

ISSN 0121-5337

Revista Visión Contable

Publicación de la Facultad de Contaduría Pública Universidad Autónoma Latinoamericana - UNAULA
N° 14, pp. 148. Medellín-Colombia. Enero-Diciembre de 2016. ISSN 0121-5337

14

 Ediciones
UNAULA

ISSN 0121-5337

Revista Visión Contable

Publicación de la Facultad de Contaduría Pública Universidad Autónoma Latinoamericana - UNAULA
N° 14, pp. 148. Medellín-Colombia. Enero-Diciembre de 2016. ISSN 0121-5337

14

περίληψη
Στοιχόν Χονταβλε

Ediciones
UNAULA

Universidad Autónoma Latinoamericana
Facultad de Contaduría Pública
Revista Visión Contable N° 14
ISSN 0121-5337
Enero-diciembre 2016

Revista de la Facultad de Contaduría Pública
Universidad Autónoma Latinoamericana – UNAULA
Ediciones UNAULA

Rector

JOSÉ RODRIGO FLÓREZ RUIZ

Vicerrectora Administrativa

CARMEN ALICIA ÚSUGA

Vicerrectora Académica

CLAUDIA PATRICIA GUERRERO ARROYAVE

Directora Centro de Investigaciones UNAULA

BIBIANA ESCOBAR GARCÍA

Decano Facultad de Contaduría Pública

ALEJANDRO MEJÍA DÍAZ

Director editorial Revista Visión Contable

JHON HENRY CORTÉS JIMÉNEZ

Gestor(a) editorial

MIRYAM DEL ROSARIO HENAO ZAPATA

Revisión de redacción y estilo

SILVIA VALLEJO

Diseño y Diagramación:

MARÍA ISABEL ARANGO FRANCO

Comité Científico Internacional

ANTHONY TINKER - Estados Unidos

PABLO ARCHEL DOMENCH - España

FRANCISCO CARRASCO FENECH - España

CARLOS LARRINAGA GONZÁLEZ - España

Baruch College at the City University of New York,
Universidad Pública de Navarra,
Universidad Pablo de Olavide – Universidad de Sevilla,
Universidad de Burgos, España

Comité Científico Nacional

FABIOLA LOAIZA ROBLES - Colombia

JAIR ALONSO BAUTISTA - Colombia

HÉCTOR JOSÉ SARMIENTO RAMÍREZ - Colombia

MARCO ANTONIO MACHADO RIVERA - Colombia

HERNÁN CARLOS BUSTAMANTE - Colombia

Universidad de la Salle
Universidad Santo Tomás
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid
Universidad de Antioquia
Universidad Autónoma Latinoamericana

Autores

Argentina

JOSÉ LUIS INFANTE

Brasil

SERGIO RICARDO RAMOS BUENO

FERNANDO DE ALMEIDA SANTOS

TIONES EDIEL FRANZEN

ORLANDO MONTEIRO DA SILVA

Colombia

MARTHA VIVIANA DÍAZ BARRETO

JULIE CAROLINA DÍAZ GUEVARA

SANDRA MILENA CÁRDENAS MORA

JORGE BORDA VILORIA

JORGE OTÁLORA BELTRÁN

ADALBERTO ESCOBAR CASTILLO

EDWIN CABRALES BONIVENTO

OLIVIA RANGEL LUQUEZ

Evaluableadores

Argentina

JORGE ORLANDO PÉREZ

Colombia

DIEGO ALEJANDRO PERALTA BORRAY

DAULIS LOBATÓN POLO

PAULA ANDREA GRAJALES SÁNCHEZ

Cuba

MARLENE LEONOR CAÑIZARES ROIG

Chile

GERMÁN RODOLFO PINTO PERRY

España

HORACIO MOLINA SÁNCHEZ

Mexico

DORIE CRUZ RAMÍREZ

SULY SENDY PEREZ CASTAÑEDA

Portugal

AMÉLIA CRISTINA FERREIRA DA SILVA

Universidad Autónoma Latinoamericana
Facultad de Contaduría Pública
Carrera 55 N° 49-51
Tel. (57) (4) 511 21 99 Ext. 203
Medellín - Colombia
www.unaula.edu.co
revista.visioncontable@unaula.edu.co

La *Revista Visión Contable* es una publicación académica que tiene como propósito difundir las reflexiones, construcciones o avances de la disciplina contable. La *Revista Visión Contable* es un espacio para la socialización del conocimiento y las ideas de los autores, por ello es, a su vez, un escenario para motivar la discusión y el debate sobre los diversos ámbitos disciplinares de la contabilidad. Las ideas, conceptos y argumentos expresados en cada uno de los artículos son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a la Facultad ni a la Universidad.

Contenido

Estudo de caso sobre a construção de indicadores
de desempenho, conforme o modelo do BSC
(Balanced Scorecard) e o crescimento sustentável 8
Sérgio Ricardo Ramos Bueno
Fernando de Almeida Santos
[Brasil]

Os custos totais do comércio bilateral
brasileiro: determinantes e evolução recente 41
Tiones Ediel Franzen
Orlando Monteiro da Silva
[Brasil]

Normas para contabilidad de costos 66
Martha Viviana Díaz Barreto,
Julie Carolina Díaz Guevara
Sandra Milena Cárdenas Mora
[Colombial]

Políticas de precios y rendimientos productivos 85
José Luis Infante
[Argentina]

Proceso de toma de decisiones en las cooperativas
de ahorro y crédito de Barranquilla 105
Jorge Borda Viloría
Jorge Otálora Beltrán
Adalberto Escobar Castillo
[Colombial]

Formación tributaria en la Guajira 127
Edwin Cabrales Bonivento
Olivia Rangel Luquez
[Colombial]

1

ARTÍCULO

Estudo de caso sobre a construção de indicadores de desempenho, conforme o modelo do BSC (Balanced Scorecard) e o crescimento sustentável

Sérgio Ricardo Ramos Bueno¹

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Brasil

Fernando de Almeida Santos²

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Brasil

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar uma abordagem que utiliza a pesquisa-ação, realizada em uma empresa brasileira do setor de comércio exterior onde o crescimento sustentável é o objetivo estratégico principal. Esta pesquisa considera os conceitos de modelo de gestão, relatórios gerenciais de desempenho e da ferramenta de controle denominada BSC (Balanced Scorecard). Foi apresentado um estudo de caso com os passos para criação dos indicadores de desempenho de uma empresa, desde a primeira fase da estratégia, onde são definidos a missão, a visão e os objetivos da empresa, até a construção de indicadores de desempenho para cada um dos objetivos estratégicos definidos pela administração, em cada uma das quatro perspectivas ("financeira", "clientes", "processos e pessoas" e "aprendizado e conhecimento") do modelo teórico do BSC. Como conclusão deste trabalho

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Pós-graduado em Administração e Graduado em Ciências Contábeis e em Engenharia Eletrônica. Correio eletrônico: sergio.bueno@br.pwc.com

² Professor da PUC- SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Doutor em Ciências Sociais – PUC-SP. Mestre em Administração e Graduado em Ciências Contábeis, em Administração e em Administração Pública. Correio eletrônico: fernando@fernandoasantos.com.br

foi apresentado um rol de indicadores de desempenho que tem por objetivo medir a operação da empresa citada, que, ao serem aplicados, trarão as medidas de acompanhamento da aplicação da estratégia corporativa no dia a dia das operações.

Palavras-Chave: Modelo de gestão, BSC, *Balanced Scorecard*, Crescimento sustentável.

