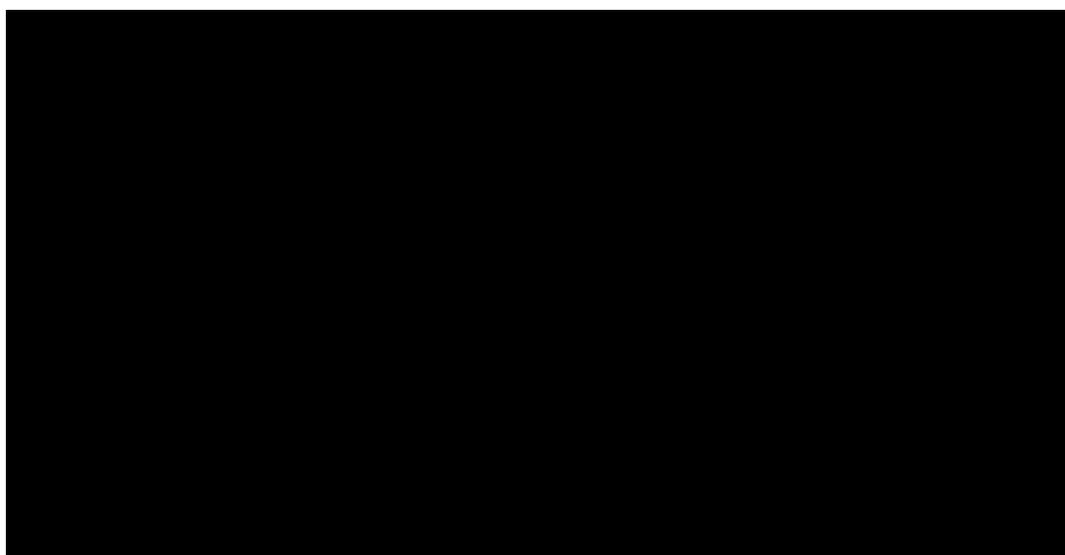
Fuente: OCERGS

La asimetría de información es uno de los principales problemas con los cuales se defrontan las instituciones financieras. Los requisitantes de crédito tendrán, siempre, un conocimiento mucho más preciso sobre sus negocios de lo que las instituciones

financieras. Por lo tanto, esas instituciones deben aprovechar todas las oportunidades de disminuir esa asimetría de información, de modo a auxiliar la correcta clasificación de riesgo del cliente potencial. En el caso de las cooperativas agropecuarias, además de indicadores tradicionales como los índices económico-financieros, un indicador debe ser observado, debido a su fuerte contenido informacional acerca de la salud de la empresa: el percentual de cooperados inactivos. Un alto índice de desvíos de producto puede estar reflejando una situación financiera frágil, con las cooperativas remunerando los asociados en niveles inferiores a los prevalecentes en el mercado.

La pesquisa aplicada por la OCERGS – Organización de las Cooperativas del Río Grande del Sur, representada por una muestra de 49 (cuarenta y nueve) cooperativas, demostró que 17 (diecisiete) cooperativas están enmarcadas en el grupo A, que poseen altos niveles de gestión, credibilidad y situación financiera estable. Están en el grupo B, intermediario, 15 (quince) cooperativas, que presentan niveles medianos de gestión, credibilidad y situación financiera estable. Las demás están en el grupo C, 17 (diecisiete) cooperativas presentan bajo nivel de gestión, credibilidad y mala situación financiera.

### **Figura 11 – Clasificación de las Cooperativas**



Fuente: OCERGS

Debido a los propios principios en los cuales se moldean, las cooperativas tienden a presentar serios problemas de gobierno, donde el paternalismo es el más conocido. Como esos problemas, en general, implican costos a la cooperativa, identificarlos ayuda a depurar

las cooperativas viables de las inviables, lo que podrá evitar, en el futuro, perjuicios. Como se sabe, cooperados inactivos imponen costos a las cooperativas en la medida en que elevan el nivel de ociosidad de la capacidad instalada de la empresa. Por lo tanto, la existencia de políticas de exclusión de cooperados inactivos sugiere una tendencia no-paternalista y una preocupación con la eficiencia económica por parte de los dirigentes.

Entre los factores de riesgo a la salud de una cooperativa, también deben ser incluidos la sobreinversión en activos de baja rentabilidad, principalmente cuando financiado por medio de recursos de terceros y la ocurrencia de operaciones especulativas en forma de venta de productos sin la debida autorización del cooperado.

### **3.1.3. Federación de las Cooperativas Agropecuarias del Estado del Río Grande del Sur**

La Federación de las Cooperativas Agropecuarias del Río Grande del Sur, FecoAgro/RS, entidad fundada en 30 de septiembre de 1997, cuenta actualmente con 62 (sesenta y dos) cooperativas afiliadas, representando 200.000 (doscientos mil) asociados, y simboliza un paso de maduración del cooperativismo gaúcho para obtener mayor representatividad en el mundo de economía globalizada.

Tiene como misión representar, coordinar y promover política, técnica y económicamente los agronegocios usando la tecnología, informaciones adecuadas y la cualidad superior, visando a la satisfacción del cliente, ofreciendo productos y servicios, contribuyendo para el aumento de la productividad, de la producción agropecuaria y de renta de las cooperativas y de los productores rurales asociados, respetando el individuo, la sociedad y el medio ambiente.

Las principales líneas de acción de la FecoAgro/RS son: asegurar la excelencia del cliente por la cualidad, confiabilidad y competitividad en los servicios y productos cooperativos; buscar permanente desarrollo y valorización de los recursos humanos; actuar con estilo gerencial, emprendedor e innovador, ético y profesional; valorizar la creatividad y la participación; agir con total transparencia y comprometimiento; promover la integración, asociación, fusión e incorporación; zelar por la buena imagen del sistema cooperativo; agir en el presente con visión de futuro y preservar el medio ambiente con base en el desarrollo sostenible.

### 3.1.4. Actividades Cooperativas

Pinho<sup>259</sup> define una cooperativa de producción como siendo aquella que manipula productos agrícolas o materias primas en general y de su transformación en nuevos productos, reúnen por su vez trabajadores o emprendedores que desean obtener la ventaja del auxilio mutuo.

Con relación a las cooperativas agropecuarias, Pinho<sup>260</sup> explica que son caracterizadas por el ejercicio colectivo del trabajo agrario de culturas o creación, se inspiran en las obras de los autores socialistas asociacionistas en general y en la experiencia de los Pioneros de Rochdale. Los Pioneros de Rochdale, segundo Oliveira<sup>261</sup>, unieronse para comprar en conjunto los bienes para su sustento. La idea deriva de un conjunto de principios que, de un modo general, fundamentan aún hoy el movimiento cooperativista en todo el mundo. Sus principios son: adhesión libre y espontánea; absoluta neutralidad política y religiosa; práctica de la democracia pura, donde una persona, cualquier que sea su posición social y económica, no representaba más que un sólo voto; eliminación del lucro mercantil, con devolución de las sobras proporcionalmente a las operaciones de cada uno; retribución al capital con juros limitados; ventas a la vista de los bienes de consumo; fomento a la educación, para preparar las generaciones futuras y garantizar la continuidad del sistema. Esos postulados son caracterizados como la experiencia de los Pioneros de Rochdale.

Cuanto a los objetivos<sup>262</sup>, caracteriza las cooperativas de producción industrial como industrias administradas y operadas por los propios asociados, sus propietarios. Por su vez, una cooperativa agropecuaria se caracteriza por las actividades de almacenaje, clasificación, beneficiar, industrializar y comercializar productos, venta de insumos agrícolas y de bien de consumo a los asociados.

Observando esas definiciones y características, se infiere que una cooperativa de producción es caracterizada por las actividades que desenvuelve. Aquella que trabaja tanto con la producción cuanto con la comercialización, es caracterizada como una cooperativa de producción.

Considerando las actividades que desenvuelve, se caracteriza como una cooperativa de producción. Considerando las actividades preponderantes, desarrolladas por la

---

<sup>259</sup> Pinho (1966:58-59).

<sup>260</sup> Pinho (1966:58).

<sup>261</sup> Oliveira (1984:27-30).

cooperativa en el área que beneficia los productos agrícolas, con características de industrialización, se concluyó que ella se caracteriza realmente como una cooperativa de producción.

### **3.2. Resultados de la Pesquisa**

El cooperativismo en Río Grande del Sur es uno de los más representativos a nivel nacional, pues fue el origen del proceso en todo el Brasil, por eso que la pesquisa tiene por objetivo demostrar la situación estructural y gerencia en el estado.

La muestra está representada por 39 (treinta y nueve) cooperativas, administrada por 87 (ochenta y siete) directores ejecutivos, 348 (trescientos cuarenta y ocho) consejeros de administración, 16.865 (dieciséis mil, ochocientos sesenta y cinco) empleados y una facturación superior a R\$ 8.155.000.000,00 (ocho billones, ciento cincuenta y cinco millones) de reales.

El promedio de directores elegidos que componen la directoría ejecutiva de las cooperativas es de 02 (dos) directores ejecutivos, pero 46% (cuarenta y seis por ciento) de las cooperativas poseen 03 (tres) miembros.

Las cooperativas de la muestra poseen el consejo de administración con un promedio de 09 (nueve) consejeros por cooperativa, siendo el menor consejo compuesto de 03 (tres) consejeros y el mayor, con 17 (diecisiete) consejeros de administración.

#### **3.2.1. Estructuras de gobierno adoptadas por las cooperativas agropecuarias del Río Grande del Sur**

Gobierno corporativo es el sistema por lo cual las organizaciones son dirigidas, monitoreadas e incentivadas, que implica en las relaciones entre propietarios, consejo de administración, directoría y órganos de control. Las buenas prácticas de gobierno corporativo convierten principios en recomendaciones objetivas, alineando intereses con la finalidad de preservar y perfeccionar el valor de la organización, facilitando su acceso al capital y contribuyendo para su longevidad.

---

<sup>262</sup> Ricciardi e Lemos (2000:63-64).

Buscando constatar la situación de las cooperativas, objeto de la presente pesquisa, puede observarse en el Anexo II, Lista 01, la siguiente situación, en relación a la caracterización del gobierno corporativo:

1. La muestra apuntó que en 10% (diez por ciento) de las cooperativas el consejo de administración no es considerado ideal para cada cooperativa.
2. Las directorías ejecutivas de las cooperativas no poseen un número ideal de directores en 15% (quince por ciento) de la muestra.
3. Los directores elegidos, asociados de las cooperativas, 13% (trece por ciento) no trabajan en tiempo integral; los demás trabajan en tiempo integral.
4. Cuanto a los criterios de elección del consejo de administración, 28% (veintiocho por ciento) de la muestra no presenta opinión formada; los demás concuerdan con los criterios de elección del consejo.
5. La participación del consejo en las tomas de decisiones de las cooperativas demostró que 11% (once por ciento) de los consejeros no participa de las tomas de decisiones, 10% (diez por ciento) están omisos, indiferentes cuanto a la participación y 79% (setenta y nueve por ciento) participan en las gestiones de las cooperativas.
6. El período de mandato del consejo de administración, a pesar de algunas contradicciones, es considerado suficiente para un determinado período de administración, pues sólo en 03 (tres) cooperativas, 8% (ocho por ciento) de la muestra, tal situación podría ser revista.
7. Cuanto a los criterios de evaluación de los miembros del consejo de administración, solamente 15% (quince por ciento) de la muestra posee criterios de evaluación del consejo, 28% (veintiocho por ciento) son considerados indiferentes y 57% (cincuenta y siete por ciento) de las cooperativas de la muestra no tienen criterios de evaluación del consejo de administración.
8. La participación del consejo de administración en los comités de créditos de las cooperativas demostró que 28% (veintiocho por ciento) de la muestra participa de los comités de las cooperativas, 20% (veinte por ciento) es indiferente a la participación y 52% (cincuenta y dos por ciento) no tiene participación en los comités. Por lo tanto, hay poca participación en las tomas de decisiones.

9. Cuanto a las auditorías internas de las cooperativas, sólo 31% (treinta y uno por ciento) posee un programa de trabajo aprobado por las directorías de sus cooperativas, 69% (sesenta y nueve por ciento) no tiene programa de trabajo, o hasta mismo no poseen auditoría interna.
10. En el acompañamiento del consejo fiscal en los trabajos de auditoría interna, solamente 38% (treinta y ocho por ciento) de la muestra participa. Por lo tanto, en 62% (sesenta y dos por ciento) de las cooperativas el consejo fiscal no usa de este instrumento para realización de sus trabajos de fiscalización.
11. La directoría ejecutiva y el consejo de administración, en su mayoría, 79% (setenta y nueve por ciento) no tienen seguro de responsabilidad, pues sólo 21% (veintiuno por ciento) posee.
12. Cuanto a las normas de conducta en las cooperativas, podemos constatar que 36% (treinta y seis por ciento) de las cooperativas no las posee. Así, la tomada de decisiones cuanto a la conducta interna puede ocurrir conforme la posición de un dirigente o gerente, de maneras diferentes para casos semejantes.
13. Cuanto a la violación de las normas de conducta, podemos constatar que en 72% (setenta y dos por ciento) de las cooperativas hubo violación de las normas.
14. El consejo de administración no está conectado a la planificación de la cooperativa en 46% (cuarenta y seis por ciento) de la muestra. Por lo tanto, a pesar del consejo de administración tener función de administrar conjuntamente con la directoría ejecutiva, hecho ese que ocurre sólo en 54% (cincuenta y cuatro por ciento) de la muestra.
15. Las informaciones generadas a final del mes no son repasadas para el consejo de administración en 15% (quince por ciento) de las cooperativas, a pesar de eso, no se produce la participación del consejo de administración en en planeamiento de la cooperativa.
16. Los resultados financieros de las cooperativas son demostrados por unidades de negocios, pues solamente en 02(dos) cooperativas 5% (cinco por ciento) no está ocurriendo. Eso demuestra que la estructura de información de los departamientos contables está atendiendo, en su mayoría, la necesidad de información para la toma de decisión.

17. Las directorías ejecutivas de las cooperativas del presente estudio no participan en 46% (cuarenta y seis por ciento) de más de un consejo de administración dentro del sistema cooperativo.
18. La participación de las directorías ejecutivas en las actividades operacionales de las cooperativas es de 67% (sesenta y siete por ciento), los demás, 33% (treinta y tres por ciento) ejercen funciones sólo de gestión.
19. La auditoría externa regular participa en 74% (setenta y cuatro por ciento) de las cooperativas, y apenas 26% (veintiséis por ciento) de las mismas no tienen este sistema de control para auxiliar en los controles y respaldar sus administraciones.
20. Cuando preguntado a los profesionales del área administrativa si las directorías ejecutivas atendían a las necesidades de sus funciones, en 23% (veintitrés por ciento) de las cooperativas fue respondido que no atienden.

### **Conclusión Parcial**

La pesquisa demostró que en la mayoría de las cooperativas de la muestra el número de directores ejecutivos y el número de consejeros de administración son considerados ideales para sus estructuras de gestión.

A pesar de que los directores han sido elegidos con la función de administrar sus cooperativas, es significativo el número de directores que no participan en tiempo integral de sus gestiones.

La elección de los consejos de administración de las cooperativas está ocurriendo por continuísmo, pues 28% (veintiocho por ciento) de los entrevistados demostró que los criterios no han sido difundidos para la formación de opinión en la renovación de los consejos de administración.

Los consejeros de administración no participan o están indiferentes cuanto a las tomas de decisiones de sus cooperativas en 21% (veintiuno por ciento) de los consejeros. Llama la atención el hecho de que los consejeros de administración representan sus asociados en las tomas de decisión, pero no participan, muchas veces por omisión o por falta de cualificación, para la función que fue elegida.

La pesquisa demostró que el período de gestión de las directorías es considerado ideal para la realización de sus proyectos de gobierno, siendo que en 85% (ochenta y cinco por ciento) de los consejos de administración no hay criterios de evaluación de sus miembros, y con eso, las gestiones de gobierno no son evaluadas.

El consejo de administración, en su esencia, tiene la función de administrar su empresa, sendo que en 72% (setenta y dos por ciento) de los mismos no participa de las tomas de decisión a través de los comités de créditos, con eso tornando vulnerable, por ejemplo, puntos críticos en las empresas, como sus departamientos de crédito a clientes.

Las cooperativas de la muestra demostraron que en 69% (sesenta y nueve por ciento) no hay programa de auditoría interna aprobado por las directorías de sus cooperativas, a pesar de considerar que la auditoría interna es un instrumento amplio de control para los administradores. A través de sus actividades de trabajo, sirve a la administración como medio de identificación de que todos los procesos internos y políticos definidos por la compañía, así como sistemas contables y de control interno, están siendo efectivamente seguidos y que las transacciones realizadas están reflejadas contabilmente en concordancia con los criterios previamente definidos.