Abstract

This study aims to evaluate an approach that uses the action research applied to a Brazilian company from International Trade sector for which, the sustainable growth is the main strategic objective. This research takes into management model concepts, performance management reports and the performance tracking tool called BSC (Balance Scorecard). A case study with the steps for creation of performance indicators of a company was presented from the first phase of the strategy, which are defined the vision, mission and objective of the company, until the construction of performance indicators for each of the strategic objectives defined by management, in each of the four perspectives (financial, customer, processes and people, learning and knowledge) of the theoretical model of the BSC. As a conclusion of this work a performance indicator list was presented that is designed to measure the operation of mentioned company, which, when applied, will bring the accompanying measures for the implementation of corporate strategy in daily operations.

Key words: Management model, BSC, *Balanced Scorecard*, Sustainable growth.

Introdução

Uma das áreas dentro da dimensão financeira das empresas é a Controladoria Gerencial, que produz os relatórios gerenciais de desempenho, a fim de embasar a tomada de decisões dos administradores do negócio, focando na continuidade e crescimento da empresa.

O tema desta pesquisa consiste na definição e construção dos relatórios gerenciais, focado na utilização de indicadores de desempenho do negócio.

Baseado nas necessidades das empresas e no gerenciamento dos resultados das mesmas, o trabalho busca responder: Como desenhar um relatório gerencial baseado em indicadores de desempenho, partindo dos objetivos estratégicos de uma determinada empresa, considerando o modelo de gestão do BSC?

Esta problematização é resultante de uma situação real, pois foi construída por meio da identificação da necessidade da empresa. O desenvolvimento e a utilização de BSC foi anteriormente pesquisado e analisado por diversos autores, mas a sua utilização em uma empresa focada no crescimento sustentável não foi encontrada na literatura, portanto pode ser considerado um tema muito relevante na conjuntura atual.

O objetivo desta pesquisa foi analisar a implantação e o desenvolvimento de uma proposta de gestão empresarial com a utilização do BSC, sendo destacado o fato de que a empresa possui o crescimento sustentável como objetivo estratégico principal. Portanto, analisou-se a aplicação dos relatórios gerenciais de desempenho como ferramenta de controle da estratégia de uma empresa focada no crescimento sustentável. No artigo é descrito desde a construção dos objetivos estratégicos até os indicadores de desempenho.

Segundo pesquisa da PwC (2014), “Conquistando vantagem competitiva”, as empresas que utilizam relatórios gerenciais de desempenho para análise dos seus negócios, alinhando seus objetivos à estratégia de crescimento, têm se destacado no mercado. Ainda mais quando utilizam ferramentas mais automatizadas, diminuindo o uso de planilhas eletrônicas.

Além dos aspectos citados, a relevância desta pesquisa pode ser observada nas seguintes premissas, conforme destaca Machado: “A teoria atribui vantagens ao Balanced ScoreCard como método de avaliação de desempenho, em comparação a medidas exclusivamente financeiras” (2013, p. 129).

Para finalizar, que merece destaque é o fato de que a sustentabilidade é um aspecto muito relevante para as empresas atuais.

Modelo de gestão E O bsc

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 11), a capacidade de executar a estratégia é mais importante que a estratégia em si. Foi realizada uma pesquisa entre 275 gestores que determinaram que a aplicação da estratégia é o fator mais importante para análise da corporação e de suas gerências. Dessa forma, o BSC, modelo de gestão empresarial criado pelos autores anos antes, que era focado no desempenho financeiro, com as informações obtidas na contabilidade, passou a ter componentes que indicassem o desempenho financeiro futuro. “Os modelos de gestão não são apenas ferramentas para profissionais e gerentes – são essencialmente uma forma de comunicação que elimina dificuldades abstratas e proporciona abrangência” (Assen, Berg e Pietersma, 2010, p. VII).

Conforme as teorias apresentadas por Kaplan & Norton (1997), o modelo de gestão apresentado é baseado no monitoramento do desempenho operacional da empresa, a partir de indicadores que medem numericamente, a partir de parâmetros fornecidos pelas áreas das empresas.

Assim, o modelo de gestão é construído para monitorar o desempenho operacional da empresa, alocando responsabilidade e autoridade e garantindo a aderência entre estratégia, planejamento e gestão (*figura 1*).

Considerando os componentes do modelo de gestão apresentados na *figura 1*, pode-se representar cada um da seguinte forma:

1. Sistema integrado de planejamento - resumo das estratégias de uma empresa, traduzidos em diferentes planos:
 - Plano mestre
 - Plano estratégico
 - Planos operacionais
2. Sistema de medição – forma pela qual será mensurado o desempenho da empresa, no caso, focado no modelo do BSC, que será apresentado nos tópicos seguintes deste artigo:

FIGURA 1. Componentes do Modelo de Gestão proposto pelo autor

Fonte: elaborado pelos autores.

Os indicadores de desempenho as serem medidos no BSC podem ser divididos em:

- Econômico-financeiros
 - De mercado/ cliente
 - De inovação
 - Dos processos internos
3. Relatórios gerenciais – relatórios produzidos por diversas áreas da empresa, garantindo os fluxos de informações para o modelo de gestão, e permitindo que os gestores tenham ferramentas para analisar e medir o desempenho dos diversos níveis da empresa.
 4. Reuniões / Comitês – fóruns destinados aos processos decisórios da empresa, onde são analisados os resultados apresentados pelo modelo de gestão e, conseqüentemente, são apresentadas as ações necessárias para o cumprimento das estratégias da empresa e de cada área que compõe a mesma.
 5. Responsabilidades – representam os responsáveis pela tomada de decisão e determinação das atividades para cumprimento das estratégias definidas para a empresa, baseadas no desempenho analisado de cada componente/área desta empresa, como:

- Presidência
 - Diretorias
 - Gerências
 - Assessorias
6. Limites de alçada – focada nas responsabilidades, são determinadas as alçadas de decisão, onde cada responsável deve abordar e coordenar o tema que lhe cabe, como:
- Gestão estratégica
 - Investimentos
 - Adm. Financeira/ Controladoria
 - Adm. Recursos Humanos
 - Outras áreas
7. Estrutura Organizacional – constitui a forma pela qual a empresa é administrada, desde o nível mais baixo até a administração geral, envolvendo dimensões como:
- Diretorias
 - Departamentos
 - Áreas
 - Colaboradores
 - Outros
8. Processos de Negócio + Indicadores – processos da empresa, operacionais, comerciais e financeiros, que determinam a cadeia de valor e geram as informações para medição do desempenho, por meio de indicadores. Os indicadores podem ser construídos com base em:

Esse modelo de gestão apresentado pelo autor destaca os componentes que reforçam a obtenção de informações necessárias para construção dos indicadores de desempenho focados na estratégia estabelecida pela administração da empresa. Dessa forma, podem ser elaborados indicadores que, se comparados às metas de planejamento e orçamentárias, determinam o direcionamento para o qual a empresa deveria seguir, ou mesmo, está seguindo.

Em comparação com o modelo de gestão apresentado pelos autores, pode-se citar outros autores que discorrem sobre o mesmo tema. Terra (1999) apresenta um modelo de gestão com sete componentes: o papel da alta administração, a cultura organizacional, as características da estrutura organizacional, as políticas de administração de recursos humanos, os sistemas de informação, as práticas de mensuração e divulgação de resultados e os processos de aprendizado.

Pereira (2002) propõem um modelo organizacional baseado em quatro componentes internos: trabalho (tarefas); pessoal (indivíduos na organização); organização formal e organização informal. Em complemento ao modelo, os autores destacam componentes afetados por fatores externos: o próprio ambiente, a estratégia e os produtos/resultados.

Seja o modelo detalhado apresentado pelo autor, que considera oito componentes, o modelo de Terra, com sete componentes ou o modelo resumido de Nadler, com quatro componentes e seus complementos, todos convergem para cinco grandes grupos de conceitos, já destacados por Pereira (2002): estratégia, estrutura, processos, tecnologia e pessoas.

TABELA 1. Comparativo dos modelos de gestão

Conceitos	Metodologia utilizada pelo autor	Terra	Nadler; Gerstein; Shaw
Estratégia	Sistema integrado de planejamento	Papel da alta administração	Estratégia
Estrutura	Estrutura organizacional	Características da estrutura organizacional	Organização formal Organização informal
Processos	Processos de negócios + indicadores	Processos de aprendizado Cultura organizacional (50%)	Trabalho (tarefas)
Tecnologia	Sistemas de medição Relatórios Gerenciais	Sistemas de informação, as práticas de Mensuração e divulgação de resultados	Productos/resultados * (acompanhamento dos relatórios gerenciais de resultado)
Pessoas	Reuniões/comitês Limites de Alçada Responsabilidades	Cultura organizacional (50%) Políticas de administração de recursos humanos	Pessoal (indivíduos na organização)

Fonte: elaborado pelos autores.

A tabela 1 demonstra um comparativo entre os modelos de gestão apresentados pelos autores citados, e pode ser observado que todos têm pontos em comum que tendem aos cinco conceitos básicos.

As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da

era da informação. O ambiente exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. As empresas estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis e invisíveis tornou-se mais decisiva do que investir e gerenciar os ativos físicos tangíveis. Agora, os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser um fator crítico de sucesso para as empresas da era da informação. (Kaplan e Norton, 1997).

Frezatti *et al.*, (2014, p. 383) destaca que o BSC faz com que os funcionários em geral passem a atender as estratégias da empresa.

Os indicadores de desempenho SEGUNDO O BSC

O conceito do indicador de desempenho está associado a um modelo e a uma variável aleatória em função do tempo. Portanto, define indicadores como formas de representação quantificáveis das características (atributos ou requisitos) de produto (bens + serviços) e processos (conjunto de causas e condições que transforma recursos em produtos) utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo (Zeltzer, 2005).

Alguns autores definem os indicadores de desempenho como:

- As medidas de desempenho são sinais vitais da organização e elas qualificam e quantificam o modo como as atividades ou “outputs” de um processo atingem suas metas, assim as medidas de desempenho respondem à pergunta como você sabe (Hronec, 1994).
- Relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas, numéricas, pré-estabelecidas (FPNQ, 2003).
- Resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites –referências ou metas– estabelecidos (Moreira, 2002).

Conforme a afirmação de Kaplan e Norton (1997) de que “o que não é medido não é gerenciado”, o mundo empresarial identificou a grande importância dos indicadores de desempenho, utilizando isso para estabelecer e atingir seus objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton (2006) destacam a importância entre o alinhar os indicadores de desempenho e a estratégia para estabelecer objetivos e respeitá-los; proporcionar padrões para estabelecer comparações; permitir visibilidade por meio de um “quadro de resultados” para que as áreas possam monitorar seus níveis de desempenho; destacar problemas de qualidade e determinar áreas prioritárias; proporcionar uma “retroalimentação” para direcionar os esforços de melhoria.

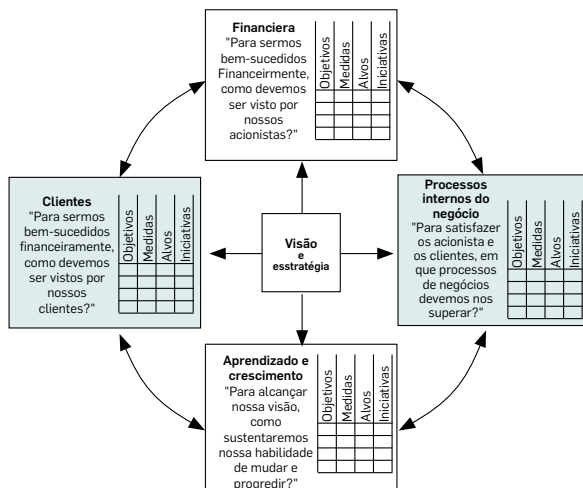
Dentro deste conceito, os indicadores de desempenho têm o objetivo de aumentar a compreensão e facilitar a atualização da visão e da estratégia da organização; facilitar o acompanhamento dos itens chave da estratégia da empresa; facilitar mudanças organizacionais; comparar os objetivos do planejamento estratégico com o orçamento anual e permitir, a qualquer momento, uma visão panorâmica do desempenho da empresa (IOB, 2009).

Segundo Assen, Berg e Pietersma (2010), a ideia geral do BSC é apresentar uma alternativa aos indicadores financeiros tradicionais e à mensuração do desempenho passado de uma empresa. É um método cujo objetivo é a definição de metas e objetivos, pautados na missão e visão da organização para longo prazo. Assim, são monitoradas metas, estratégias e objetivos, possibilitando a correção imediata, se necessário.

O modelo apresentado por Kaplan e Norton visa medir o desempenho de uma empresa em quatro perspectivas, sendo elas:

- Financeira – utiliza os indicadores financeiros para atingimento das metas dos acionistas e investidores.
- Clientes – objetiva atender aos objetivos de atendimento dos clientes externos (clientes, fornecedores, parceiros) e internos (gerências, funcionários, colaboradores) de uma empresa.
- Processos – têm o objetivo de medir os processos internos da empresa, abordando sua eficácia, ociosidade, aprimoramento, entre outros.
- Pessoas – são os indicadores destinados a avaliação da gestão e conhecimento do capital humano e, também, da inovação (*figura 2*).

Com essa abordagem, Kaplan e Norton transformaram a forma de analisar o desempenho das organizações, passando de uma análise estritamente financeira, baseada nas informações contábeis, para uma análise mais abrangente, pautada na operação como um todo (atendimento a clientes, processos e estrutura).

FIGURA 2. Perspectivas do BSC

Fonte: Assen, Berg e Pietersma (2010, p. 183).

Conforme Celestino e Silva (2011): "... a contabilidade precisa estar apta para evidenciar as habilidades criativas e inventivas, valores, atitudes, motivação das pessoas, bem como os demais ativos intangíveis das organizações" (p. 153).

Padoveze e Taranto (2009) observam que: "... o balanced scorecard é um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia empresarial, o qual traduz a missão e estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras..." (p. 68).

A operacionalização do BSC

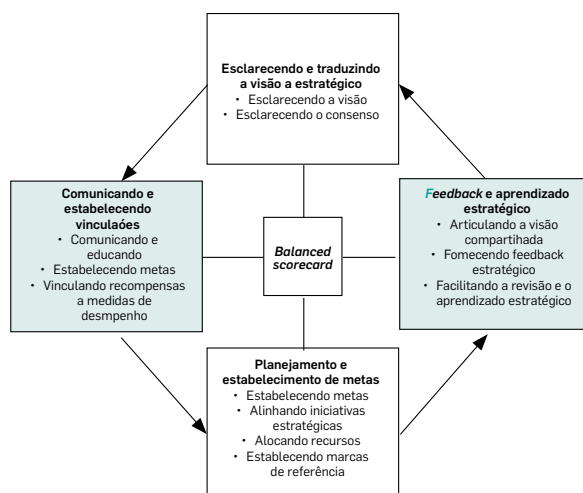
Alguns autores propõem a operacionalização do modelo de gestão utilizando os indicadores de desempenho e BSC em quatro ou cinco etapas, porém todos partem do princípio, onde há a definição da missão e visão para a construção da estratégia, até a medição dos indicadores de desempenho que devem estar alinhados com a estratégia definida.