Otro punto que llama la atención es que 62% (sesenta y dos por ciento) de los consejos fiscales no utilizan el acompañamiento de las auditorías internas en sus trabajos. Considerando que sólo 31% (treinta y uno por ciento) de las cooperativas poseen programa de trabajo y que 38% (treinta y ocho por ciento) tienen acompañamiento, se concluye que son pocas las cooperativas que poseen auditoría interna con programa de trabajo aprobado por las directorías de sus cooperativas que están siendo utilizados por los consejos fiscales para la realización de sus trabajos.

La violación de las normas de conducta dentro de una cooperativa es hecho relevante, donde la pesquisa constató que apenas 64% (sesenta y cuatro por ciento) de las cooperativas tienen normas de conducta, siendo que 72% (setenta y dos por ciento) de las cooperativas que las presentan, estas ya fueron violadas.

La pesquisa demostró otro hecho de extrema relevancia: el consejo de administración, elegido con la función de administrar su propia empresa, en 46% (cuarenta y seis por ciento) de las cooperativas no participa de su planeamiento.

Los sistemas de informaciones en las cooperativas, a pesar de presentaren algunas deficiencias, atienden a las necesidades de las mismas, con eso proporcionan cualidad en las informaciones para la tomada de decisión de sus gestores.

Se constató que solamente 26% (veintiséis por ciento) de las cooperativas de la muestra no poseen auditorías externas para auxiliar en los controles, dando soporte para una gestión de mejor cualidad para las cooperativas.

Cuando preguntado a los profesionales de la presente muestra si las directorías ejecutivas atendían a las necesidades de sus funciones, se constató que 23% (veintitrés por ciento) no atienden a las necesidades.

Las cooperativas son empresas que no se puede considerar como empresa pública y ni siquiera como empresa privada, pues sus administraciones son ejercidas por sus asociados, en muchas veces, con pocas experiencias de gobierno corporativo. Sus directores son elegidos con cierto período de gestión con función de administrar su propia cooperativa, representar los demás asociados. A pesar de eso, muchos de sus dirigentes no ejercen función de administración con participación efectiva en el día a día de su empresa cooperativa.

En un mundo cada vez con mayor competitividad en que vivimos, la cooperativa que poseer deficiencia en su administración está propensa a presentar problemas en un corto espacio de tiempo.

### **3.2.2. Estructura de la estrategia de actuación social**

Ante los recientes cambios en el mundo empresarial, más especialmente en la humanización del ambiente corporativo, las organizaciones pasaron a asimilar nuevas prácticas, todavía centradas para metas y resultados, pero con un nuevo punto de vista: la transformación social.

La preocupación con los valores, el medio ambiente, la ética, la generación de empleos y renta y el desarrollo sostenible hicieron las empresas trabajar de forma sistemática las cuestiones sociales en consonancia con el planeamiento y las estrategias adoptadas de sostenibilidad de los negocios y de la sociedad.

Las estrategias de responsabilidad social corporativa pretienden transmitir los valores que las empresas cargan para la promoción del bienestar de su público interno y

externo, llevando su producto a ser visto, no solo por lo que contienen intrínsecamente, pero también, por poseer un valor agregado en su proceso, por la preocupación con las cuestiones humanas, social o ambiental.

El estudio de las estrategias de actuación social tiene por base la muestra de la encuesta realizada en las cooperativas de producción agropecuaria afiliadas a FecoAgro/RS, que se puede comprender en el Anexo II, Lista 02:

1. La actuación social en las cooperativas no es ejercida de acuerdo con valores y principios de la cooperativa en 13% (trece por ciento) de la muestra. Eso demuestra la necesidad de un trabajo para que todas las cooperativas actúen dentro de los principios del cooperativismo.
2. Las cooperativas no formalizan sus estrategias de actuación social documentalmente en 49% (cuarenta y nueve por ciento) de la muestra. Formalizar, a través de documento, el proyecto de actuación social es de suma importancia para el buen funcionamiento y para la divulgación junto a su público interno y externo.
3. Las inversiones en acciones sociales, en 33% (treinta y tres por ciento) de las cooperativas no son realizadas sin que las mismas acrediten que ellas contribuyen para el desarrollo social. Situación esa que debe ser mejor trabajada con sus directores y consejo de administración, pues el suceso de un emprendimiento depende, inicialmente, en acreditar en su éxito.
4. Las cooperativas, al definir prácticas de negocios, sólo 64% (sesenta y cuatro por ciento) asumen compromisos más allá de las obligaciones legales. El restante, por lo tanto 36% (treinta y seis por ciento), no asume compromisos además de las obligaciones legales.
5. El comprometimiento de la directoría y de los colaboradores en las acciones sociales no es asumido en 23% (veintitrés por ciento) de las cooperativas. Por lo tanto, hay una necesidad de mejoras a ese respecto.
6. Las acciones sociales de la cooperativa, conforme la muestra de la encuesta, no generan beneficios para el negocio para 33% (treinta y tres por ciento) de las cooperativas.

7. Las cooperativas no utilizan los medios de comunicación para divulgar sus acciones en 21% (veintiún por ciento) de la muestra. Eso explica el hecho de 33% (treinta y tres por ciento) de las cooperativas no obteneren beneficios para sus negocios con las acciones sociales.
8. Apenas 15% (quince por ciento) de las cooperativas entienden que la actuación social no contribuye para el fortalecimiento de la marca de la cooperativa.
9. Las cooperativas no evalúan el resultado de sus acciones sociales a través del proceso participativo en 56% (cincuenta y seis por ciento) de la muestra.
10. Las cooperativas no utilizan la evaluación para rever su estrategia de acción social y aprimorar el atendimento de las necesidades en 59% (cincuenta y nueve por ciento) de la muestra.

### **Conclusión Parcial**

La preocupación con el social es una cuestión de ciudadanía. Es también una demostración pública de la empresa en participar de forma activa en acciones para el desarrollo de la comunidad. Esas acciones sociales deben ser inseridas en la cultura de la empresa, deben hacer parte de la agenda y no ser apenas acciones aisladas de donaciones.

La encuesta demostró que 49% (cuarenta y nueve por ciento) de las cooperativas no posee formalizada su estrategia de actuación social, a pesar de su mayoría ejercer, de alguna forma, de acuerdo con los principios del cooperativismo.

El cooperativismo necesita una mayor concienciación de la importancia en inversiones de acciones sociales, siendo que 77% (setenta y siete por ciento) de las cooperativas, a pesar de la inversión en acciones sociales, no acredita que contribuye para el desarrollo. En la mayoría de las veces, al definiren sus negocios, están preocupadas con obligaciones legales, dejando de cumplir el social por entender que no trae resultado a la sociedad. Uno de los valores de la empresa en todo el mundo es integración y apoyo al desarrollo de la comunidad. Las cooperativas deben participar de programas comunitarios que colaboran para el bienestar colectivo.

Las cooperativas no utilizan los medios de comunicación en 21% (veintiún por ciento) de los casos para divulgación de sus acciones, a pesar de entender que la actuación

social contribuye para el fortalecimiento de sus marcas, no evaluando el resultado de sus acciones ni utilizándolo para reevaluar sus estrategias.

Responsabilidad social debería ser una preocupación creciente en las empresas. Es una cuestión estratégica que no se resume apenas a dar dinero a quien precisa. Responsabilidad social es la suma de las acciones internas y externas de una cooperativa, el producto de aquello que se hace dentro y fuera de sus puertas.

Sin embargo, las cooperativas no evalúan el resultado de la actuación social en 56% (cincuenta y seis por ciento) de sus acciones. La responsabilidad social corporativa tiene como base la inteligencia de la actividad de negocios y la sociedad, creando ciertas expectativas de la sociedad en relación al modo como la cooperativa se comporta y en el modo como ella gestiona sus negocios.

Así, la responsabilidad social pasa a ser una estrategia importante de las cooperativas que buscan un retorno institucional a partir de sus prácticas sociales.

### **3.2.3. Relación con el planeamiento estratégico de las cooperativas**

Podemos decir que el planeamiento estratégico es el proceso de analizar una organización bajo varios ángulos, definiendo sus metas por medio de un direccionamiento que pueda ser monitoreado en sus acciones concretas, utilizándose, para tanto, de un instrumento denominado plan estratégico.

La gestión estratégica trata, en primer lugar, de la formulación de estrategias que determinan direcciones o formas de alcanzar objetivos. Esas estrategias son, generalmente, reunidas y descritas en un plan estratégico, que por su vez, es diseñado didácticamente a partir de un análisis de escenarios, culminando con la elaboración de una matriz que elucide amenazas y oportunidades, bajo puntos de vista interno y externo a la organización.

El plan estratégico es consubstanciado en instrumento esclarecedor cuanto: a la misión para que servimos; cuál es nuestra razón de ser; a la visión de donde queremos llegar como institución; a los valores de los cuales son nuestras premisas cuanto a las actitudes para alcanzar nuestra visión; a la estrategia de cómo haremos para alcanzar nuestra visión y a los desarrollos de la estrategia, las grandes acciones, que precisamos conducir, y que componen la estrategia, esto es, los objetivos estratégicos.

La estrategia se debe desarrollar también indicando las competencias organizacionales, o sea, cuáles son las capacidades que tenemos colectivamente o que precisamos desarrollar para poder alcanzar la visión.

El plan estratégico nada más es que una consolidación de ideas, que por si sólo no producen resultado alguno. Al contrario, es en la implementación de esas ideas que la organización va a obtener lo mejor de la estrategia.

Es necesario observar también que la estrategia precisa ser constantemente reevaluada y reformulada, pues el proceso todo, formulación e implementación, no es construido apenas apoyado en cuestiones concretas, pero es producto de mecanismos altamente complejos. Eso sin hablar en los cambios bruscos en los contextos dentro y fuera de la organización, imprevisibles, muchas veces.

De esa forma, el mayor desafío de la gestión estratégica está relacionado a su efectividad práctica en el alcance de los objetivos organizacionales, esto es, en su capacidad de movimentar la organización y alinearla en sentido de la prescripción propuesta por el plan estratégico, con la adaptabilidad que ese proceso exige. Como toda función de gestión, presupone una dinámica permanente de planeamiento, ejecución, monitoreo, evaluación, ajustes y reajustes.

La muestra de la encuesta constató las siguientes situaciones, Anexo II, Lista 03, conforme sigue:

1. La muestra constató que 36% (treinta y seis por ciento) de las cooperativas no posee planeamiento estratégico como instrumento de gestión.
2. El consejo de administración de 54% (cincuenta y cuatro por ciento) de las cooperativas no participa del planeamiento estratégico de sus cooperativas.
3. El área financiera de 38% (treinta y ocho por ciento) de las cooperativas no participa en la elaboración del planeamiento estratégico.
4. El planeamiento financiero no es discutido con los consejeros de administración y aprobados por estos en 46% (cuarenta y seis por ciento) de las cooperativas.
5. El planeamiento de ventas en las cooperativas de la muestra no es discutido y aprobado por los gerentes de cada departamento en 26% (veintiséis por ciento) de las cooperativas de la muestra.

6. El planeamiento financiero en 56% (cincuenta y seis por ciento) de las cooperativas no sigue rigurosamente las directrices del planeamiento estratégico de la cooperativa.
7. El planeamiento estratégico en 23% (veintitrés por ciento) de las cooperativas necesita de mejoras.
8. Las cooperativas, en el planeamiento de sus actividades, no siguen al planeamiento estratégico en 51%, (cincuenta y uno por ciento), a pesar de haber sido producidos por los dirigentes y aprobados por el consejo y miembros asociados.
9. Las cooperativas no adoptan estrategias de diferenciación de productos con agregación de valores en 31% (treinta y uno por ciento) de la muestra, con eso dejan de obtener mayores márgenes de comercialización y acceso a nuevos y mejores mercados.
10. Conforme la muestra, 21% (veintiuno por ciento) de las cooperativas entiende que no es posible sobrevivir, en el ambiente financiero actual y en un futuro cercano, una organización que tiene su naturaleza social como cooperativa.

### **Conclusión Parcial**

El planeamiento estratégico abordado en la pesquisa demostró que 64% (sesenta y cuatro por ciento) de las cooperativas que poseen planeamiento estratégico, en 54% (cincuenta y cuatro por ciento) el consejo de administración no participa. Se resalta una cuestión importante a ser observada: si el planeamiento debe iniciar por la administración y el propio consejo de administración no participa, ¿quién estaría administrando las cooperativas?

Se observa, también, que las áreas financieras no participan en la elaboración del planeamiento estratégico en 38% (treinta y ocho por ciento) de las cooperativas.

La encuesta demostró que muchas cooperativas no poseen planeamiento estratégico, siendo que en las que lo presentan, los asuntos no son discutidos con sus consejeros de administración.

El planeamiento de venta, segundo la encuesta, no es discutido con sus áreas en 26% (veintiséis por ciento) de las cooperativas. Eso demuestra que el planeamiento parte de otros sectores, menos de las áreas de ventas.

Podemos observar que 64% (sesenta y cuatro por ciento) de las cooperativas poseen planeamiento estratégico y que sólo 23% (veintitrés por ciento) necesita de mejoras. Con eso, se constata que existen cooperativas que no cogitan elaborar un planamiento estratégico.

A pesar de 36% (treinta y seis por ciento) de las cooperativas no contar con planeamiento estratégico, la encuesta demostró que las que lo tienen, no lo siguen en 51% (cincuenta y uno por ciento). Así, se constata que, a pesar de poseer un planeamiento estratégico, las cooperativas no siguen lo que fue aprobado.

La falta de agregación de valores en el proceso productivo de las cooperativas es un factor a ser aprimorado para obtenerse mejor resultado financiero.

Cuando preguntado si las cooperativas consiguen sobrevivir en el ambiente financiero actual, 21% (veintiuno por ciento) de los entrevistados, profesionales de las áreas administrativas de las cooperativas, entiende que no están preparadas. El problema indentificado está representado en las cooperativas de pequeño y mediano portes, siendo que en las de mayor estructura, el problema no fue identificado.

### **3.2.4. Sistemas de informe gerencial actualmente utilizados por las cooperativas**

Sistema de información es la expresión utilizada para describir sistema, automatizado o manual, que abarca personas, máquinas y métodos organizados para colectar, procesar, transmitir y diseminar datos que representan información para el usuario y cliente.

Todo sistema que manipula datos y genera información, usando o no recursos de tecnología de la información, puede ser genéricamente considerado como un sistema de información. Por ejemplo, el sistema de información organizacional puede ser conceptuado como la organización y sus varios subsistemas internos, contemplando todavía el medio ambiente externo.

Un sistema de información puede ser definido como un conjunto de componentes interrelacionados, trabajando juntos para colectar, recuperar, procesar, almacenar y

distribuir informaciones, con la finalidad de facilitar el planeamiento, el control, la coordinación, el análisis y el proceso decisorio en organizaciones.

En un sistema varias partes trabajan juntas visando un objetivo en común. En un sistema de información no es diferente, pero el objetivo es un flujo más confiable y menos burocrático de las informaciones. En un sistema de información bien construído, sus principales ventajas son: optimización del flujo de información, permitiendo más agilidad y organización; reducción de costos operacionales y administrativos y ganancia de productividad; más integridad y veracidad de la información; más estabilidad; más seguridad de acceso a la información.

Informaciones de buena calidad son esenciales para tomar buenas decisiones.

Un sistema de información no precisa tener esencialmente computadores, basta abarcar varias partes trabajando entre sí para generar informaciones. Él puede ser tanto manual cuanto basado en TI - Tecnología de la Información - o una mezcla de los dos. Acontece que un sistema de información grande, difícilmente sobrevive sin estar informatizado, lo que por sí sólo no elimina el factor humano en el proceso. Es la interacción de los componentes de la TI con el componente humano que hace con que un sistema de información tenga funcionalidad y utilidad para la organización.

En la escala de las organizaciones, la información es un factor decisivo en la gestión, por ser un recurso importante e indispensable, tanto en el contexto interno como en el relacionamiento con el exterior. Cuanto más viable, oportuna y exhaustiva fuera esa información, más coesa será la empresa y mayor será su potencial de respuesta a las solicitudes de la competencia. Alcanzar este objetivo depende, en gran parte, del reconocimiento de la importancia de la información y del aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por la tecnología para orientar los problemas enraizados en la información.

La revolución de la información exige, así, cambios profundos en el modo como vemos la sociedad en la organización y su estructura, lo que se traduce en un gran desafío en aprovechar las oportunidades, dominando los riesgos inherentes o someterse a ellos con todas las incertidumbres que acarretan.

La llamada sociedad de información posee un efecto multiplicador que dinamiza todos los sectores de la economía, constituyendo, por su vez, la fuerza motora del desarrollo político, económico, social, cultural y tecnológico.

El acceso a la información y la capacidad de, a partir de esta, extraír y aplicar conocimientos, es vital para el aumento de la capacidad de competencia y el desarrollo de las actividades comerciales en un mercado sin fronteras. Las ventajas competitivas son ahora obtenidas a través de la utilización de redes de comunicación y sistemas informáticos que interrelacionan empresas, clientes y proveedores.

Partiendo de esas premisas, a seguir, pasamos a relatar la situación de las cooperativas de producción agropecuaria, afiliadas a FecoAgro/RS, en la posición de sus gerentes de las áreas administrativas y contables, conforme Anexo II, Lista 04, como sigue:

1. Segundo la muestra, 36% (treinta y seis por ciento) de las cooperativas no poseen planeamiento financiero formal que atienda a las necesidades de sus cooperativas.
2. En 26% (veintiséis por ciento) de las cooperativas de la muestra no hay flujo de caja, con eso demostrando enorme fragilidad en los controles financieros de la empresa.
3. Los gerentes financieros no participan de la elaboración del planeamiento financiero de la cooperativa en 28% (veintiocho por ciento) de la muestra.
4. El actual modelo de planeamiento financiero no satisface a las necesidades de la cooperativa en 41% (cuarenta y uno por ciento) de la muestra.
5. Entienden los gerentes de las muestras que en 26% (veintiséis por ciento) de las cooperativas no es posible conciliar las necesidades de resultados positivos en la actividad con la esencia del cooperativismo en la actual gestión económica y financiera vigente.
6. La muestra constató que en 51% (cincuenta y uno por ciento) de las cooperativas no existe planeamiento presupuestario.
7. En 49% (cuarenta y nueve por ciento) de las cooperativas no ocurre acompañamiento mensual entre los datos del presupuesto y los realizados.
8. Las informaciones no son revistas en 46% (cuarenta y seis por ciento) de las cooperativas cuando ocurre una situación económica adversa u oscilación climática.

9. Las metas son establecidas por la directoría ejecutiva de las cooperativas en 69% de las mismas. En 31% (treinta y uno por ciento) de las cooperativas las metas no están correlacionadas con las directorías.
10. Las informaciones generadas por el presupuesto no son trabajadas en 44% (cuarenta y cuatro por ciento) de las cooperativas por las directorías ejecutivas como instrumento de gestión.
11. El sistema contable es integrado con los demás sectores de la cooperativa en 92% (noventa y dos por ciento) de las cooperativas. Sólo 8% (ocho por ciento), o sea, 03 (tres) cooperativas en una muestra de 39 (treinta y nueve) no poseen sistema contable integrado.
12. Solamente 10% (diez por ciento) de las cooperativas no están estructuradas para apurar resultado por actividad y por departamento.
13. Las cooperativas de la presente muestra no se adecuaron a las Normas Internacionales de Contabilidad en 18% (dieciocho por ciento).
14. Las informaciones ofrecidas por la contabilidad atienden las necesidades del consejo de administración en su plenitud.
15. En relación a las informaciones ofrecidas por la contabilidad, apenas una cooperativa no atiende a las necesidades de la directoría ejecutiva en 3% (tres por ciento).
16. El universo de informaciones puede mejorar y ofrecer mejores subsidios para la toma de decisiones en sólo 04 (cuatro) cooperativas; por lo tanto, apenas en 10% (diez por ciento) de la muestra.
17. Las cooperativas no poseen banco de datos actualizados en 56% (cincuenta y seis por ciento) de la muestra. Con eso, no tienen varias informaciones, tanto micro como macroeconómicas, que pueden influir en la toma de decisiones de sus negocios.
18. En 36% (treinta y seis por ciento) de las cooperativas no hay sistema - ERP - operando y atendiendo a todas las necesidades gerenciales y fiscales.
19. Las cooperativas no tienen, en todas sus actividades, integración con banco de datos on-line en 33% (treinta y tres por ciento) de la muestra.

20. El departamento de TI no tiene presupuesto propio y suficiente para atender a las novedades tecnológicas, en 64% (sesenta y cuatro por ciento) de la muestra.

### **Conclusión Parcial**

El planeamiento financiero es un proceso de desarrollo e implementación de un plan personalizado para evitar o resolver problemas financieros con objetivo de alcanzar metas previamente determinadas. Un planeamiento financiero eficiente incluye la elaboración y cumplimiento de las metas de forma disciplinada. De hecho, no es fácil crear metas ambiciosas, y al mismo tiempo, realistas, mucho menos conseguir cumplirlas, dentro de los plazos establecidos. Así, las cooperativas deben buscar un planeamiento financiero que atienda a sus necesidades. A pesar de eso, en 36% (treinta y seis por ciento) de las cooperativas de la muestra no hay un planeamiento financiero formal que atienda a las necesidades. Una buena administración necesita de informaciones para que la actividad de la empresa fluya de manera a atinjar su objetivo final que es la sobra. Contanto que las informaciones sean reales y representen la situación de la empresa en el momento en que son levantadas, el administrador posee una herramienta importante en su trabajo.

A partir de un flujo de cajá, la empresa tiene una herramienta importante a los administradores para la toma de decisiones. Tras el levantamiento de los datos extraídos de cada departamento de la empresa, los mismos son tabulados para formar el flujo. Considerando que 26% (veitiseis por ciento) de las cooperativas no poseen flujo de caja y en 28% (veintiocho por ciento) no hay participación dos sus gerentes financieros en la elaboración del flujo de caja, podemos concluir que el actual modelo de planeamiento financiero no satisface a las necesidades de las cooperativas. El flujo de caja es el instrumento que permite al administrador financiero: planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar los recursos financieros de su empresa para un determinado período. Ese control es útil tanto cuando la empresa está creciendo y aumentando sus actividades cuanto en el momento en que presenta perjuicio, tornando más fácil la visualización de problemas que la están llevando a ese perjuicio. Es fundamental que el administrador financiero sepa gerir correctamente los recursos alocados en el patrimonio activo de la empresa.

Podemos observar la existencia de cooperativas que, a pesar de contar con planeamiento financieros, esos no atienden a las necesidades; y también podemos constatar que hay cooperativas que poseen planeamiento financiero sin la participación de sus gerentes de áreas financieras.

Las empresas bien organizadas saben la importancia y las ventajas de un buen planeamiento de sus actividades en busca de sus objetivos. Los constantes cambios que están ocurriendo en el ambiente de negocios, muchos producidos por la globalización de los mercados, están exigiendo de las empresas cada vez más perfección de sus procesos de planeamiento, evaluación y control, con vistas a la necesidad de toma de decisiones rápidas y de mejor calidad, que le aseguren el cumplimiento de los objetivos de continuidad, expansión y lucratividad.

Podemos observar que 51% (cincuenta y uno por ciento) de las cooperativas no presentan planeamiento presupuestario y que 49% (cuarenta y nueve por ciento) no efectúa acompañamiento y revisión de sus presupuestos. Tal situación ocurre aleatoriamente en las cooperativas, independiente de su tamaño, pues el tamaño de la cooperativa no es determinante para su organización.

A pesar del sistema presupuestario ser un valioso instrumento de planeamiento y control de las operaciones de la empresa, cualquier que sea su campo de actividad, naturaleza o porte, en 44% (cuarenta y cuatro por ciento) de las cooperativas de la muestra las informaciones generadas por el sistema presupuestario no son trabajadas por sus directores.

Las cooperativas de la muestra se encuentran estructuradas para demostrar resultados por unidades de negocios y tienen sistemas integrados, a pesar de 18% (dieciocho por ciento) todavía no estar adecuada a las Normas Internacionales de Contabilidad.

Podemos observar que 36% (treinta y seis por ciento) de la muestra no posee un sistema de TI con banco de datos para atender las necesidades fiscales y gerenciales de sus cooperativas. Con eso, están dejando de atender a las necesidades de informaciones para las tomas de decisión de sus consejos de administración.

En el mundo empresarial en que vivimos, en que cada día nuevas situaciones ocurren, es extraño considerar que, casi en su plenitud, las cooperativas consideran que poco tienen a hacer con relación a mejoras e incrementos de informaciones para sus directorías. Eso contradice las muestras, donde se constató que 33% (treinta y tres por ciento) de las cooperativas no tienen sistema integrado de informaciones.

La busca por mejoras debe ser siempre una obsesión por parte de todas las empresas, pues sólo el crecimiento tecnológico va a ofrecer informaciones de mejor y mayor cualidad para la toma de decisión de sus gestores.

#### **4. Proposición de una Estructura de Gobierno**

El cooperativismo del Río Grande del Sur ha presentado oscilaciones en sus cooperativas con problemas financieros y estructurales, constatados a través de reducciones de sus estructuras e insolvencias, con eso afectando todo el sistema, colocando en duda el buen funcionamiento de las demás cooperativas.

La proposición de buenas prácticas de gestión a las cooperativas es fundamental para la patronización de las gestiones de todo el sistema.

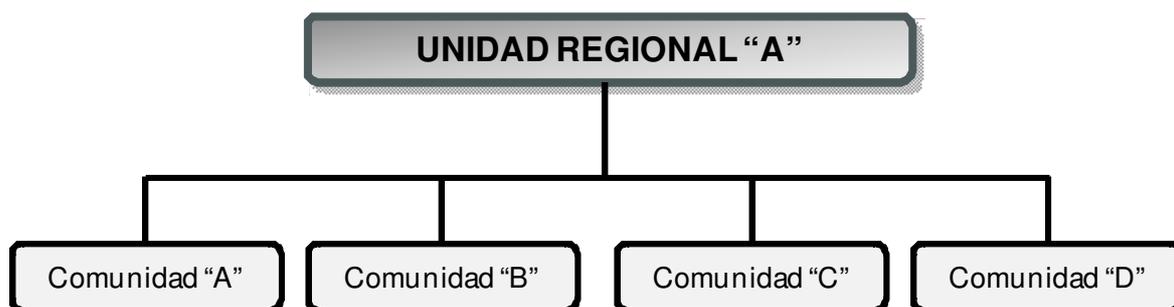
##### **4.1. Regimiento Interno**

El regimiento interno debe contener normas destinadas a asegurar la organización del cuadro social de las cooperativas, permitiéndole el ejercicio de derecho de los asociados de elegiren y seren elegidos para los cargos electivos.

El asociado puede pretender concurrir a los cargos electivos de la cooperativa, siempre respetando las condiciones y normas del regimiento, del estatuto y de la legislación vigente, pues el poder emana de los asociados y deberá ser ejercido directamente y por mandatarios escogidos en elecciones directas, secretas, a través de asamblea general.

La organización del cuadro social tiene como objetivo fundamental democratizar el poder de la cooperativa, asegurando a los asociados la efectiva participación en las principales decisiones, debiendo organizar los asociados a través de la regionalización.

La regionalización puede ocurrir, por ejemplo, a través de las filiales localizadas en cada municipio de su área de actuación, pudiendo constituir una regional a filial que receber una cantidad de productos o un número determinado de asociados. Una regional sólo podrá ser creada o extinta con la aprobación del consejo de administración.

**Figura 12 – Modelo de Regional**

Fuente: Del autor.

Cada regional tendrá derecho a escoger un representante para un determinado número de asociados participativos inscritos, los cuales formarán el consejo central de representantes, estableciendo un número máximo de representantes para cada regional, y sus respectivos suplentes. Dentre los miembros elegidos, que representarán la regional, será escogido el presidente de la regional que tendrá la función de convocar y presidir las asambleas regionales.

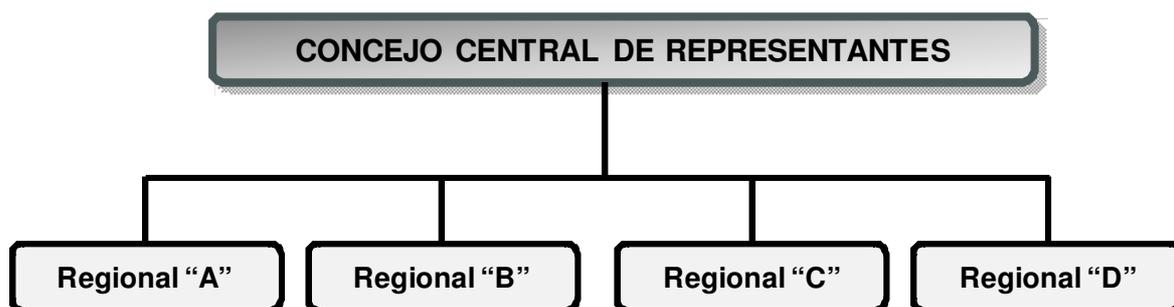
La indicación de los representantes podrá ser hecha por indicación o por manifestación propia del asociado. Habiendo más indicaciones que el número de vacantes, la forma de escoja será definida por los asociados presentes en la regional.

El mandato de los representantes podrá ser por plazo determinado con remoción de la mitad de sus miembros a cada elección.

Los representantes de las regionales tendrán las funciones de: representar su regional en el consejo central de representantes; defender el interés de la mayoría de los asociados de su regional; acatar ideas o críticas de los asociados y llevarlas para discusión del consejo central de representantes o al consejero de administración de su regional; repasar a los asociados las informaciones de la cooperativa fornecidas durante las reuniones; participar de las reuniones del consejo central de representantes; ayudar en la convocación de los asociados cuando hay reuniones regionales.

El consejo central de representantes será formado por todos los representantes elegidos en sus regionales, sendo que el presidente del consejo central de representantes, a convite, debe participar de las reuniones del consejo de administración, sin derecho a voto en las decisiones de ese consejo.

**Figura 13 – Modelo de Consejo Central de Representante**



Fuente: Del autor.

El presidente del consejo central de representantes podrá ser cualquier representante que esté en el gozo de sus derechos y deberes constantes en el estatuto de su cooperativa y del regimiento interno.

El consejo de administración deberá realizar un encuentro en cada regional antes de la realización de la Asamblea General Ordinaria, para la prestación de cuentas previas a los asociados.

En cada encuentro regional de la cooperativa, se debe tratar de los siguientes asuntos: analizar, durante las reuniones, las prestaciones de cuentas de los órganos de administración de la cooperativa, dirimiendo las dudas cuando ellas existieren; elegir sus representantes para compor el consejo central de representantes; definir nombres de la regional para competir en la formación de nominata de candidatos del liderazgo del consejo fiscal; escojer un nombre como titular y otro como suplente para representar la regional en la nominata de candidatos del liderazgo del consejo de administración. No habiendo consenso en la escoja de la nominata del liderazgo, la definición será a cargo de los asociados.

La elección del presidente del consejo central de representes, cuando hubiera más de un candidato, ocurrirá a través de votación secreta, donde todos los representantes presentes tengan derecho a voto. El tiempo de mandato será definido por cada cooperativa.

El consejo central de representantes es el órgano de representación de los asociados junto al consejo de administración y fiscal, y tendrá como finalidades: llevar al conocimiento de los consejeros y administradores, los anhelos y reivindicaciones de los asociados; repasar a los asociados las informaciones fornecidas durante los encuentros del consejo central de representantes; formar las nominatas de candidatos de situación para la disputa en las elecciones de la cooperativa para el consejo de administración y fiscal.

El consejo central de representantes deberá reunirse por lo menos una vez por año, a través de convocación que deberá ser hecha por la directoría de la cooperativa.

La directoría ejecutiva de la cooperativa podrá ser compuesta por un presidente y un vice-presidente, juntamente con consejeros efectivos y sus respectivos suplentes, que irán representar la cooperativa para componer el consejo de administración de la cooperativa. El consejo de administración nunca podrá tener número inferior a cinco miembros y siempre ser números impares, para que en las votaciones nunca ocurra empate.

El tiempo de mandato y la renovación de sus miembros deberán ser establecidos en el estatuto de cada cooperativa.

#### **4.2. Estructura Política de las Cooperativas**

La estructura de gestión de la cooperativa será ejercida por una directoría ejecutiva elegida por los asociados y una directoría ejecutiva contratada para sus distintas áreas de actuación.

La directoría ejecutiva elegida será compuesta por director presidente y director vice-presidente, juntamente con un consejo de administración de en el mínimo cinco personas, que representarán los asociados en las tomas de decisiones.

La directoría ejecutiva contratada será formada en número que atienda a la necesidad de cada cooperativa. Sus nombres deberán ser aprobados por el consejo de administración antes de su contractación, o siendo empleado de la cooperativa, antes de su promoción al cargo de director.

La directoría ejecutiva elegida tendrá mandato de cuatro años, siendo necesaria la renovación de un miembro a cada mandato. El consejo de administración, también con mandato de cuatro años, siendo necesaria la renovación de la tercera parte de sus miembros al final de cada mandato.

En caso de la directoría ejecutiva, caberá al consejo de administración definir cual será el cargo a ser renovado. Si no hubiera consenso en el consejo de administración sobre esa decisión, éste deberá recorrer al consejo central de representantes para la toma de decisión, siendo necesarios los votos de dos terceras partes de los representantes para la aprobación de la mudanza.

Si la propuesta no atinge dos terceras de votos, quedarán los grupos libres para la presentación de nominata de candidatos dentro del plazo mínimo estipulado por el estatuto social de la cooperativa, sin posición de apoyo del consejo de administración o consejo central de representantes.

Las nominatas de candidatos deberán ser presentadas con nominata completa: presidente y vice-presidente, consejo de administración, efectivos y suplentes.

Habiendo dos o más nominatas disputando las elecciones de la cooperativa, no podrá el nombre de un asociado aparecer en más de una, y si eso ocurrir, su nombre deberá ser substituído.