Segundo Celestino e Silva (2011), o sistema de medição pode ser aplicado em cinco etapas, começando pelo desenvolvimento da estratégia. Posteriormente é efetuada a tradução da estratégia em objetivos, para assim ser

estabelecido um plano operacional de métricas que define as ações que irá realizar para atingir seus objetivos estratégicos. Na quarta fase, por meio da monitoração e aprendizagem, é feita a definição dos indicadores de desempenho. Na etapa final, os gestores utilizam o BSC para testar os indicadores e tomar as decisões necessárias para atingir a estratégia.

“A elaboração e difusão do balanced scorecard é efetuada em quatro etapas ou processos, a saber: (1) Tradução da visão; (2) comunicação e comprometimento; (3) planejamento de negócios; e (4) feedback e aprendizado” (Padoveze e Taranto, 2009, p. 69).

FIGURA 3. Balaced scorecard



Fonte: Padoveze e Taranto (2009, p. 70).

O BSC apresentado por Kaplan e Norton no início dos anos noventa se mostrou um modelo de gestão bastante eficaz para o controle das operações de uma empresa, interligando a estratégia às atividades dos profissionais da empresa. A implementação de indicadores de desempenho em todos os níveis da empresa é a melhor forma de identificar e corrigir possíveis alterações nas premissas estratégicas, fortalecendo o cumprimento dos objetivos definidos pela alta administração. O correto alinhamento entre a estratégia e a operação pode garantir o alcance do crescimento sustentável.

Definição do crescimento sustentável

O crescimento sustentável de uma empresa é apresentado por vários autores e muitos deles analisam o tema focando na interação das empresas com o meio ambiente e com a sociedade, partindo do pressuposto que estas empresas interferem fortemente no meio em que estão inseridas. Porém, neste trabalho, o crescimento sustentável é analisado pela óptica da empresa, onde a manutenção das suas atividades é o foco principal.

“O conceito de sustentabilidade desenvolveu-se nas últimas décadas, apesar da discussão em torno de crescimento econômico e equidade social já existir há mais de um século” (Dyllick e Hockerts, 2002).

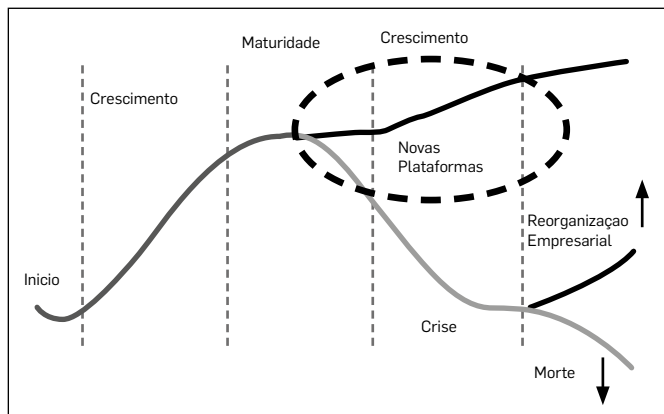
Elkington (2000), descreve sobre o conceito do *Triple Bottom Line* para o crescimento sustentável, que prioriza a avaliação do desempenho empresarial, não somente no valor econômico gerado, mas também no valor social e ambiental gerado ou destruído.

“O crescimento não é somente um ato criativo, mas também um processo disciplinado que interliga processos e pessoas” (Mendes e Arruda, 2009).

Segundo Dyllick e Hockerts (2002), para uma empresa se mostrar sustentável deve possuir um conjunto de necessidades que, ao serem agregadas, satisfazem a todos os *stakeholders* como acionistas, empregados, clientes, grupos de interesse, comunidades, entre outros.

Mendes e Arruda (2009) defendem que o crescimento de uma empresa não é mais opcional, e sim, uma condição para sua existência. A falta de crescimento impede que executivos almejem novos cargos, os funcionários não executivos perdem as oportunidades de crescimento, de forma que para haver uma promoção, deve haver uma demissão. Esse desgaste provocado pelo “jogo de poder” é prejudicial para a empresa, mantendo-a estagnada até sua extinção.

Mendes e Arruda, ainda, apresentam um gráfico que resume a linha de vida de uma empresa, de forma que a inovação e poder de adaptação às novas tendências são fundamentais para a continuidade de uma empresa. A figura 4 demonstra o momento em que a empresa deve realizar ações para não entrar na curva de crise:

FIGURA 4. Linha de vida de uma empresa

Fonte: Mendes e Arruda (2009, p. 95).

Considerando as definições de crescimento sustentável, percebe-se fatores comuns nas interpretações, onde o atendimento a todos os *stakeholders*, sejam internos ou externos. Portanto, o crescimento sustentável é a capacidade de uma empresa em inovar e evoluir para se manter no mercado no presente e, principalmente, no futuro.

Relatórios gerenciais e a gestão de desempenho para o crescimento sustentável

Segundo a PwC, o relatório de gestão e análise de negócios ou gestão de desempenho (*performance management*) pode ser definido como “o processo sistemático de acompanhamento dos resultados das atividades de uma empresa; coletando e analisando as informações de desempenho com o objetivo de acompanhar o progresso dos resultados em relação ao planejamento do negócio”. Desta forma, as informações de desempenho são utilizadas para auxiliar na tomada de decisão e alocação de recursos, e comunicação dos resultados alcançados ou não atingidos.

Kaplan e Norton (2006) afirmam que o alinhamento entre a estratégia e a operação é o fator fundamental para o crescimento de uma empresa, definido pela administração. Assim, a gestão de desempenho é um processo que se baseia em abordagens de medição do desempenho da empresa,

como o Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1997). Enquanto o Balanced Scorecard oferece uma metodologia para a obtenção de informações, a gestão de desempenho garante que os resultados serão utilizados para influenciar a escolha de ações estratégicas, promovendo a renovação, tornando-a mais dinâmica e competitiva. A gestão de desempenho é, portanto, um processo contínuo para toda a empresa, em vez de uma única vez ou um caso isolado.

Um sistema de medição de desempenho deve alinhar as medidas de desempenho de uma organização com sua estratégia e seus fatores críticos de sucesso, a fim de se concentrar nas funções mais importantes do negócio e direcionar o foco para as questões de interesse da administração da organização. Portanto, uma estratégia bem definida, com um sistema de medição eficaz, pode garantir o crescimento sustentável de uma empresa.

Segundo a PwC, os elementos essenciais da gestão de desempenho são a gestão de benefícios e a sua mensuração. A todo o momento, dentro de uma organização, diferentes tipos de mudanças estão sendo concluídas. A gestão de desempenho melhora a capacidade da organização de definir, comunicar, direcionar e mensurar a estratégia de negócios. Isso permite que os vários níveis dentro da organização estabeleçam metas e objetivos, respondendo rapidamente e fazendo os ajustes de curso com base em indicadores definitivos, para relacionar a estratégia às operações, e medir resultados.

Kaplan e Norton (2000) destacam a dificuldade das empresas em operacionalizar a estratégia, pois o BSC, apresentado pelos mesmos autores no início dos anos noventa, não estava sendo implementado da melhor forma possível, e com o nível necessário de informações para a correta aplicação da estratégia.

Nesse sentido, empresas e consultorias vem apresentando metodologias pautadas nas teorias de Kaplan e Norton, a fim de implementar corretamente o BSC, já que as tecnologias de integração de sistemas avançaram ao ponto de ser possível criar uma plataforma comum para a entrega de soluções integradas de gestão de desempenho. As capacidades dos sistemas computacionais e de armazenamento de dados aumentaram, enquanto os custos caíram drasticamente, e o acesso à informação para o usuário final tem observado uma mudança generalizada através da rápida adoção de relatórios web-based e de soluções de análise.

Como observado por Kaplan e Norton (2000), o alinhamento entre a estratégia e a operação é fundamental para determinar o crescimento de

uma empresa. Assim, quanto maior a capacidade de uma empresa em executar sua estratégia, maior a probabilidade desta empresa obter um crescimento sustentável.