El estatuto social de la cooperativa podrá determinar los critéiros de renovación del consejo fiscal, pudiendo, por ejemplo, determinar la renovación de dos terceras de sus miembros, con eso proporcionando una renovación anual, con la manutención siempre de un consejero fiscal efectivo.

A fin de garantizar la participación democrática de todos los asociados, respetando las regionalizaciones de la cooperativa y buscando cumplir la legislación y el estatuto social, determinar las reglas para la composición del consejo fiscal, de manera que a cada año una regional sea representada por un miembro.

Un asociado no podrá ser, por más de dos años consecutivos, consejero fiscal efectivo.

Todo asociado que se disponer a compor el consejo fiscal tendrá que, obligatoriamente, pasar por una formación que le torne apto a ejercer su función.

El proceso de elecciones de la cooperativa deberá ser coordinado por una comisión electoral que será nombrada por la directoría ejecutiva, la cual tendrá la siguiente composición: un representante del consejo central de representantes, un representante del sector jurídico, un representante del sector de comunicación y educación y un miembro del consejo fiscal. El miembro del consejo fiscal que hacer parte de la comisión electoral no podrá estar concurriendo a la reelección.

Cuando hubiera elecciones generales, directoría, consejo de administración y consejo fiscal, la elección será realizada en el día de la asamblea general ordinaria, a fin de que la posesión de los candidatos elegidos ocurra durante la misma.

### 4.3. Estructura de Gestión de las Cooperativas

La estructura de gestión de las cooperativas puede ser visualizada conforme figura abajo, representando el organograma de la cooperativa.

**Figura 14 – Modelo de Organograma**



Fuente : Del autor.

La composición del cuadro de empleados de cada directoría contratada estará a cargo de cada directoría, siempre coordinado por el departamento de recursos humanos.

### 4.4. ERP y Sistemas de Informaciones

Desde el inicio de la era de la información, podemos observar el comportamiento de las organizaciones que buscan su espacio en un mercado económico cada vez más sensible a los acontecimientos del mundo todo. Y esto hizo con que las informaciones sean tratadas como una herramienta de soporte indispensable a las empresas que buscan su continuidad y su crecimiento en el escenario competitivo donde están inseridas.

Sin embargo, muchas cooperativas buscan un ERP (Enterprise Resource Planning) que atienda todo el sistema de información y que sea capaz de auxiliar la gestión de los procesos, con el intento de obtener información de calidad, un mejor control de las operaciones y un subsidio eficaz en el proceso de decisiones, que pueda ayudar los gestores de las cooperativas a conducir su organización en busca de sus objetivos.

Las cooperativas deben trabajar con informaciones mediante un sistema padrón. El nivel gerencial de una empresa también debe dar atención a un bueno sistema de medición de desempeño, para que pueda responder a la siguiente cuestión: ¿Para dónde la cooperativa está yendo?

Con la debida importancia dada a los sistemas que las cooperativas buscan hoy, como diferencial competitivo, se observa que el principal instrumento de apoyo para el gestor, además de demostrar su potencial profesional en prol de mejores resultados, también lo hace con el alcance de una información eficaz, para que, con eso, conozca y defina, de la mejor manera, la meta de éxito de su organización.

Podemos observar que, actualmente, los sistemas de informaciones están siempre presentes en las situaciones del cotidiano de las personas en el mundo todo. Es casi imperceptible, pero el simple acto de comprarse una mercancía, conectar un ordenador, o mismo realizar una llamada de un teléfono, indica que estamos generando un dato electrónico, que juntamente a un sistema informatizado, se está creando una información disponible para los usuarios de este sistema, que deben o no, interpretar y analizar estas informaciones.

El objetivo de un sistema padrón es el simple hecho de fornecer informaciones que auxilian los gestores a ver, de forma clara y en tiempo hábil, las causas favorables y contrarias al desempeño de las actividades, permitiendo, así, redefinir o no, las metas de la organización en su mercado económico.

Se espera, con el correto uso de estos preceptos, ventajas competitivas, como:

- Suporte de las decisiones sobre eventos, transacciones y actividades;
- Determinación antevista de ventas y costos alcanzados;
- Comparación de ingresos y costos reales y estándares;
- Favorecimiento de análisis de la eficacia de márgenes de negociación y eficiencia en el consumo de recursos;
- Facilitación de la mensuración de los resultados obtenidos por medio de eventos, transacciones y actividades.

El uso de un sistema de padrones como instrumento de soporte al proceso de gestión, produce ventajas para todo el sistema cooperativo. Con eso, trae para las organizaciones los siguientes beneficios:

- Un aumento de la eficiencia operacional del sistema de información, en la esfera del procesamiento de datos, con vistas a un sistema de padrones que auxilia en el desarrollo de simulaciones, presupuestos, verificación del desempeño actual, y aún, comparándolo con lo planeado; todo por medio de una base de datos única.
- El favorecimiento del almacenamiento en el sistema de información, con las reglas de decisión acerca de las posibles actividades planeadas y realizadas. Las reglas de decisiones deben estar siempre registradas, para ser utilizadas siempre que necesario, aumentando así la eficiencia y la eficacia en la resolución de los problemas diarios.
- Un sistema estándar también posibilita la mejor forma de medir los impactos mediante las decisiones sobre los eventos y otras actividades que causan alteraciones en el patrimonio y en los resultados económicos de la organización. Eso se da a través de un modelo de decisión compatible con un modelo de mensuración.
- Las normas de gestión son, fundamentalmente, necesarias en la obtención de informaciones en relación a las decisiones planeadas y realizadas, y demuestra, todavía, comparativos que ayudan a revelar la eficiencia operacional en la utilización de recursos y en la eficacia de los resultados obtenidos, considerando como base las propias actividades operacionales de la empresa.

Sin embargo, además de las ventajas presentadas, la condición ideal de aplicarse un sistema estándar en el ámbito de la fase de planeamiento es cuando ambos atingen niveles desafiantes, pero alcanzables. Destacando aún que a partir de esa situación, surgen los alertas frente a los nuevos desafíos, y mediante las constantes revisiones de los padrones,

resultan en la eficiencia operacional y en eficacia en la obtención de los mejores ganos en resultado, garantizando la supervivencia, la continuidad y el crecimiento de la cooperativa.

Un sistema estándar debe estar sujeto a alteraciones, respetando profundamente los cambios en el escenario económico y el propio ambiente de la empresa. A partir de una etapa de control es que son hechas las revisiones y las posibles modificaciones, acatando las características operacionales de las áreas de responsabilidad de la organización, acordando siempre de la fundamental presencia de los gestores en ese proceso.

La gestión administrativa de los procesos internos de las organizaciones debe ser adecuada para alcanzar objetivos y metas establecidos. Y para eso, deben comenzar a contar con la utilización de herramienta que les dé el control de las operaciones y que, en tiempo hábil, les auxilie en la toma de decisión. El uso indispensable de los sistemas de información visa atender esa real necesidad en el ambiente empresarial competitivo.

En el entanto, para se trabajar de forma eficaz con las informaciones, se exige de las empresas el uso de criterios de padrones. A partir de un sistema estándar es que las cooperativas comienzan a antever decisiones a ser tomadas, comparar resultados y mejorar la cualidad de las informaciones. El uso de ese sistema permite la evaluación económica de la organización con mayor seguridad y los efectos causados tanto en su patrimonio, como en sus resultados financieros, definiendo por su vez, las direcciones que la organización está tomando.

Se puede decir, todavía, que además de la cooperativa obtener informaciones necesarias para su tomada de decisión y para obtenerse el control de los procesos en sus actividades, acciones y eventos, ella debe, también, buscar un sistema capaz de medir su desempeño. Atendiendo al principio básico de – si usted no puede medir, no puede controlar – la corrida por sistemas de ERP que atienda a las necesidades externas e internas de las cooperativas, provoca una preocupación con la cualidad y la satisfacción de sus clientes, la fidelidad de los clientes y también sus resultados financieros.

La medida de desempeño de una cooperativa es tarea ejecutada, desde su inicio, de forma intrínseca. En la búsqueda por informaciones rápidas y útiles, los gestores deben utilizarse de indicadores que, aplicados de forma diligente, se presentan como poderosa herramienta en la acepción del proceso de la toma de decisiones.

El secreto de la continuidad y del éxito de una cooperativa no está apenas en las inversiones en sistemas complejos, capaces de trabajar con mayor volúmen de

informaciones, pero sí, en su busca constante por las diversas formas de control operacional. A final, cuando un gestor utiliza su visión holística, él no apenas analiza su público objeto, sus concurrentes y sus usuarios del sistema; él, acompañado también de informaciones ciertas y en tiempo hábil, es capaz de definir la velocidad y el camino del crecimiento que se busca alcanzar durante la vida empresarial.

En virtud de la creciente necesidad de las cooperativas en obtener más informaciones para atender a cada día a nuevas informaciones fiscales, hay gran necesidad de atender a informaciones gerenciales para las tomas de decisiones por parte de sus directores. La proposición es que las Cooperativas de Producción Agropecuaria del Estado del Río Grande del Sur adopten un sistema de ERP, común a todas, para que sus informaciones gerenciales, para la toma de decisión sean estándares y con la misma cualidad y confiabilidad, para que la FecoAgro/RS – Federación de las Cooperativas Agropecuarias del Río Grande del Sur - pueda obtener información más confiable y con el mismo padrón para análisis del sistema cooperativo de producción agropecuario como un todo.

#### **4.5. Recomendación**

Gobierno corporativo es un conjunto de prácticas y relacionamientos entre asociados, consejo de administración, directoría y consejo fiscal, que tiene la finalidad de perfeccionar el desempeño de la empresa cooperativa y facilitar el acceso al capital.

Para que las cooperativas busquen los objetivos propuestos por el gobierno, se hace necesario encontrar el equilibrio de las directorías elegidas, a través de la mayor participación en las tomas de decisiones, y directorías, con dedicación integral en sus funciones. Eso sólo puede ocurrir a través de la escoja de directores con cualificaciones técnicas para sus cargos y funciones.

La pesquisa demostró la necesidad de establecimiento de criterios de evaluación del consejo de administración, pues en su mayoría, no poseen criterios.

La participación del consejo de administración en los comités de créditos es otro punto que merece ser observado. El consejo debe participar de los comités para una mayor participación en las tomas de decisiones.

La auditoría interna es un instrumento amplio de control para los administradores. A través de sus actividades de trabajo, sirve a la administración como medio de

identificación de todos los procesos internos y políticas definidos por las cooperativas. A pesar de eso, la mayoría de las cooperativas no tiene auditores internos, y en las que los poseen, no son utilizados para dar soporte técnico a los consejos fiscales de las cooperativas.

El seguro de responsabilidad es una de las garantías de reparación civil, cuya finalidad es la de aliviar el autor del acto lesivo de la responsabilidad civil, en caso de reparación debido a eventuales daños, siendo que pocas cooperativas contractan este seguro, prefiriendo asumir los riesgos de las funciones.

La falta de control dentro de las cooperativas es demostrada a través de la quiebra de las normas de conducta, que es de 72% (setenta y dos por ciento). En 36% (treinta y seis por ciento) de las cooperativas no hay normas de conducta, situación esa que debe ser revista dentro del cooperativismo para mejor desempeño del sistema.

Otro hecho relevante a ser mejorado, dentro del sistema cooperativo, es que el consejo de administración no se compromete con la administración de sus cooperativas, situación esa que debe ser combatida por los asociados de sus cooperativas.

La auditoría externa regular debería acontecer en todas las cooperativas, decisión esa que debería ser impuesta por la Federación de las Cooperativas. Con eso, tendríamos cooperativas más saludables. Solamente con cooperativas transparentes es que el sistema cooperativo podrá mostrar su fuerza.

Las estrategias de responsabilidad social corporativa en las cooperativas de producción deben transmitir los valores que las empresas irán proporcionar para la promoción del bienestar de su público interno y externo, por poseer un valor agregado en su proceso, por la preocupación con las cuestiones humanas, social o ambiental.

A pesar de las cooperativas ejerceren, en su mayoría, una actuación social, no formalizan sus estrategias de actuación social en documento. Formalizar, documentalmente, el proyecto de actuación social es de suma importancia para una buena operación y para la divulgación junto a su público interno y externo.

Las cooperativas socialmente responsables deben promover acciones que benefician la comunidad donde está instalada, integrando y apoyando el desarrollo de la comunidad, alentando sus empleados a participar de programas comunitarios que colaboran para el bien social colectivo.

La preocupación con el social de las cooperativas debe ser una cuestión de ciudadanía, una demostración pública de la empresa en participar de forma activa en acciones para el desarrollo de la comunidad donde ella actúa. Responsabilidad social debe ser una preocupación creciente en las cooperativas, pues es una cuestión estratégica que no se resume sólo a dar dinero a quien precisa, debe ser la suma de las acciones internas y externas de la cooperativa, el producto de aquello que hace dentro y fuera de sus puertas.

El proceso de responsabilidad social debe ser evaluado dentro de las cooperativas, con eso proporcionado la mejor forma a ser empleada para la busca de nuevas acciones que podrán traer beneficios a sus cooperativas.

El planeamiento estratégico es el proceso de analizar una organización en varios ángulos, definiendo sus objetos por medio de un direccionamiento que pueda ser monitoreado, en sus acciones concretas, por un instrumento denominado plan estratégico. El sistema cooperativo, para permanecer como destaque en el medio de producción, debe implantar, en todas sus cooperativas, un planeamiento estratégico, pues hoy, muchas cooperativas no tienen planeamiento, y sus consejos de administración no participan de las decisiones administrativas.

A pesar de la encuesta reflejar que los propios departamentos no participan de la elaboración del planeamiento estratégico de la cooperativa, es de extrema importancia la participación de todos, pues sin participación no habrá comprometimiento, y el compromiso de todos es fundamental para el buen desempeño de la cooperativa.

El planeamiento estratégico en las cooperativas, como proceso de análisis de la organización, como herramienta que define los caminos y el monitoreo de la organización, trae beneficios para todas las cooperativas y para el sistema cooperativo como un todo.

No puede ocurrir, como ocurre en la situación actual, que muchas cooperativas ni siquiera tienen planeamiento estratégico, y otras tantas que lo poseen, como demuestra la encuesta, están necesitando de mejoras para el buen desempeño. El planeamiento estratégico debe ser implantado en las cooperativas lo más breve posible, como forma de supervivencia en el ambiente empresarial actual.

El planeamiento financiero es un proceso de desarrollo e implementación de un plan personalizado para evitar o resolver problemas financieros con objetivo de alcanzar metas previamente determinadas. A pesar de eso, muchas cooperativas no tienen planeamiento financiero, pero debe ser implementado en todas.

La necesidad cada vez mayor de información es de extrema importancia para la toma de decisión. Pero, lo que llama atención es que, apesar de eso, muchas cooperativas no poseen flujo de caja como herramienta de gestión financiera, con eso demostrando fragilidad en los controles financieros. Esta implantación es de extrema urgencia y necesidad para implementar controles internos.

El sistema presupuestario es otra deficiencia encontrada en las cooperativas, pues el presupuesto es un valioso instrumento de planeamiento y control de las operaciones de la empresa, cualquier que sea su actividad, naturaleza o porte. Establece, de forma más precisa posible, cómo se espera que transcurran los negocios de la empresa, proporcionando una visión bien aproximada de la situación futura.

Las normas internacionales de contabilidad deben ser implantadas en todas las empresas. Las cooperativas están obligadas a cumplir, pero se ha constatado la existencia de cooperativas que todavía no están adecuadas a las normas.

La encuesta mostró que las cooperativas de la presente muestra, en sus departamentos de TI, no poseen un sistema de ERP, que atienda en la totalidad las necesidades. Con eso, se propone que la Federación de las Cooperativas coordine el desarrollo y la implantación de un sistema para todas las cooperativas de producción agropecuaria.

También, se sugiere la implantación de un sistema de monitoreo de gestión corporativa, propuesto en el anexo 03 (tres) de esta tesis, como instrumento de control para mejorar la estructura de gestión de las cooperativas.

## 5. Conclusión

Las cooperativas afiliadas a FecoAgro/RS están representadas en esta encuesta por 39 (treinta y nueve) de las 40 (cuarenta) cooperativas que poseen facturación superior R\$ 20.000.000,00 (veinte millones de reales) anuales.

Inicialmente, la meta era entrevistar todas las cooperativas de la muestra, siendo que una cooperativa no contestó. Con eso, la encuesta fue realizada en 39 (treinta y nueve) cooperativas, representando 97,5% (noventa y siete coma cinco puntos porcentuales) de la muestra inicial.

La encuesta fue realizada con la participación de los gerentes de controladoría y contadores, con eso, se buscó una información de profesionales con la misma formación técnica y que actúan en las mismas áreas de las cooperativas.

La pesquisa demuestra que el número de consejero de administración en las cooperativas es considerado ideal, con 09 (nueve) miembros en promedio y con una aprobación de 90% (noventa por ciento) de las cooperativas. Cuanto al número de directores, la encuesta demostró que serían 02 (dos) directores por cooperativa, con una aprobación de 85% (ochenta y cinco por ciento) por ciento de las cooperativas de la muestra.

Los criterios de escoja del consejo de administración no tienen aprobación por 28% (veintiocho por ciento) de las muestras. Eso puede ser interpretado por el hecho de haber directores que no trabajan en tiempo integral en sus cooperativas, con eso ocasionando entaves operacionales en las decisiones diarias.

Otra constatación es que 21% (veintiuno por ciento) de los consejeros de administración no participan o están indiferentes cuanto a tomadas de decisiones de sus cooperativas. Se percibe que hay que buscarse alguna providencia por parte de las cooperativas. O los consejeros de administración no están representando sus asociados o no tienen cualificación para la función que están ejerciendo.

Se constató que 46% (cuarenta y seis por ciento) de los miembros de las directorías de las cooperativas participan de otros consejos de administración de otras instituciones relacionadas a las cooperativas.

La auditoría interna, como instrumento de control para los administradores, a través de sus actividades de trabajo, sirve a la administración como medio de identificación de los

procesos internos y políticas definidos por la compañía, constatando el cumplimiento conforme sus determinaciones. A pesar de eso, 69% (sesenta y nueve por ciento) de las cooperativas no utilizan este instrumento de control de extrema importancia para el buen funcionamiento de las cooperativas.

La encuesta constató que ocurren violaciones de las normas de conducta dentro de las cooperativas, y que apenas 64% (sesenta y cuatro por ciento) de las cooperativas las poseen. En las empresas cooperativas que las tienen, solo en 28% (veintiocho por ciento) de las normas no son violadas.

Otro hecho pertinente es que 46% (cuarenta y seis por ciento) del consejo de administración no está participando del planeamiento de las cooperativas, a pesar del consejo de administración tener función de administrar junto a las directorías ejecutivas.

Se constató que la mayoría de las cooperativas presenta sistemas que atienden, casi que totalmente, las necesidades de las informaciones para sus dirigentes en las tomas de decisión de sus cooperativas.

Las cooperativas son empresas donde el director elegido es asociado de la empresa, con función de administrar su propia cooperativa y representar los demás asociados. A pesar de eso, 33% (treinta y tres por ciento) de sus dirigentes no ejercen función de administración efectiva en el día a día de su empresa cooperativa.

Las auditorías externas regulares prestan servicios en 74% (setenta y cuatro por ciento) de las cooperativas. Ese sistema de control es fundamental en el auxilio de los controles de las cooperativas, dándoles apoyo a sus administraciones.

Otro hecho considerado importante es que 23% (veintitrés por ciento) de las directorías ejecutivas no atienden a las necesidades técnicas de las funciones que ejercen. Vivimos en un mundo cada vez más competitivo, y la cooperativa que tener deficiencia en su administración, está pautada a presentar problemas en un corto espacio de tiempo.

La actuación social en las cooperativas es ejercida de acuerdo con valores y principios del cooperativismo en 87% (ochenta y siete por ciento) de las cooperativas, por eso se detecta la necesidad de un trabajo para todas las cooperativas agir dentro de los principios. La preocupación con los valores, el medio ambiente, la ética, la generación de empleos y renta y el desarrollo sostenible hace con que las empresas trabajen de forma sistemática las cuestiones sociales, en consonancia con el planeamiento y las estrategias adoptadas de sustentabilidad de los negocios y de la sociedad.

Las cooperativas no formulan sus estrategias de actuación social en 49% (cuarenta y nueve por ciento) de la muestra. Formalizar documentalmente el proyecto de actuación social es de suma importancia para el buen progreso y para la divulgación junto a su público interno y externo.

Las inversiones en acciones sociales de las cooperativas sólo son realizadas en 67% (sesenta y siete por ciento) de las cooperativas. A pesar de la inversión, no creen que traiga beneficios sociales y contribuya para el desarrollo. Una cooperativa socialmente responsable, además de las acciones previstas en ley, debe promover acciones que beneficien la comunidad donde está instalada. Las cooperativas deben encorajar los funcionarios a participar de programas comunitarios que colaboran para el bienestar colectivo.

Las cooperativas no evalúan el resultado de sus acciones sociales a través del proceso participativo, ni utilizan la evaluación para rever su estrategia de acción social y aprimorar el atendimento de las necesidades en 56% (cincuenta y seis por ciento) de la muestra. La responsabilidad social pasa a ser una estrategia importante de las cooperativas que buscan un retorno institucional a partir de sus prácticas sociales.

La encuesta mostró la existencia de cooperativas que no poseen planeamiento estratégico y que el consejo de administración no participa de este planeamiento en la empresa. Se observa que el planeamiento debe iniciar por la administración, y el consejo de administración no participa, a pesar de que es su función dentro de las cooperativas.

Se observa también que las áreas financieras no participan del planeamiento estratégico de sus cooperativas en 38% (treinta y ocho por ciento) y ni siquiera es discutido con los consejeros de administración en 46% (cuarenta y seis por ciento) de los casos. Ni mismo hay aprobación por estos.

El planeamiento de ventas en 26% (veintiséis por ciento) de las cooperativas no es discutido y aprobado por los gerentes de cada departamento. Eso demuestra que el planeamiento parte de otros sectores, menos de las áreas responsables por las ventas.

Podemos observar que 36% (treinta y seis por ciento) de las cooperativas no presentan planeamiento estratégico, y las que lo poseen, entienden no necesitar de mejoras en sus estructuras de gestión. Las cooperativas que tienen planeamiento de sus actividades no lo siguen en 51% (cincuenta y uno por ciento), a pesar de haber sido elaborado por los dirigentes y aprobados por los consejeros.

La muestra constató que 21% (veintiuno por ciento) de las cooperativas entiende que no es posible sobrevivir en el ambiente financiero actual, y en un futuro cercano, una organización que posee su naturaleza social como cooperativa. Se observa que la afirmación de que las cooperativas tendrán dificultades de sobrevivir en el ambiente financiero actual está más representada en las cooperativas de menores tamaños. Las grandes empresas cooperativas, por contar con mejores estructuras, estarían mejor preparada para enfrentar las adversidades futuras.

El acceso a la información y la capacidad de extraer y aplicar conocimientos son vitales para el aumento de la capacidad de concurrencia y el desarrollo de las actividades comerciales en un mercado sin fronteras. Las ventajas competitivas son ahora obtenidas a través de la utilización de redes de comunicación y sistemas informatizados que interrelacionan empresas, clientes y proveedores.

El planeamiento financiero es un proceso de desarrollo e implementación de un plan personalizado para evitar o resolver problemas financieros con objetivo de alcanzar metas previamente determinadas. Segundo la muestra, 36% (treinta y seis por ciento) de las cooperativas no presentan planeamiento financiero formal que atiende sus necesidades.

El flujo de caja es el instrumento que permite al administrador financiero planear y controlar los recursos financieros de su empresa por un determinado período. La pesquisa observó que 26% (veintiséis por ciento) de las cooperativas de la muestra no presentan flujo de caja, con eso demostrando una enorme fragilidad en los controles financieros de la empresa. Ese control es útil en cualquier situación de una empresa, tornando más fácil la visualización de problemas. Es fundamental que el administrador financiero sepa gerir correctamente los recursos alocados en el patrimonio activo de la empresa

El hecho se agraba en virtud de los gerentes financieros de sus cooperativas no participaren de la elaboración del planeamiento financiero en 28% (veintiocho por ciento) de las cooperativas.

Otra situación constatada es que las cooperativas que tienen planeamiento financiero entienden que el modelo actual empleado no atiende a las necesidades en 41% (cuarenta y uno por ciento) de las mismas.

Así, los gerentes de las áreas administrativas y contables de las cooperativas, en una proporción de 26% (veintiséis por ciento), entienden no ser posible conciliar las

necesidades de resultados positivos en la actividad con la esencia del cooperativismo en la gestión económica y financiera vigente.

El presupuesto es un valioso instrumento de planeamiento y control de las operaciones de la empresa, cualquier que sea su actividad, naturaleza o porte. Establece, de forma más precisa posible, como se espera que transcurran los negocios de la empresa, proporcionando una visión bien aproximada de la situación futura. A pesar de eso, 51% (cincuenta y uno por ciento) de las cooperativas no poseen planeamiento presupuestario, con eso no acompañando mensualmente los datos presupuestados y los realizados por sus cooperativas.

A pesar del sistema presupuestario ser un instrumento de planeamiento y control de las operaciones de las cooperativas, se constató que en 31% (treinta y uno por ciento) de las cooperativas las metas no son establecidas por las directorías ejecutivas.

Los sistemas contables disponibles en las cooperativas atienden las necesidades legales, y casi en su totalidad, las necesidades de demostración de resultados por actividades y sectores de las mismas, a pesar de 18% (dieciocho por ciento) de las cooperativas no estar adecuadas a las Normas Internacionales de Contabilidad.

En el mundo empresarial en que vivimos, en que cada día nuevas situaciones ocurren, es extraño considerar que casi en su plenitud, las cooperativas consideran que poco tienen a hacer con relación a mejoras e incrementos de informaciones para sus directorías.

Se constató, y eso preocupa, que en el universo empresarial del sistema cooperativo, la mayoría de las cooperativas no tienen un planeamiento presupuestario y muchas no presentan planeamiento financiero, que son herramientas de extrema importancia para el planeamiento y control de las operaciones de la empresa. Sin estos procedimientos, difícilmente, se puede esperar que los negocios de la empresa transcurran dentro de una previsibilidad, proporcionando una visión aproximada de resultados futuros.

Cuanto a la estructura de TI, las cooperativas mucho tienen a evolucionar para atender las actuales necesidades, pues muchas de ellas no presentan un sistema de ERP para atenderlas. La mayoría de las cooperativas no tienen presupuesto propio y suficiente para atender a las innovaciones tecnológicas que surgen.

## 6. Referencias Bibliográficas & Bibliografía

### 6.1. Referências Bibliográficas

- ACKOFF, R.L.; **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Livro Técnicos e Científicos, 1978.
- ADAMS, C.; ROBERTS, P. **You are what you measure**. Manufacturing Europe 1993, Sterling Publications Ltd., p. 405-507, 1993.
- ALMEIDA, M.I.R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H.I. et al. **From strategic planning to strategic management**. 4 ed. Vendelbilt University: John Wiley & Sons, 1976.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.
- BENECKE, Dieter W. **Cooperação e desenvolvimento: O papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países de terceiro mundo**. Porto Alegre, Coojournal; Recife, Assocene, 1980.
- BERLE, A.A; MEANS, G.C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- BLAIR, M. **Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century**. Washington, DC: The Brookings Institution, 1995.
- BLANCHARD, D. y DIONNE G. **Risk management and corporate governance**. Texto presentado en la conferencia "The Crisis of Corporate Governance: What's Next?". Social Sciences and Humanities Research Council of Canadá. Montreal 2003.
- BOESEN, T. **Creating Budget-less organizations with the balanced scorecard**. Balanced Scorecard Report. Havard Business Schol Press, 2000.
- BRADLEY, M. et. al. **The purposes and accountability of the corporation in contemporary society: corporate governance at a crossroads**. Law em

contemporary problema, v. 62 n. 3, Summer, 1999. Disponível em [www.law.duke/journals/62LCPBradley](http://www.law.duke/journals/62LCPBradley), acesso em: 15 de setembro de 2008.

BRATTON, W.W. **Enron, Sabanes-Oxley and accounting: rules versus principles versus rents**. Villanova Law Review, v.48, n.4, p1023, 2003

BREEDEN, R.C. **Restoring trust**. Corporate Monitor, Aug 2003.

BRIGGHAM, E.F.; HOUSTON, J.F. **Fundamentos da moderna Administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CADBURY, Sir A. **A corporate governance framework: the internal and external architecture, a framework for implementation – overview**. London. September 20, 1999.

CAMPOS, J.A. **Cenário balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquarina, 1998.

CAMPOS, V.F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 2 ed. Belo horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CANO, N.M., et. al. **Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria**. Revista de contabilidade e fianças da USP. São Paulo, ed. 34, p. 7-22, jan-abr, 2004.

CANTENA, J.G. **Brazilian banking system: larger, but better?** Salomon Smith Barney. EUA, 6 de junho de 2002.

CARVALHO, L.Nenson. Et al. **Contabilidade Internacional: aplicação das IFRS 2005**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CATELLI, A. Et al. **Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais**. In: CATELLI, A (org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São paulo: Atlas, 1999.

CESAR, R. **Balanced scorecard: a corporação é o foco**. Disponível em: <http://www.computerwold.com.br/AdPortalV3/adCmsDocumentosShow.aspx?documento=24343&Area=1>. Acessado em 30 de março de 2003.

CVM – **Comissão de valores mobiliários**. Relatório de gestão 2003. Rio de Janeiro, 2004.

COOPER, R. & KAPLAN, R.S. et al. **Implementing activity based management: moving from análise to actino**. Montvale: IMA, 1992.

COSTA, A.P.P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- CRUZ, Paulo Sergio Alves da. **A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Cop Editora Ltda, 2002.
- CULP, C.L. **The art of risk management**. John Willey & Sons, 2002.
- DAVOUS, P.; DEAS, J. **Design of a consulting intervention for strategic management**. In: ANSOFF, H.I. et al. From strategic planning to strategic management. 4 ed. Vendelbilt University: John Wiley & Sons, 1976.
- DOUGLAS, E.J. **Managerial Economics: analysis and Strategy**. 4 ed. Englewood Cliffs: Prentice may, 1992.
- DRUCKER, P.F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- \_\_\_\_\_. **The essential Drucker**. Nobel, 2001.
- ESPSTEIN, M. J.; WISNER, P. S. **Increasing corporete accountability: the external disclosure of balanced scorecard measures**. Balanced Scorecard Report. Harvad Business School Press, v. 3, n. 4, p. 10-13, julho-agosto 2001.
- FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. **Separation of ownership and control: foundations of organizational swstrategy**. Boston: Harvard University Press, 1998.
- FECOTRIGO – Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul Ltda. **Sistema orçamentário integrado - SOI: gestão participada em cooperativas**. Ijuí: Editora Unijuí, 1992.
- FERREIRA, A.A. et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendencias da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thompson Leaning, 2002.
- FINE, C. H. **Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- FREZATTI, F. **Contribuição para o estudo do Market Value Added como indicador de eficiencia na gestão do valor: uma análise das empresas brasileiras com ações negativas em bolsa de valores no ambiente brasileiro pós Plano Real**. 2001. Tese (Livre-Docência em Contabilidade e Atuária) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FULLER, J.; JENSEN, M.C. **Just say no to Wall Street**. **Journal of Applied Corporate Finance**. EUA, 2002a.
- GAJ, L. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil/financeiros**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- HAMILTON, R.W. **Corporate governance in América**. *Journal of Corporation Law*, v. 25, n. 2. EUA, 2001.
- HELLWIG, M. **Corporate governance: theoretical and empirical perspectives**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA Michael F. **Teoria da contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERMALIN, B.E. M.S. **Boards of directors as na endogenously determined institution: a survey of the economic literature**. National Bureau of Economic Research, Cambridge, March 2001.
- HERRERO, Emilio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- HIMMELBERGER, C.P., et. al. **Investor protection, ownership, and the cost of capital**. New York: Columbia University, Feb 2002.
- HITT, M.A. et. al. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2002.
- HOPE, J., FRASER, J. **Quem precisa de orçamentos?** Harvard Business Review. Boston, v. 81, n. 2, p. 82-89, fevereiro2003.
- IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4. Amsterdam: North Holland, p. 305-360, Out. 1976.
- \_\_\_\_\_. **Coordination, control and the management of organizations**. Harvard Business School Working Paper 098, 1999.
- JENSEN, M.C. **The free cash flow theory of takeovers: a financial perspective on mergers and acquisitions and the economy – The Merger Boon**. Conferência patrocinada pelo Federal Reserve Bank of Boston, p. 102-143, outubro, 1987.
- \_\_\_\_\_. **The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems**. Social Science Research Network Electronic Library.EUA, 1993
- \_\_\_\_\_. **Self- Interest, altruism, incentives, e agency theory**. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. VII, n.2. EUA, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Paying people to lie: the truth about the budgeting process**. Harvard Business School Working Paper 01/072. EUA, 2001a.

- \_\_\_\_\_. **Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function.** Journal of Applied Corporate Finance. EUA, 2001b.
- JOHNSON, H.; KAPLAN, R.S. **Relevance lost** – the rise and fall of management accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987.
- JULIO, C.A.; NETO, J.S. (org). **Estratégia e planejamento:** autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.
- KALLÁS, D. **O comportamento do consumidor e balanced scorecard:** a abordagem microeconômica do comportamento do consumidor proposta por Kevin Lancaster como complemento ao modelo de gestão baseado no balanced scorecard. Disponível em: <http://symnetics.com.br/news/default.asp>. Acessado em 18/10/2005.
- KAPLAN, Robert S., NORTON David P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN R.S. **Integrating shareholder value and activity** – Based costing with the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Report. Harvard Business School Press. v. 3, n. 1, p. 7-10, Janeiro-fevereiro 2001.
- KAPLAN, R.S.; NORTON D.P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios. 8 ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000a.
- KAPLAN, R.S.; NORTON D. P. **Having trouble with your Strategy? Then map it.** Harvard Business Review. Boston, v. 78, n.5, p. 167-176, setembro-outubro 2000b.
- KAPLAN, R.S.; NORTON D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 19 ed. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, R.S.; NORTON D.P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system.** Harvard Business Review. Boston, v. 74, n.1, p. 75-85, janeiro-fevereiro 1996.
- KAPLAN, R.S.; NORTON D.P. **Putting the balanced scorecard to work.** Harvard Business Review, v.71, n.5, p. 134-147, set/out., 1993.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard** – measures that drive performance. Harvard Business Review. Boston, v.70, Iss.1, pp.71-79, Jan/Fev.1992.
- KAPLAN, R. S. **Measuring manufacturing performance:** a new challenge for managerial accounting research. The Accounting Review, Sarasota, v. LVIII. n.4, pp.686-705, Oct. 1983.