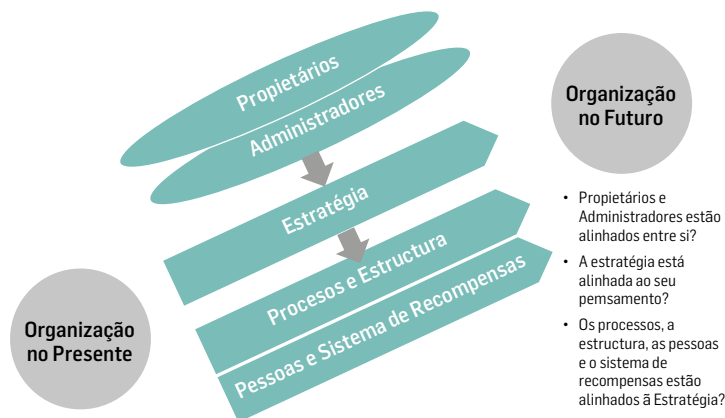
Na série de artigos relacionados à Orquestra Societária (Hess e Brandão, 2014), é apresentada uma sequência de etapas de alinhamento entre os componentes da organização visando um crescimento para o futuro, conforme apresentado na figura 5.

Conforme Hess e Brandão, seguindo a evolução da Organização no Presente para a Organização no Futuro, pode-se estabelecer cinco passos de alinhamento:

1. O sistema organizacional começa a viabilizar-se pelo alinhamento entre os proprietários e os administradores da organização.
2. A partir desse alinhamento inicial, é desenhada a estratégia organizacional que permite à organização sair do status 1 (presente) e alcançar o status 2 (futuro).
3. Após definida a estratégia organizacional, foi construída a arquitetura e o desenho da empresa, pautados nos processos e na estrutura, nas pessoas e no sistema de recompensas organizacional.
4. A estratégia é o centro do modelo representado na figura, anteriormente, mantendo-se entre o presente e o futuro, bem como entre os proprietários e administradores e os processos, a estrutura, as pessoas e o sistema de recompensas.
5. A própria estratégia não consegue fazer com que a organização evolua do presente ao futuro, portando torna-se necessário criar um modelo de gestão.

O modelo de gestão analisado neste trabalho é o *Balanced Scorecard*, que permite que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamento. Quando definem metas de superação de três a cinco anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal, definindo até onde pretendem ir durante os doze meses do primeiro ano do plano. Com esses referenciais de curto prazo, dentro da trajetória estratégica de

FIGURA 5. Elementos que definem o futuro da organização



Fonte: Hess e Brandão (2014, p. 37).

longo, o BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional (Kaplan e Norton, 1997).

O maior desafio de uma empresa visando o crescimento sustentável não é definir a estratégia, mas conseguir operacionalizá-la e controlá-la de forma que os objetivos estratégicos sejam alcançados dentro dos parâmetros definidos pela alta administração.

Metodologia

A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação, que, conforme Jesus, Vieira e Effgen (2014): “Buscamos entender a pesquisa-ação como aquela que se centra nas questões vividas por aqueles que se ocupam com o que se apresenta nas suas práticas...” (pp. 784-785).

Para isso, foram utilizados documentos de uma empresa do setor de comércio exterior cujo objetivo estratégico principal é o crescimento sustentável, além de documentos da consultoria da PwC (Pricewaterhouse-Coopers). Dentre estes documentos da empresa estão: as políticas e procedimentos, o orçamento, manuais internos de operação e as estratégias e ambições discutidas com os sócios. Os documentos utilizados da PwC consistem em publicações externas, publicações internas como intranet, bases de conhecimento e instrumentos que descrevem as metodologias do processo. Para elaboração do estudo de caso foi essencial a participação de

um dos autores em trabalho em campo, atuando como gerente da equipe, onde foi efetuado um projeto de consultoria que aborda os temas discutidos neste trabalho.

Portanto, foi realizado um estudo sobre a aplicação dos indicadores de desempenho em uma empresa específica, cujo objetivo estratégico principal é o crescimento sustentável. Este estudo apresenta toda implementação da gestão de desempenho na empresa, partindo do mapa estratégico até a construção dos indicadores.

Ao final, foram feitas as considerações finais do estudo proposto e um posicionamento em relação aos resultados obtidos na aplicação dos indicadores de desempenho.

Estudo de caso

O estudo de caso corresponde à análise de uma empresa do setor de comércio exterior, de porte pequeno, com potencial em tornar-se de médio porte em um ou dois anos. O trabalho foi realizado no período de abril de 2013 a julho de 2014. A equipe de consultoria possuía cinco pessoas, incluindo o sócio, o gerente (um dos autores deste trabalho), dois consultores seniores e um consultor. Dentro do período do projeto de consultoria foram efetuadas diversas atividades, que tomaram como base o estudo de caso apresentado neste trabalho.

No caso analisado, o estudo começa com a identificação do nível de maturidade da empresa em relação à construção dos relatórios gerenciais de desempenho. Nessa análise, foi detectado que a empresa não possuía nenhum tipo de relatório de desempenho, apenas possuía uma ideia da missão, visão e de alguns objetivos estratégicos. Sendo assim, o processo de construção dos relatórios gerenciais de desempenho parte da definição clara desses itens (missão, visão e objetivo) para, assim, serem definidos os indicadores a serem medidos para atingir a estratégia.

O estudo de caso detalha a determinação dos objetivos estratégicos corporativos, alinhados à ambição dos acionistas, e à interligação desses objetivos com cada um dos indicadores propostos para controle da aplicação da estratégia nas atividades operacionais da empresa.

A maturidade dos processos relacionados aos relatórios de desempenho é um aspecto fundamental do modelo operacional da área financeira. Baseado na maturidade dos processos foi construído um modelo de análise

de desempenho. A complexidade do modelo de desempenho depende da disponibilidade das informações que a empresa possui.

Uma escala de maturidade foi desenvolvida para avaliar o nível da organização em relação à gestão de desempenho, com exemplos de atributos de práticas mais e menos desenvolvidas. Essa escala pode ser utilizada para posicionar a situação atual da organização e sua aspiração a curto ou longo prazo, quanto à maturidade da gestão do negócio. O perfil resultado desta análise pode ser utilizado para definir a forma de implementação de relatórios de desempenho ideais à gestão da empresa.

O objetivo do perfil de maturidade é obter um entendimento claro da situação atual e identificar melhorias tangíveis e estruturadas para a gestão do negócio.

A seguir, apresenta-se os níveis da escala estabelecida para avaliação da gestão da empresa:

1. Informações gerenciais limitadas, intensamente suportadas por parâmetros contábeis, focado em Balanços e DRE tradicionais, com comentários limitados. Definição inconsistente de Indicadores de Desempenho. Arquitetura de sistemas não facilita relatórios profundos e automatizados. Uso intensivo de planilhas eletrônicas.
2. Informações gerenciais, principalmente financeiras, com alguns elementos operacionais. Existem alguns comentários, mas falta profundidade e insight (causa/justificativa de desempenho). Alguma automação das informações gerenciais está disponível, porém planilhas eletrônicas são utilizadas intensamente.
3. Existência de *Balanced Scorecard* permitindo gestão de resultados financeiros e também de alguns direcionadores chave de desempenho operacional. Comentários mais consistentes. Informações gerenciais de riscos são separadas. Desenvolvimento de banco de dados e automação significativa. Planilhas eletrônicas ainda são amplamente utilizadas no processo.
4. *Balanced Scorecard* bem estruturado, para o propósito específico, integrando informações gerenciais de riscos, bem como financeira e operacional. Comentários são oportunos, profundos e baseados em ações, facilitando decisões operacionais. Existe taxonomia padrão para dados

com poucas exceções. Existência de dois bancos de dados consolidados, um para dados financeiros e outro para dados não financeiros. Planilhas são utilizadas basicamente para edição de relatórios.