- KASSAI, Sílvia; KASSAI, José Roberto Kassai; NOSSA, Valcemiro. **Pequenas empresas – como é difícil levantar dinheiro**. Recife/PE: Anais do VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LACASTER, K. **A new approach to consumer theory**. Journal of Political Economy, 1996.
- LA PORTA, R. et. al. Investor protection: origins, consequences, reform. National Bureau of Economic Research, Working Paper 7428. Cambridge, December 1999. Disponível em: [www.nber.org/papers/w7428](http://www.nber.org/papers/w7428) Acesso em: 28 de dezembro de 2009.
- LETHBRIDGE, E. **Governança corporativa**. Revista do BNDES, v.4, n.8. Rio de Janeiro, 1997.
- LUDÍCIBUS, S. et al. **Contabilidade Introdutória**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- LIKERT, R.A. **Technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology. N. 140. 1932.
- LODI, J.B. **O despertar da governança corporativa**. Gazeta Mercantil. São Paulo, 27 de abril de 2000a.
- \_\_\_\_\_. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MAHONEY, W.F. **Relações com investidores**. Rio de Janeiro: IMF, 1997.
- MATHIESEN, H. **Encyclopaedia about corporate governance**. Copenhagen Business School. Copenhagen, 2002.
- MÉLESE, Jacques. **A gestão pelos sistemas**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1973.
- MARION, José Carlos. **A contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 1989.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2000.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.
- MOLDOVEANU, M.; MARTIN, R. **Agency theory and the design of efficient governance mechanisms**. Rotman School of Management. University of Toronto, Feb. 2001. Disponível em [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com), acesso em: 03 de novembro de 2010.
- MONKS, R.A.G. **Relationship investing**. Columbia University, 7 de maio, 1993. Disponível em: [www.lens-library.com/info/colum.html](http://www.lens-library.com/info/colum.html), acesso em: 03 de novembro de 2010.

- NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial.** Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987.
- NIYAMA, J. Katsumi. **Contabilidade Internacional.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLVE, N. et al. **Condutores de performance:** um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas de informações gerenciais:** estratégias, táticas, operacionais. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, praticas.** São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Nestor Braz. **Cooperativismo: guia prático.** 2ª ed. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de RH, 1984.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico.** conceito metodologia práticas. São Paulo: Atlas, 1993.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis.** São Paulo: Atlas, 1998.
- PEREIRA, C.A. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia.** In: CATELLI, A. (org.) Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Faces da decisão:** as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. – São Paulo: Makron Books, 1997.
- PEREIRA, Paulo Trigo et al. **Economia e Finanças Públicas.** 3ª ed. ed. Lisboa: Escolar Editora, 2009. Capítulo: Teorias e políticas públicas num contexto de incerteza, 147-9 p. [ISBN 978-972-592242-2](https://doi.org/10.1007/978-972-592242-2).
- PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial.** São Paulo: Makron Books, 2000.
- PORTER, M. **A nova era da estratégia.** HSM Management. Edição especial, março-abril de 2000. In. JÚLIO, C. A; NETO, J. S. (org). Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.
- PINHO, Diva Benevides. **A Doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista.** São Paulo: Biblioteca Pioneira de Estudos Cooperativos, 1966.
- \_\_\_\_\_. **Manual de Cooperativismo.** São Paulo: CNPq.,1982.

- PRAHALAD, C.K. **Corporate governance or corporate value added?** Rethinking the primacy of shareholder value. In Chew, D. H. Studies in international finance and governance systems. Oxford University Press, 1997.
- RANPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performace total: alinhando capital humano como estratégia e ética empresarial.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.
- RESENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual:** alcançando a performace balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.
- RIBSTEIN, L.E. **International implications of Sarbanes-Oxley: raising the rent on U.S. Law.** Journal of Corporate Law Studies. v. 3, n. 2, 2003.
- RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins. **Cooperativa, a empresa do século:** como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo: LTR, 2000.
- ROESCH, Sylvia M. A. .: **Projetos de Estágio do Curso de Administração.** São Paulo: Atlas, 2007.
- SÁ, A. . Lopes de . **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 1977.
- SIFFERT FILHO, N. **Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90.** BNDES. Rio de Janeiro, 1998.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R.W. **A survey of corporate governance.** Journal of Finance, v. 2, n. 52, 1997.
- SILBIGER, S. **MBA em 10 lições:** as mais importantes lições das melhores faculdades de administração americanas. Rio de Janeiro: Campos, 1996.
- SILVEIRA, A.D.M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** Disertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- SLYWOTZKY, A. MORRISON, D. **A estratégia focada no lucro.** Rio de janeiro, Campus, 1998.
- SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre a natureza e as causas.** V.2. São Paulo: Abril Cultural, 1987.
- STERNBERG, E. **The stakeholder concept: a mistaken doctrine.** Foundation for Business Responsibilities. London, 1999.
- STONER, J.A.; FREEDMANN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- STONER, J.A. **Administração.** 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

- SUNDER, S. **Management control, expectations, common knowledge and culture.** Management Accounting Research Conference, 2002. Austin, Texas, April 2002.
- VENTURA, L.C. **Governança corporativa na Europa.** IBGC, junho de 1999. Disponível em: [www.lcvco.com.br/tecnico.htm](http://www.lcvco.com.br/tecnico.htm), acesso em: 03 de novembro de 2010.
- VIVES, X. **Corporate governance: does it matter? In Corporat Governance: theoretical and empirical perspectives.** Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZACCARELLI, S.B.; FISHMANN, A.A. **Estratégia genéricas: classificação e usos.** Revista de Administração de Empresas, v.34, n.4, p.13-22, julho-agosto, 1994.
- WARREN, Carl S. et al. **Contabilidade Gerencial.** Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- WILLIAMSON, O.E. **The mechanisms of governance.** New York: Oxford University Press, 1996.
- WOMACK, J. P. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza.** Rio de Janeiro: Campos, 1998.

## 6.2. Bibliografia

- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CRC. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. **Demonstrações contábeis: estruturas e normas**. Porto Alegre: Metrópole, 1999.
- FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cessar. **Controladoria: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HITT, A. Michael; IRELAND, r. Duarte.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- LONGARAY, André Andrade. **Reengenharia de processos: os casos da Tintas Renner S.A . e do Grupo Gerdau**. Dissertação (Mestrado)-CPGA Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- MACHUCA, José Antonio Dominguez et.al. **Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios**. Madrid: MacGraw-Hill, 1997.
- MATIAS, Alexandre. **Um pouco da história do balanced scorecard**. Revista ESPM. Março-abril. 2002.
- SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração e controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento empresarial: uma abordagem prática**. Porto Alegre: Sagra, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento financiero e orçamento**. Porto Alegre: Sagra, 2000.

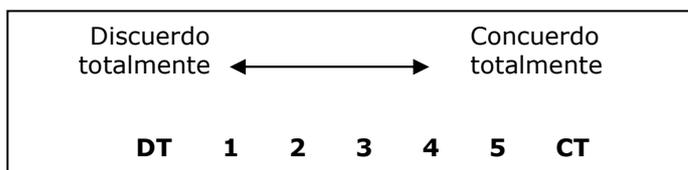
## 7. ANEXO

### 7.1. Anexo 1 – Roterio de preguntas para encuesta

#### Estimado señor (a):

El presente trabajo de encuesta es parte integrante de la Tesis de Doctorado en Administración, del alumno Sadi Alberto Scaramussa, con orientación del Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer. La temática es Gobierno Corporativo y la necesidad de un modelo de control, utilizando instrumentos de gestión estratégica en cooperativas de producción agropecuaria en el Estado del Rio Grande del Sur, a ser presentada a la UNaM - Universidad Nacional de Misiones - Argentina, como requisito para obtención del título de Doctor, siendo de gran valía su contribución al responder las cuestiones.

Conceptue las cuestiones a seguir, utilizando la escala de cinco posiciones, donde los extremos son identificados con DT “Discordó Totalmente” (valor 1) y CT “Concordó Totalmente” (valor 5). Para las situaciones intermediarias escoja, dentro de la escala, la alternativa que mejor caracteriza la situación en su cooperativa. No existe respuesta cierta o errada. Haga su escoja llevando en consideración la discordancia o concordancia sobre las prácticas adoptadas en su cooperativa, actualmente, y no sobre lo que usted juzga apropiado. No existe necesidad de identificación de la cooperativa.



1 - Discuerdo totalmente
2 - Discuerdo
3 - Ni discuerdo, ni concuerdo
4 - Concuerto
5 - Concuerto totalmente

### Cuestionario

Cooperativa:

Nº. de directores elegidos:

Nº de consejeros de administración:

Nº. de empleados:

Capacidad de producción y/o facturación: R\$

Principales actividades (en orden de importancia):

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Formación Académica:

Tiempo de Servicio:

Edad:

Fecha:

<b>LISTA 01 – CARACTERIZACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>Disc. Totalm.</b>	<b>←→</b>	<b>Conc. Totalm.</b>
1. El consejo de administración posee tamaño ideal para su cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
2. Los directores ejecutivos elegidos poseen el número ideal para su cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
3. Los directores ejecutivos trabajan en tiempo integral en la administración de la cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
4. Usted concorda con los criterios de escoja del consejo de administración de la cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
5. El consejo de administración participa en la toma de decisiones de la cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
6. El mandato del consejo de administración es considerado ideal para su cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
7. La cooperativa posee criterios de evaluación de cada miembro del consejo de administración.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
8. El consejo de administración participa de comités dentro de la cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
9. La auditoría interna posee un programa de trabajo aprobado por los directores de su cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
10. El consejo fiscal acompaña el trabajo de la auditoría interna.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
11. Los directores ejecutivos y el consejo de administración poseen seguridad de responsabilidad.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
12. La cooperativa posee normas de conducta.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
13. En los últimos años, las normas de conducta fueran violadas.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
14. El consejo de administración participa del planeamiento estratégico de su cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
15. Los consejeros reciben mensualmente las informaciones sobre la situación económica financiera de su cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
16. Los resultados financieros de la cooperativa son desmembrados por unidades de negocios.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
17. Los directores ejecutivos participan de más de un consejo dentro del sistema cooperativo.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
18. Los directores ejecutivos participan operacionalmente de las actividades de negocio de la cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
19. La cooperativa posee auditoría externa regularmente, no solamente para dar parecer de balance.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
20. En su entendimiento, los directores ejecutivos atienden las necesidades técnicas para el desempeño de sus funciones.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )

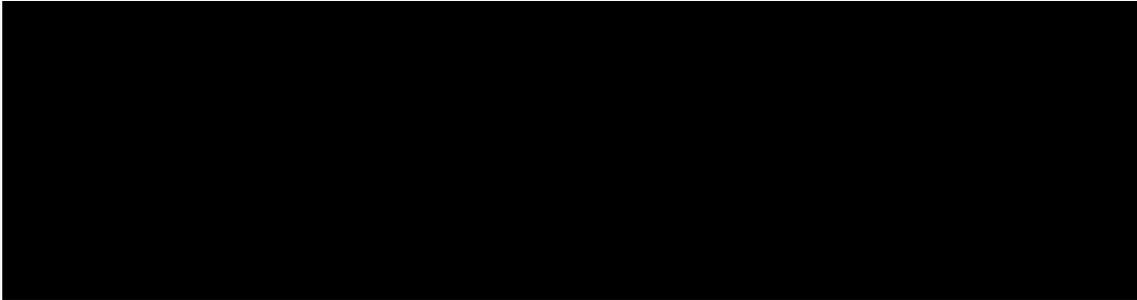
<b>LISTA 02 – CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN SOCIAL</b>	<b>Disc. Totalm.</b>	←→	<b>Conc. Totalm.</b>
1. La actuación social es ejercida de acuerdo con valores y principios de la cooperativa.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )		1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )
2. La cooperativa procura formalizar la estrategia de actuación social en algún tipo de documento.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )		1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )
3. La cooperativa invierte en acciones sociales por acreditar que ellas contribuyen para el desarrollo social.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )		1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )
4. Al definir prácticas de negocios, la cooperativa asume compromisos además de las obligaciones legales.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )		1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )
5. Existe participación y comprometimiento de los directores y de los colaboradores en las acciones sociales.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )		1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )
6. Las acciones sociales de la cooperativa generan beneficios para el negocio.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )		1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )
7. La cooperativa se utiliza de los medios de comunicación de su área de actuación para la divulgación de sus acciones.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )		1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )
8. La actuación social contribuye para el fortalecimiento de la marca de la cooperativa.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )		1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )
9. La cooperativa evalúa el resultado de sus acciones sociales por medio del proceso participativo.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )		1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )
10. La cooperativa utiliza la evaluación para rever su estrategia de acción social y perfeccionar el atendimento de las necesidades.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )		1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

<b>LISTA 03 – CARACTERIZACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>Disc. Totalm.</b> ←	<b>Conc. Totalm.</b> →
1. La cooperativa posee planeamiento estratégico.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )	
2. El consejo de administración participa del planeamiento estratégico.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )	
3. El área financiera participa en la elaboración del planeamiento estratégico.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )	
4. El planeamiento financiero es discutido con los consejeros de administración y aprobados por ellos.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )	
5. El planeamiento de ventas son discutidos y aprobados por los gerentes de cada departamento.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )	
6. El planeamiento financiero observa rigurosamente las directrices del planeamiento estratégico de la cooperativa.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )	
7. El planeamiento estratégico de su cooperativa posee necesidad de sufrir mejoras.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )	
8. Las actividades de la cooperativa observan un planeamiento estratégico elaborado por los dirigentes y aprobado por los consejos y miembros asociados.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )	
9. La cooperativa adopta estrategias de diferenciación de productos (agregación de valores) visando obtener mayores márgenes de comercialización y acceso a nuevos y mejores mercados.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )	
10. Es posible sobrevivir en el ambiente financiero actual y en un futuro cercano, una organización que posee su naturaleza social como cooperativa.	1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )	