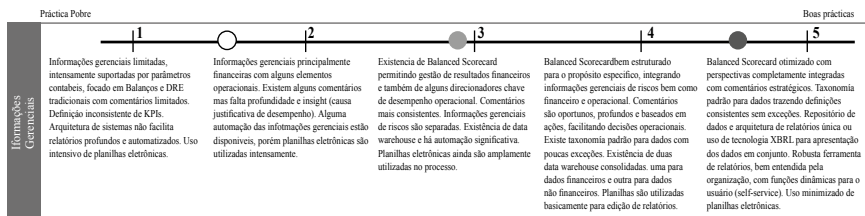
5. *Balanced Scorecard* otimizado com perspectivas completamente integradas com comentários estratégicos. Taxonomia padrão para dados, trazendo definições consistentes, sem exceções. Repositório de dados e arquitetura de relatórios única ou uso de tecnologia XBRL para apresentação dos dados em conjunto. Robusta ferramenta de relatórios, bem entendida pela organização, com funções dinâmicas para o usuário (*self-service*). Uso minimizado de planilhas eletrônicas.

Com base na escala demonstrada na figura 6, pode-se posicionar o estágio de uma empresa na régua de maturidade e, assim, tomar ações para implementar um modelo de gestão de desempenho mais adequado às ambições dessa empresa.

A fim de identificar a maturidade da empresa em relação aos relatórios gerenciais de desempenho, foi aplicado um questionário que direciona o nível atual da empresa na interpretação desses conceitos.

O questionário foi composto pelas seguintes perguntas:

1. A organização utiliza o *Balanced Scorecard* para avaliação de desempenho?
2. As medidas do *Balanced Scorecard* têm uma ligação direta com as atividades operacionais que avaliam o alcance dos objetivos da organização? As medidas do *Balanced Scorecard* podem incluir medidas financeiras e não financeiras?
3. A organização utiliza *benchmarks* externos para avaliar seu desempenho considerando uma base contínua?
4. Com que frequência a organização avalia as mudanças a fim de minimizar (o número de) suas medidas de desempenho?
5. A área estratégica é responsável pela análise, manutenção, utilização e comunicação dos componentes do *Balanced Scorecard*?

FIGURA 6. Modelo de régua de maturidade

Fonte: PwC.

6. Qual o percentual de funcionários que estão cientes das medidas-chave de desempenho da organização?
7. A organização utiliza a tecnologia para suportar o controle da medidas do Balanced Scorecard?
8. Os indicadores de desempenho são construídos em cascata por meio dos níveis da organização?
9. Com que facilidade os indicadores de desempenho são construídos?
10. Os processos de gestão de desempenho fornecem os objetivos e metas apropriados para a organização como um todo e estão dentro de cada um dos negócios necessários para alcançar a visão e as estratégias das empresas?
11. Os processos de gestão de desempenho são avaliados regularmente, como parte da melhoria contínua?

No caso da empresa analisada, as respostas para as perguntas efetuadas foram, predominantemente, negativas, ou seja, não havia nenhuma indicação de que eram efetuadas análises sobre o desempenho da empresa em qualquer ferramenta de controle ou relatório gerencial.

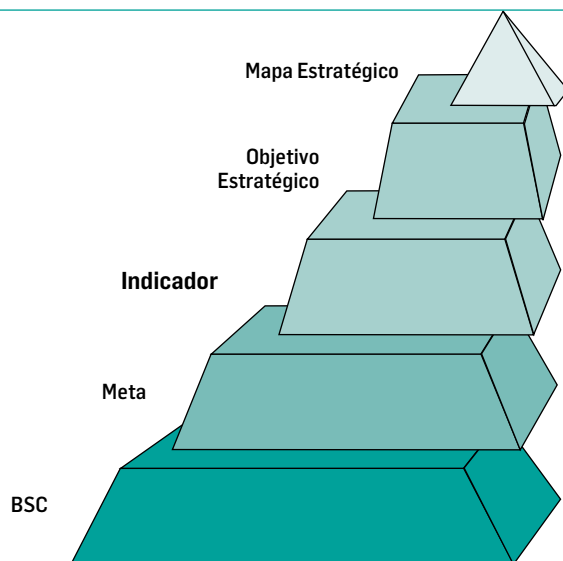
Portanto, o questionário demonstrou que havia definição dos indicadores de desempenho corporativos, apenas um entendimento inicial da missão, visão e objetivos da empresa. Sendo assim, esta empresa foi classificada no “Nível de maturidade 1” em relação aos relatórios gerenciais de desempenho.

Nível 1: Informações gerenciais limitadas, intensamente suportadas por parâmetros contábeis, focados em Balanços e DRE tradicionais com comentários limitados. Definição inconsistente de indicadores de desempenho. Arquitetura de sistemas não facilita relatórios profundos e automatizados. Uso intensivo de planilhas eletrônicas.

Após essa etapa, foi necessário iniciar a construção dos indicadores de desempenho partindo da definição clara da missão, visão e objetivo da empresa.

Seguindo a orientação de Kaplan e Norton, os autores adaptaram os passos para aplicação do BSC, de forma que a partir da descrição do mapa e objetivo estratégico, os indicadores devem ser definidos para melhor acompanhamento do desempenho das empresas. Assim, pode-se determinar os cinco passos a seguir para mensurar o desempenho de uma empresa, conforme demonstrado na figura 7:

FIGURA 7. Cinco passos para mensuração do desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores.

1. Mapa estratégico: descreve a estratégia da empresa por meio de objetivos relacionados entre si.

2. Objetivo estratégico: o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.
3. Indicador: como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.
4. Metas: o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários.
5. Relatório de acompanhamento (BSB): medição e gestão do desempenho a partir de modelo de acompanhamento (Dashboard).

O mapa estratégico visa orientar a empresa a traçar o melhor caminho para atingir os objetivos estabelecidos para os próximos anos de operação, propiciando a definição de metas a serem alinhadas junto aos colaboradores a partir das expectativas da alta administração, para as perspectivas financeira, de clientes, processos, pessoas, ambiente de trabalho e tecnologia.

Desta forma, a fase de definição de indicadores de desempenho, visa padronizar os indicadores e definir responsáveis pela elaboração e acompanhamento dos resultados esperados, baseados nos objetivos estratégicos definidos no mapa estratégico.

A tabela 2 apresenta as atividades para definição dos cinco passos para construção da análise de desempenho de uma empresa:

Seguindo a metodologia apresentada anteriormente, foi iniciado o trabalho com a construção do mapa estratégico e dos objetivos da empresa. Para isso, partiu-se da missão, visão e valores da empresa.

A missão da empresa tinha como foco o cliente, e como ele poderia ser competitivo utilizando a logística de forma global. A visão estava pautada no crescimento, fornecendo acesso à todos para a produção mundial. Entre os valores estavam a inovação, relacionamento, ética e transparência, colaboradores e responsabilidade social e ambiental.

Assim, definidos esses direcionadores, foram apresentadas questões para administração com a finalidade de identificar os objetivos da administração da empresa. Entre as questões estavam:

- Qual é a ambição da Empresa para os próximos anos de operação?
- Qual é a meta financeira de crescimento da Empresa para os próximos anos?

TABELA 2. Passos para construção do BSC

Passos	Atividades
Coleta de informações	Analisar missão, visão e valores definidos para a empresa. Definir, junto à alta administração, expectativas para os próximos anos de operação, considerando as perspectivas financeira, de clientes, processos, pessoas, ambiente de trabalho e tecnologia.
Passos 1 e 2 Mapa estratégico e Objetivo estratégico	Definir e formalizar objetivo estratégico suporte para o mapa estratégico. Elaborar mapa estratégico com definição de ações-chave para atingir a expectativa da alta administração.
Passo 3 Definição de indicadores-chave de desempenho	Definir indicadores de desempenho para monitoramento dos resultados da empresa. Definir os responsáveis pela elaboração e acompanhamento dos indicadores de desempenho. Definir reunião de reporte e avaliação de indicadores (frequência e participantes).
Passo 4 Definição de metas	Definir metas de desempenho alinhadas à estratégia e desenho detalhado dos indicadores de desempenho. Formalizar metas de desempenho, período de avaliação e responsáveis.
Passo 5 Balanced Scorecard	Definir BSC para medição e gestão de desempenho, para suporte à tomada de decisão de curto, médio e longo prazos. Desenhar e construir modelo de acompanhamento de desempenho estratégico da empresa.

Fonte: elaborado pelos autores.

- Quais são as estratégias a serem utilizadas pela Empresa para atingir os objetivos esperados?
- Quais investimentos serão realizados a fim de atingir os objetivos esperados?
- Quais são as ações a serem implementadas na perspectiva de clientes?
- No que diz respeito a Processos, quais são as ações vislumbradas a fim de atingir o objetivo proposto?
- No que diz respeito à Tecnologia, quais são as metas que suportam o cumprimento dos objetivos esperados?
- Quais são as expectativas da alta administração da Empresa em relação à perspectiva de pessoas?
- Quais são as metas que contemplam o ambiente de trabalho da Empresa?

As respostas obtidas nas questões apresentadas anteriormente tinham a finalidade de construir os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do BSC. As discussões sobre cada uma das questões foram bastante morosas,

porém produtivas, pois foram colocados os cinco diretores/sócios em um ambiente fechado por três dias, sendo que foram apresentadas as ambições individuais e alinhadas com os rumos da empresa a fim de que a instituição se direcione para o crescimento sustentável.

Obtidas as respostas para essas perguntas, foram construídos os objetivos estratégicos e discutidos com os administradores da empresa.

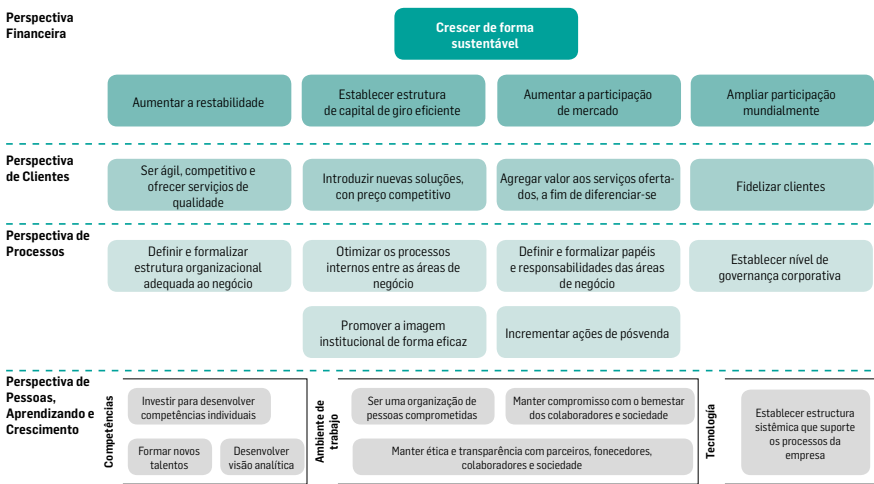
Os objetivos estratégicos foram dispostos no mapa estratégico seguindo as perspectivas: “financeira”, “clientes”, “processos e pessoas”, “aprendizado e conhecimento”, conforme apresentado por Kaplan e Norton (1997). O desenho do mapa estratégico está demonstrado na figura 8:

O mapa estratégico é a demonstração gráfica dos objetivos da empresa, devendo ser a orientação básica para as atividades da empresa. O mapa foi construído para que todos os profissionais da empresa conheçam seus objetivos e estabeleçam meios para o cumprimento das metas estabelecidas pelos administradores.

Assim, as metas determinadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos podem ser medida por indicadores de desempenho.

Com base nos objetivos estratégicos foram apresentados para a administração da empresa diversos indicadores de desempenho, que visam medir o cumprimento das metas em cada um dos objetivos estratégicos definidos pela empresa.

FIGURA 8. Mapa estratégico



Fonte: elaborado pelos autores.

As tabelas a seguir demonstram o resultado obtido na construção dos indicadores de desempenho específicos para a empresa analisada:

As tabelas 3 a 6 demonstram a perspectiva financeira do modelo do BSC, onde são elaborados indicadores que visam à análise financeira da empresa, obtendo-se informações da contabilidade e transformando-as em direcionadores do negócio. Normalmente, são apresentados poucos indicadores, em torno de três ou quatro, mas, no caso da empresa analisada, houve muitas dificuldades na filtragem desses indicadores, principalmente, pela inexperiência da administração com os indicadores de desempenho e pelas dificuldades na obtenção das informações presentes no banco de dados.

A tabela 4 apresenta os indicadores da perspectiva de clientes, com visão interna e externa, ou seja, os objetivos estratégicos voltados para análise dos colaboradores e funcionários (interna) e clientes e fornecedores (externa).

Nesse caso, foi possível limitar a quantidade de indicadores, visto que o cliente possuía uma definição clara do que queria obter com o resultado dos indicadores.

A tabela 5, que visa mensurar o desempenho da empresa analisando os processos internos, possui indicadores relacionados a diversas áreas, como operacional, comercial e recursos humanos.

O ideal na análise desses indicadores é mensurar a capacidade da empresa em executar suas atividades da forma mais eficaz possível, além de identificar o impacto dessas ações no mercado.

A tabela 6 corresponde à análise da perspectiva de pessoas, aprendizado e crescimento, portanto tem o objetivo de identificar a capacidade de crescimento da empresa pautado na preparação de seus profissionais, juntamente com a facilidade na adaptação a mudanças e agilidade nos processos de inovação.

Como resultado do estudo de caso, puderam ser analisados todos os passos para a construção de indicadores de uma empresa do setor de comércio exterior, partindo-se da definição da estratégia.

Alguns fatores devem ser destacados na finalização do estudo de caso, como a quantidade de indicadores de desempenho construídos. Devido à maturidade da empresa, foi muito difícil limitar a quantidade de objetivos estratégicos e, conseqüentemente, de indicadores de desempenho, pois os administradores não possuíam experiência nesse tema a ponto de escolher os principais. Com o decorrer das atividades, e o aumento da maturidade do cliente, é natural que muitos indicadores sejam dispensados, a fim de manterem os que, realmente, demonstram as atividades da empresa.