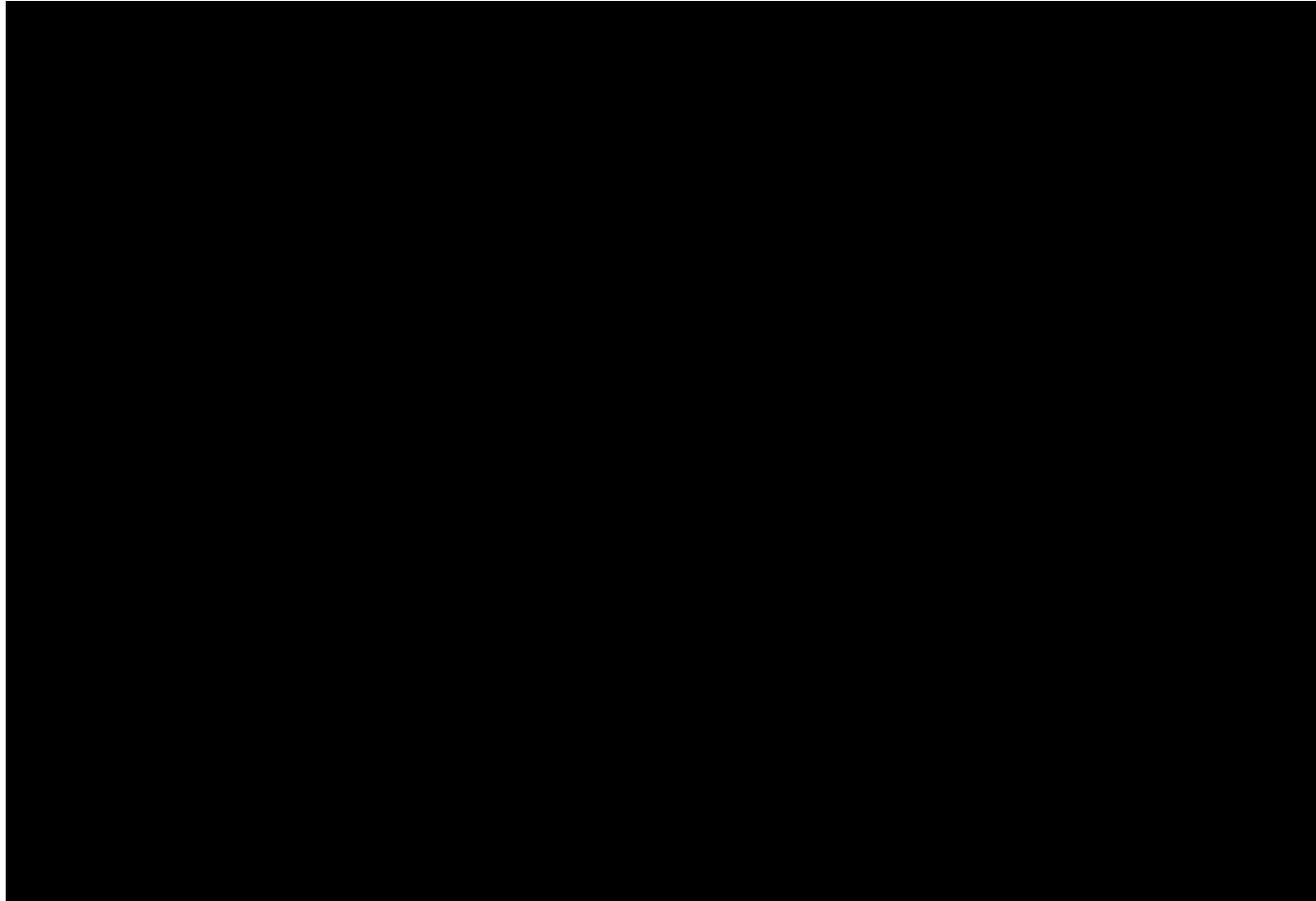
<b>LISTA 04 – SISTEMAS DE INFORMACIONES GERENCIALES</b>	<b>Disc. Totalm.</b>	<b>←→</b>	<b>Conc. Totalm.</b>
1. La cooperativa posee un planeamiento financiero formal que atiende a las necesidades.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
2. La cooperativa posee flujo de caja.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
3. El gerente financiero participa en la elaboración del planeamiento financiero de la cooperativa	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
4. El actual modelo de planeamiento financiero satisface las necesidades de la cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
5. En la actual gestión económica y financiera, es posible conciliar las necesidades de resultados positivos en la actividad con la esencia de la cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
6. La cooperativa posee un planeamiento de presupuesto.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
7. La cooperativa posee acompañamiento mensual entre los datos del presupuesto y los realizados.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
8. Las informaciones son revistas siempre que ocurre una situación económica adversa u oscilación climática.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
9. Las metas son establecidas por los directores ejecutivos de la cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
10. Las informaciones generadas por el presupuesto son trabajadas por los directores ejecutivos como instrumento de gestión.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
11. El sistema contable es integrado con los demás sectores de la cooperativa.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
12. La cooperativa está estructurada para apurar resultado por actividad y por departamento.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
13. La cooperativa adecúa la contabilidad dentro de las Normas Internacionales de Contabilidad.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
14. Las informaciones ofrecidas por la contabilidad atienden a las necesidades del consejo de administración.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
15. Las informaciones ofrecidas por la contabilidad atienden las necesidades de los directores ejecutivos.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
16. El universo de informaciones puede ser mejorado y ofrecer mejores subsidios para la tomada de decisiones.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
17. La cooperativa posee un banco de datos actualizado, con las variables micro y macroeconómicas que influyen el negocio.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
18. El sistema - ERP - que está operando dentro de la cooperativa atiende a todas las necesidades gerenciales y fiscales.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
19. La cooperativa, en todas sus actividades, está integrada a un banco de datos on-line.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )
20. El departamento de TI posee presupuesto propio y suficiente para atender las innovaciones tecnológicas.	1( )	2( )	3( ) 4( ) 5( )

## **7.2. Anexo 2 – Resultado de la Pesquisa**

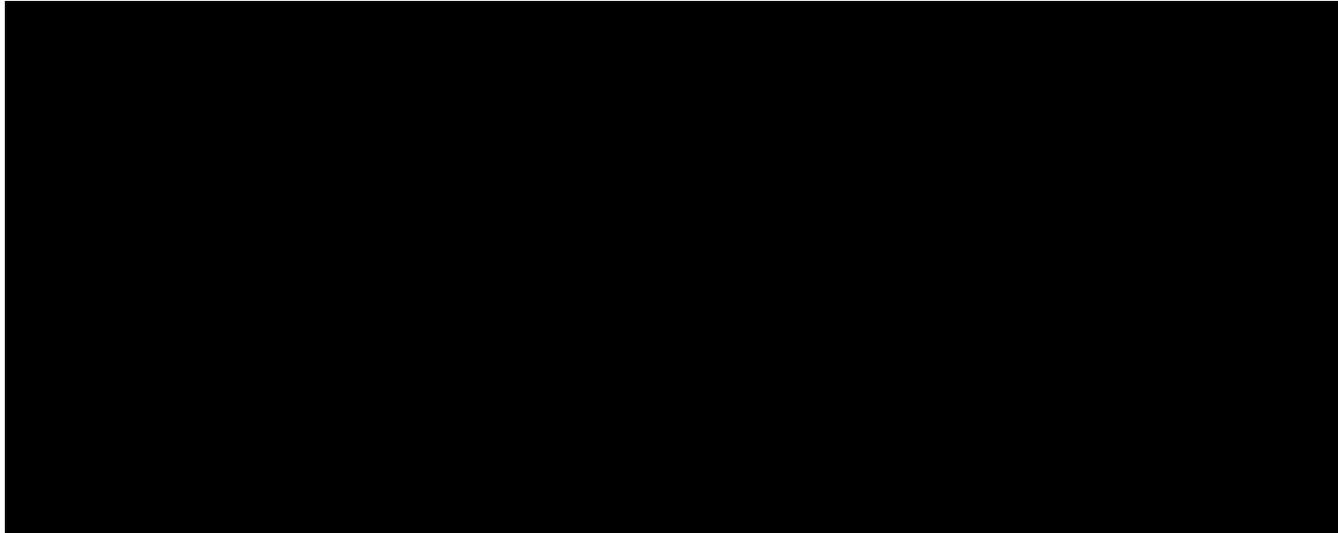
Informaciones de los directores, Consejo de Administración, Funcionarios y Facturación



**Lista 01 – Caracterización del Gobierno Corporativo**



**Lista 02 – Caracterización de la Estrategia de Actuación Social**



**Lista 03 – Caracterización del Planeamiento Estratégico**



**Lista 04 – Sistemas de Informaciones Gerenciales**



### 7.3. Anexo 3 – Sistema de Monitoreo de Gestión

#### Sistema de Monitoreo de Gestión Cooperativa

#### Variables Estratégicas

Misión

Visión

Principios

Análisis  
Externa

Análisis  
Interna

#### Demostraciones Contables

Balance  
Patrimonial

Demostración  
Resultado Ejercicio

Indicadores

Dupont

#### Balanced Scorecard

Perspectiva Financiera

Perspectiva Clientes

Perspectiva Procesos

Perspectiva Conocimiento

Resumen

Mapa Estratégico

#### Presupuesto

Períodos

Información  
de las Filiales

Filiales

Costos

Inversiones

Amortización

DRE  
Proyectado

Flujo de Caja  
Proyectado

**2.1 - Misión**

<b>Planeamiento Estratégico</b>
<b>Misión</b>
Agregar los asociados para que sea una referencia en tecnología, productividad, almacenamiento, industrialización y comercialización de la producción de nuestro asociado en nuestra área de acción.

**2.2 – Visión**

<b>Planeamiento Estratégico</b>
<b>Visión</b>
Ser una empresa ética, integrada con la comunidad, innovadora y contemporánea, financieramente ajustada, con parceiros fieles y con colaboradores vibrantes y realizados.

## 2.3 - Principios

<b>Planeamiento Estratégico</b>
<b>Principios</b>
Ética Agilidad Valorización de las Personas Generación de Valor Agregado

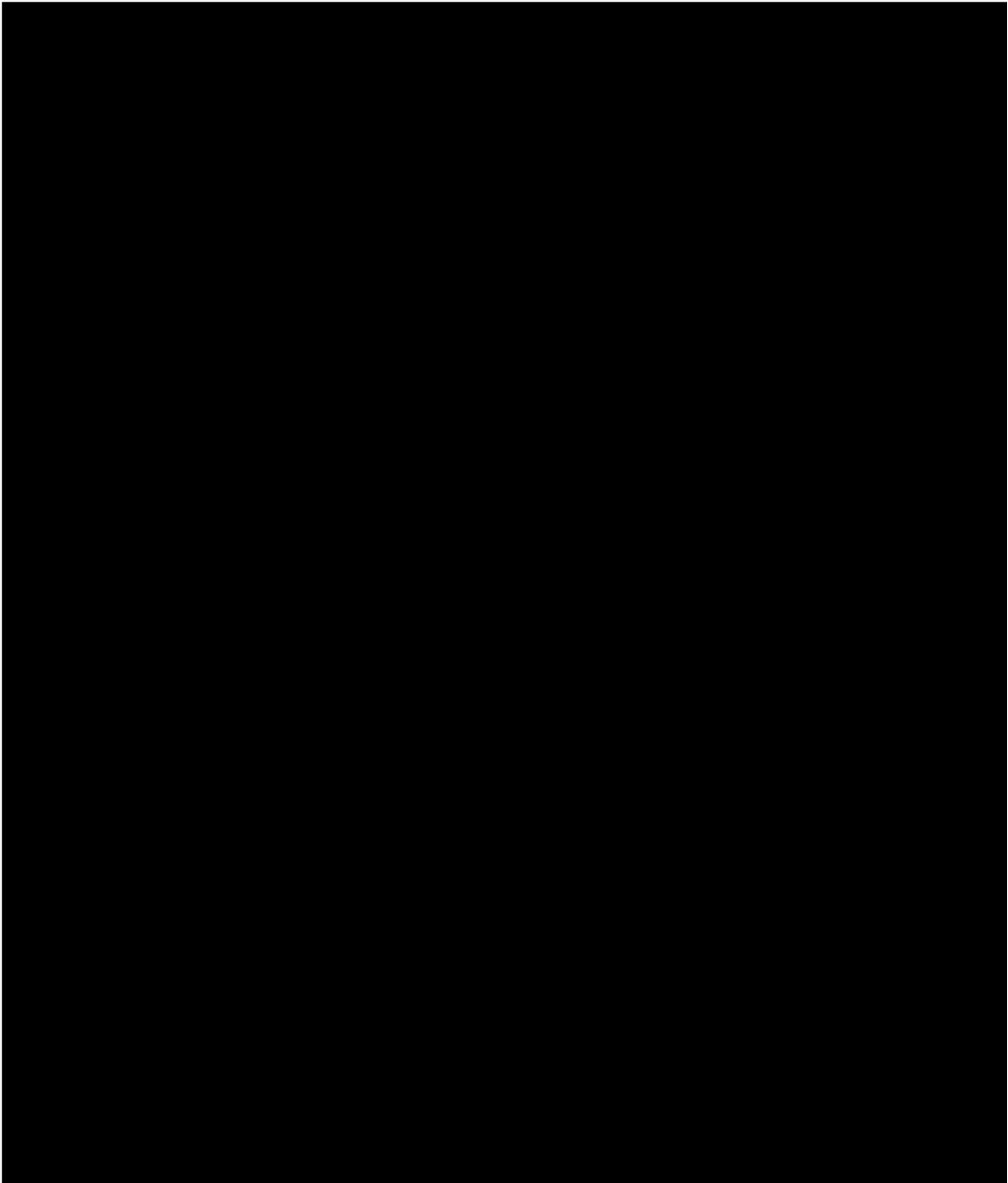
## 2.4 – Analice Ambiental Externa – Oportunidades y Amenazas

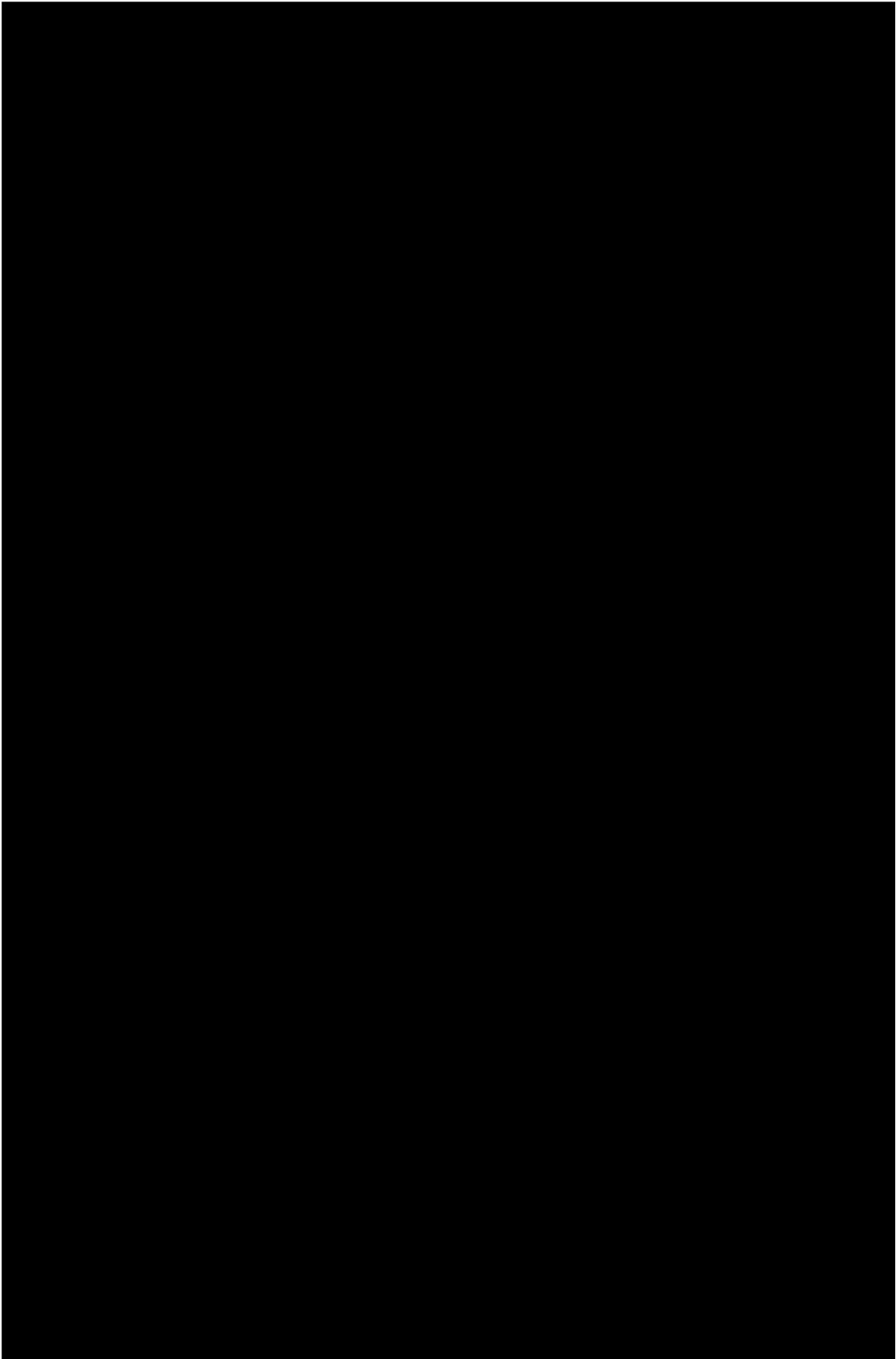
<b>Planeamiento Estratégico</b>	
<b>Analice Ambiental Externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Aumento de las Ventas Aumento de Recibimiento de Granos Diversificación en el Recib. de Granos Aumento Producción de Semillas Venta de la Imagen COOPATRIGO Aumento del Compromiso Cooperados	Concurrencia Trigo y Soja Ventas Directar de Insumos Clima No-pagamiento Precios Política Cambial

## 2.5 – Analice Ambiental Externa – Puntos Fuertes y Puntos Flacos

<b>Planeamiento Estratégico</b>	
<b>Analise Ambiental Interna</b>	
<b>Puntos Fuertes</b>	<b>Puntos Flacos</b>
Cuadro Técnico Cualificado Asociados Credibilidad Logística Ventas de Insumos Diretoria Comprometida	Entrenamiento Comunicación Deficiencia en Almacenaje Calidad de los Granos Atender los Socios Registros

## 2.6 – Balance Patrimonial

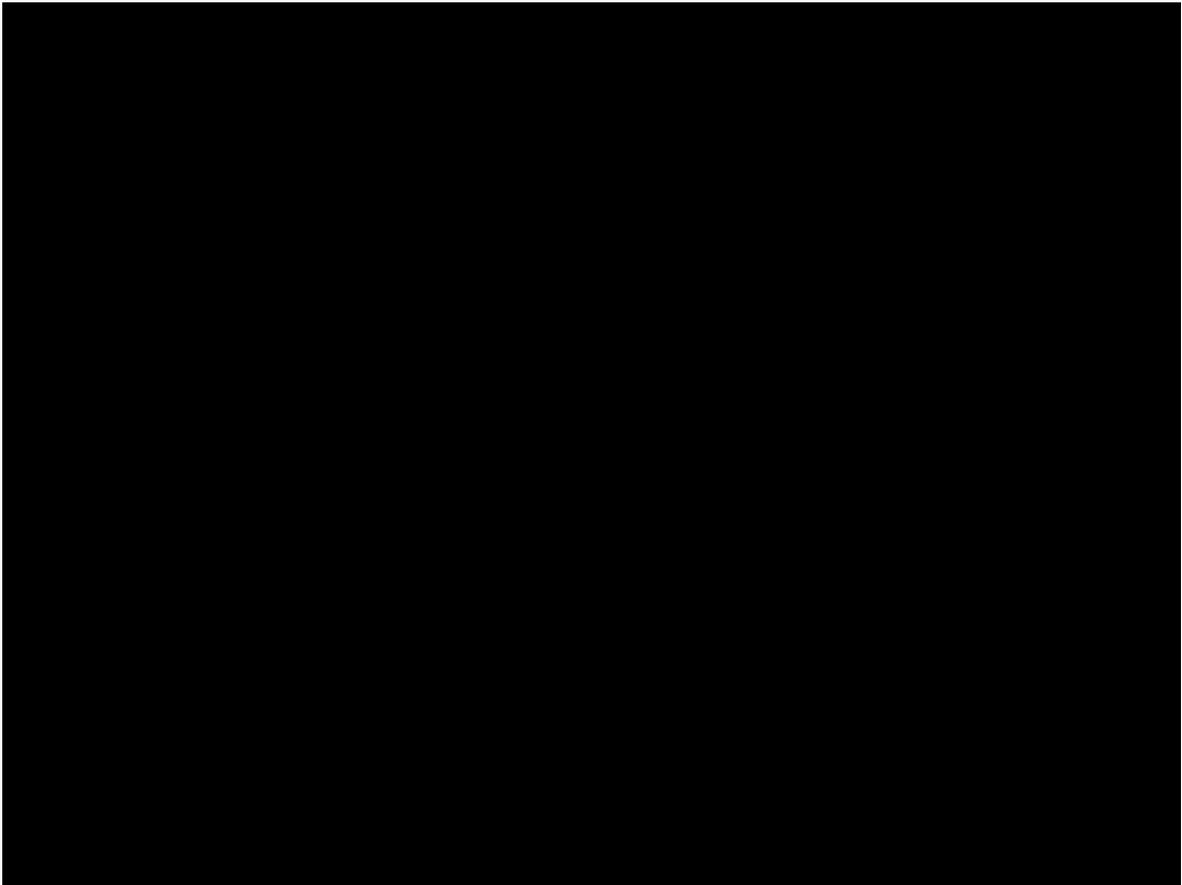


**2.7 – Demonstrativo de Resultado del Ejercicio**

## 2.8 – Indicadores Económicos y Financieros



## 2.9 – Formula de Dupont



## 2.10 – Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera										
				Peso Atribuido al Perspectiva		30,00%				
Factor Crítico de Suceso	Objetivo Estratégico	Indicador de desempeño	Meta	Peso	Estatus	Desvio	%	Saeta	Pond.	Tipo
Bueno Desempeño Económico	Maximizar la Generación de Valor Económico Agregado a los Accionistas	EVA	15.000,00	5,00%	13.000,00	(2.000,00)	-13,33%	↶	-0,67%	1
		Volumen de Facturación	1.200.000,00	5,00%	973.270,45	(226.729,55)	-18,89%	↶	-0,94%	1
		Margen de Contribución	28,00%	10,00%	26,79%	-1,21%	-4,32%	↶	-0,43%	1
		Volumen de Costos Fijos	235.000,00	5,00%	253.956,00	(18.956,00)	-8,07%	↶	-0,40%	-
		ROA	0,80%	3,00%	0,76%	-0,04%	-5,00%	↶	-0,15%	1
		ROE	1,20%	5,00%	1,30%	0,10%	8,33%	↶	0,42%	1
		Evitad	100.000,00	4,00%	127.342,00	27.342,00	27,34%	↷	1,09%	1
Bueno Desempeño Financiero	Situación Confortable de Flujo de Caja	Liquidez Circulante	2,00	3,00%	2,46	0,46	23,00%	↷	0,69%	1
		Liquidez Seca	1,20	5,00%	1,28	0,08	6,67%	↶	0,33%	1
		% no-pagamiento	3,00%	10,00%	2,50%	0,50%	16,67%	↶	1,67%	-
		Endeudamiento Tributario	7%	7,00%	6,58%	0,42%	6,00%	↶	0,42%	-
		Endeudamiento Financiero	35,00%	3,00%	40,00%	-5,00%	-14,29%	↶	-0,43%	-
		Grau de Inmovilización	20,00%	3,00%	21,00%	-1,00%	-5,00%	↶	-0,15%	-
		GAF	1,50	2,00%	1,71	0,21	14,00%	↶	0,28%	1
		P.M.R.E	150,00	10,00%	160,00	(10,00)	-6,67%	↶	-0,67%	-
		P.M.P.	50,00	10,00%	62,83	12,83	25,66%	↷	2,57%	1
		P.M.R.	50,00	10,00%	55,00	(5,00)	-10,00%	↶	-1,00%	-
				100,00%		2,62%				
						↶				

## 2.11- Perspectiva de los Clientes

Perspectiva de los Clientes										
				Peso Atribuido al Perspectiva		30,00%				
Factor Crítico Suceso	Objetivo Estratégico	Indicador de desempeño	Meta	Peso	Estatus	Desvio	%	Saeta	Pond.	Tipo
Disponibilidad de Productos	Satisfacción Plena de los Clientes, buscando la fidelidad, a través de accesibilidad y credibilidad.	% Atendimento de Pe	90,00%	20,00%	92,00%	2,00%	2,22%	↶	0,44%	1
Suporte Técnico		Pesquisa de Satisfação com a Acessoria Científica	95,00%	15,00%	98,00%	3,00%	3,16%	↶	0,47%	1
Pontualidad		Satisfação com a Puntualidad en la Entrega	80,00%	15,00%	100,00%	20,00%	25,00%	↷	3,75%	1
Asistencia Técnica		Pesquisa de Satisfação com a Assistência Técnica	95,00%	15,00%	94,00%	-1,00%	-1,05%	↶	-0,16%	1
Periodicidad de Visitación		extraídos, con relación al número de visitas	40,00%	25,00%	38,00%	-2,00%	-5,00%	↶	-1,25%	1
		Número de Clientes visitados en el mes en relación la Cartera	70,00%	10,00%	72,00%	2,00%	2,86%	↶	0,29%	1
				100,00%		3,55%				
						↶				

## 2.12 – Perspectiva de los Procesos Internos

Perspectiva de los Procesos Internos												
Peso Atribuido al Perspectiva					20,00%							
Factor Crítico Suceso	Objetivo Estratégico	Indicador de desempeño	Meta	Peso	Estatus	Desvío	%	Saeta	Pond.	Tipo		
Logística Eficiente	Cualidad en los Procesos Internos	Plazo Medio de Rotación de Existencias	120,00	30,00%	115,00	5,00	4,17%		1,25%	-		
Adecuación Legal		Atendimento las Reglas Licitatorias	100,00%	20,00%	95,00%	-5,00%	-5,00%		-1,00%	1		
BPFC		Atendimento las Reglas de la Anvisa de BPFC	95,00%	15,00%	100,00%	5,00%	5,26%		0,79%	1		
Compras Eficientes		% Variación de Precios con relación al Concurrencia	120,00%	15,00%	117,00%	3,00%	2,50%		0,38%	-		
Concretización de la Venta		% Devoluciones	2,00%	10,00%	1,40%	0,60%	30,00%		3,00%	-		
		Número de Abastecedores Distribuidos	50,00	10,00%	45,00	(5,00)	-10,00%		-1,00%	1		
					100,00%						3,41%	

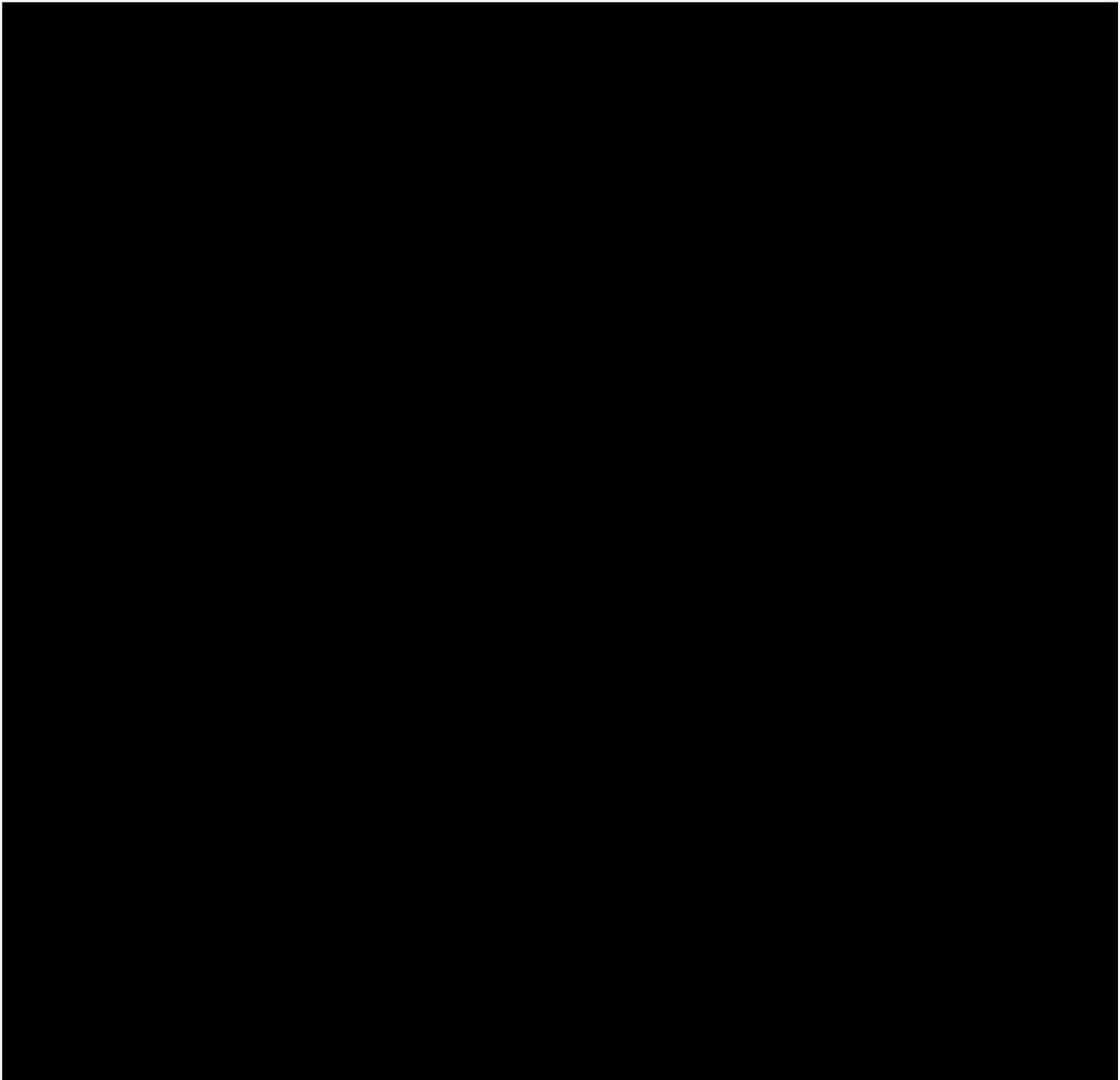
## 2.13 – Perspectiva Conocimiento y Aprendizaje

Perspectiva Conocimiento y Aprendizaje												
Peso Atribuido al Perspectiva					20,00%							
Factor Crítico Suceso	Objetivo Estratégico	Indicador de desempeño	Meta	Peso	Estatus	Desvio	%	Saeta	Pond.	Tipo		
Desarrollo Continuo do Potencial Humano	Calificación y motivación de los colaboradores, vueltazas plenamente al atendimento de las necesidades de los clientes y la cualidad de los procesos.	Número de Horas Mensuales de Amaestramiento	4,00	30,00%	3,80	(0,20)	-5,00%		-1,50%	1		
Cultura Corporativa		Pesquisa del Nivel de la Motivación de los Empleados	95,00%	30,00%	90,00%	-5,00%	-5,26%		-1,58%	1		
Cultura Orientada para el Cliente		Número de profesionales con curso superior	10,00	10,00%	8,00	(2,00)	-20,00%		-2,00%	1		
Fuerza de Trabajo Motivada		% Tournover de Personas	5,00%	10,00%	1,20%	3,80%	76,00%		7,60%	-		
Comunicación Eficiente		% de Empleados Estudiantes	50,00%	10,00%	65,00%	15,00%	30,00%		3,00%	1		
		% Absinteismo	98,00%	10,00%	96,00%	-2,00%	-2,04%		-0,20%	1		
					100,00%						5,32%	

## 2.14 – Resumen de las Perspectivas

<b>Resumen de las Perspectivas</b>				
Perspectiva	Peso	Estatus	Indicador	Ponderación
Perspectiva Financiera	30,00%	2,62%		0,79%
Perspectiva Clientes	30,00%	3,55%		1,06%
Perspectiva Procesos Internos	20,00%	3,41%		0,68%
Perspectiva Conocimiento y Aprendizaje	20,00%	5,32%		1,06%
<b>Placar Geral</b>		3,60%		

### 2.15 – Mapa Estratégico



**2.16 - Períodos**

<b>Sistema Presupuestario</b>			
<b>Período Presupuestario</b>			
Enero	Febrero	Marzo	Abril
Mayo	Junio	Julio	Agosto
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

**2.17 - Filial**

<b>Sistema Presupuestario</b>			
<b>Ventas, Costo Variables, Créditos Tributarios, Siglo Financiero</b>			
<b>Margen de Contribución / Compras</b>			
Bossoroca	S. A. Missões	São Nicolau	Garruchos
Rolador	São Lourenço	Dez. Novembro	Pirapó
São José - SAM	R.Vermelho	URP	UBS
Agroindústria	Fábrica Ração	Mercado	Consumo
Insumos	aaa	bbb	ccc









## 2.22 - Sistema Presupuestario – Demostrativo de Resultado Consolidado

Sistema Presupuestario												
Demostrativo de Resultado Consolidado												
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas</b>	<b>7.915.632</b>											
(-) PIS	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608
(-) COFINS	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588
(-) ICMS	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657
(-) CMV	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004
(-) Locación de Equipamientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Comissões	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469
<b>Margen de Contribución</b>	<b>534.305</b>											
(-) Gastos Personales	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217
(-) Servicios Prestados PJ	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350
(-) Servicios Prestados PF	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600
(-) Gastos con Consumos	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500
(-) Gastos con Locación / Leasing	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
(-) Gastos con Conservación	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600
(-) Gastos con Fletes	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
(-) Gastos con Honorario	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(-) Gastos Generales	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
(-) Gastos con Viajes	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
(-) Gastos Financieros	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070
(-) Gastos Diversos	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
<b>Total de Gastos Fijos</b>	<b>485.137</b>											
<b>Resultado Operacional Mensual</b>	<b>49.168</b>											
<b>Resultado Operacional Acumulado</b>	<b>49.168</b>	<b>98.337</b>	<b>147.505</b>	<b>196.674</b>	<b>245.842</b>	<b>295.011</b>	<b>344.179</b>	<b>393.348</b>	<b>442.516</b>	<b>491.685</b>	<b>540.853</b>	<b>590.022</b>

## 2.23 - Sistema Presupuestario – Flujo de Caja Proyectado

Sistema Presupuestarios												
Flujo de Caja Proyectado												
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Vendas</b>	<b>7.915.632</b>											
(-) PIS	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608	130.608
(-) COFINS	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588	601.588
(-) ICMS	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657	1.345.657
(-) CMV	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004	5.066.004
(-) Locación de Equipamientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Comissões	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469	237.469
<b>Margen de Contribución</b>	<b>534.305</b>											
(-) Gastos Personales	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217	195.217
(-) Servicios Prestados PJ	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350
(-) Servicios Prestados PF	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600
(-) Gastos con Consumos	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500
(-) Gastos con Locación / Leasing	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
(-) Gastos con Conservación	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600
(-) Gastos con Fletes	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
(-) Gastos con Honorario	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(-) Gastos Generales	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
(-) Gastos con Viajes	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
(-) Gastos Financieros	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070	78.070
(-) Gastos Diversos	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
<b>Total de Gastos Fijos</b>	<b>485.137</b>											
<b>Resultado Operacional Mensual</b>	<b>49.168</b>											
<b>Resultado Operacional Acumulado</b>	<b>49.168</b>	<b>98.337</b>	<b>147.505</b>	<b>196.674</b>	<b>245.842</b>	<b>295.011</b>	<b>344.179</b>	<b>393.348</b>	<b>442.516</b>	<b>491.685</b>	<b>540.853</b>	<b>590.022</b>