TABELA 3. Indicadores de desempenho – Perspectiva financeira

	Objetivo	#	Tipo	Indicador	Descrição
Perspectiva financeira	Aumentar a rentabilidade	1	Financeiro	Margem Ebitda	O indicador visa medir a capacidade da empresa ter lucro com o desenvolvimento de sua atividade antes de ser consideradas as despesas financeiras, impostos, depreciações e amortizações.
		2	Financeiro	Margem Bruta	O indicador visa medir a rentabilidade das vendas, após as deduções de vendas (impostos sobre vendas, abatimentos e
		3	Financeiro	Margem Líquida	O indicador visa medir a capacidade da empresa em gerar lucro comparativamente à Receita Líquida de Vendas.
		4	Financeiro	Margem Operacional	O indicador visa medir a eficiência operacional da empresa.
		5	Financeiro	Despesas Financeiras / EBITDA	O indicador visa medir a parcela das despesas financeiras absorvidas pelo EBITDA.
		6	Financeiro	Retorno sobre Investimento (ROI)	O indicador visa medir o montante de retorno atingido pela empresa em comparação ao montante de capital investido.
		7	Financeiro	Prazo médio de recebimentos (PMR)	O indicador visa medir o prazo médio para conversão das contas a receber em caixa, ou seja, receber o montante decorrente dos serviços prestados aos clientes.
	Aumentar a rentabilidade	8	Financeiro	Prazo médio de pagamentos (PMP)	O indicador visa medir o prazo médio entre o desembolso inicial e recebimento de venda do serviço prestado.
		9	Financeiro	Ciclo Financeiro	O indicador visa medir a quantidade de dias utilizados pela empresa para atender seus compromissos operacionais.
		10	Financeiro	Endividamento geral	O indicador visa medir a relação entre o montante captado pela empresa junto a terceiros e o capital próprio.
	Aumentar a participação de mercado	11	Estratégico	Índice de retenção de clientes	O indicador visa medir o percentual de receita de vendas realizadas para clientes recorrentes em relação a novos clientes.
		12	Estratégico	Índice mensal de novos clientes por filial	O indicador visa medir a variação de receita de venda para novos clientes entre os meses de análise por filial.
		13	Estratégico	Número de embarques por modalidade	O indicador visa medir a variação da quantidade de embarques realizados por modalidade por filial.
	Ampliar participação da AS mundialmente	14	Estratégico	Índice mensal de embarques por destino	O indicador visa medir a variação da quantidade de embarques realizados para os continentes (Europa, Ásia, América do Norte e Brasil), por modalidade.
		15	Estratégico	Quantidade de embarques no período comparada à quantidade total do mercado por destino.	O indicador visa medir o percentual de embarques realizados pela empresa em relação ao total de embarques do mercado.
	Ser ágil, competitivo e oferecer serviços de qualidade	16	Estratégico	Nível de satisfação dos clientes com os serviços	O indicador visa medir o nível de satisfação dos clientes com os serviços realizados pela empresa.
		17	Operacional	Tempo médio das análises de crédito de novos clientes	O indicador visa medir o tempo médio utilizado pela área de Cobrança para analisar a disponibilidade de crédito a novo cliente.

Fonte: elaborado pelos autores.

Tabela 4. Indicadores de desempenho – Perspectiva clientes

	Objetivo	#	Tipo	Indicador	Descrição
Perspectiva clientes	Introduzir novas soluções, com preço competitivo	18	Estratégico	Índice de vendas de "pacote" de serviços	O indicador visa medir a variação de quantidade de vendas realizadas, contemplando mais de um serviço da empresa (venda em conjunto).
		19	Estratégico	Índice de estratégia de preços	O indicador visa demonstrar a diferença entre los preços de serviços praticados pela empresa versus os preço médio praticado pelo mercado.
	Agregar valor aos serviços ofertados, a fim de diferenciar-se	20	Estratégico	Índice de portfolio de serviços	O indicador visa comparar o portfolio de soluções de logística ofertada pela empresa e pelas principais concorrentes presente no mercado.
	Fidelizar clientes	21	Estratégico	Número de clientes fidelizados	O indicador visa verificar a quantidade de clientes recorrentes para a empresa, fim de mapear os principais compradores.
		22	Comercial	Índice de principais clientes	O indicador visa monitorar o ranking dos principais clientes dos serviços da empresa.
Fonte: elaborado pelos autores.					

Tabela 5. Indicadores de desempenho - Perspectiva processos

	Objetivo	#	Tipo	Indicador	Descrição
Perspectiva processos	Definir e formalizar estrutura organizacional adequada ao negócio	23	Operacional	Status de adequação da estrutura organizacional ao negócio da empresa.	O indicador visa monitorar a adequação da estrutura organizacional formalizada ao negócio da empresa.
	Otimizar os processos internos entre as áreas de negócio	24	Operacional	Status de atualização do documento de papéis e responsabilidades das áreas de negócio.	O indicador visa verificar a existência de formalização adequada dos papéis e dos colaboradores das áreas de negócio.
	Definir e formalizar papéis e responsabilidades das áreas de negócio	25	Operacional	Status de atualização do documento de papéis e responsabilidades das áreas de negócio.	O indicador visa verificar a existência de formalização adequada dos papéis e responsabilidades dos colaboradores das áreas de negócio.
	Estabelecer nível de governança corporativa	26	RH	Status de cumprimento da divisão de responsabilidades a hierarquia da empresa.	O indicador visa medir a adequação e cumprimento dos níveis de governança corporativa estabelecidos nas políticas e processos da empresa.
	Promover a imagem institucional de forma eficaz	27	Estratégico	Visão do mercado em relação à empresa.	O indicador visa acompanhar a imagem institucional da empresa perante o mercado.
		28	RH	Quantidade de profissionais treinados em relação à estratégia corporativa da empresa.	O indicador visa medir a atualização dos colaboradores em relação à estratégia corporativa da empresa.
	Incrementar ações de pós-venda	29	Comercial	Eficácia comercial identificada nas ações pós-venda	O indicador visa monitorar a quantidade de vendas realizadas decorrentes das ações pós-venda.
		30	Comercial	Índice de inadimplência	O indicador visa acompanhar o índice de inadimplência da companhia.
Fonte: elaborado pelos autores.					

TABELA 6. Indicadores de desempenho - Perspectivas: pessoas

Perspectiva Pessoas, aprendizado e crescimento	Objetivo	#	Tipo	Indicador	Descrição
	Competências	31	RH	Índice de desempenho dos colaboradores	O indicador visa acompanhar a capacitação dos colaboradores alocados nos diferentes departamentos.
		32	RH	Índice de cumprimento dos treinamentos previstos	O indicador visa monitorar o cumprimento da grade de treinamentos previstos aos colaboradores dos diferentes departamentos.
		33	RH	Número de processos de negócios complexos transferidos para níveis inferiores capacitados.	O indicador visa monitorar a quantidade de processos complexos realizados por profissionais capacitados.
	Ambiente de trabalho	34	RH	Turn-over	O indicador visa medir a rotatividade dos colaboradores da empresa.
	Ambiente de trabalho	35	RH	Índice de retenção de pessoal de alto desempenho	O indicador visa medir a retenção de colaboradores de alto desempenho na empresa.
		36	RH	Índice de satisfação dos colaboradores	O indicador visa medir a satisfação dos colaboradores em trabalhar em sua função na empresa.
		37	RH	Índice de acompanhamento sugestões.	O indicador visa acompanhar a implementação e análise de sugestões fornecidas pelos colaboradores.
	Tecnologia	38	TI	Porcentagem de processos cobertos por TI	O indicador visa acompanhar o status de automatização dos processos críticos de negócios.
		39	TI	Pesquisa de satisfação com a eficácia da TI	O indicador visa medir a satisfação dos colaboradores em relação à eficácia da área de TI.
Fonte: elaborado pelos autores.					

O projeto de consultoria, do qual resultou o estudo de caso, foi executado em quinze meses, e as recomendações apresentadas nesta fase de construção dos indicadores foram implementadas nesse período, resultando em uma grande transformação na empresa, seja na estrutura, como nos processos, sistemas e pessoas.

Considerações finais

Atualmente, a maioria das empresas possui algum tipo de estratégia de crescimento, mesmo que representada pela ambição de seus proprietários. Assim, como apresentado por vários autores, dentre eles Kaplan e Norton (2000), a maior dificuldade das empresas é a transferência das ideias contidas nas premissas e objetivos estratégicos para as atividades operacionais da empresa.

Alinhando os conhecimentos de modelos de gestão e Balanced Scorecard com o objetivo estratégico de crescimento sustentável, este trabalho tem o objetivo de apresentar detalhadamente como construir os indicadores de desempenho de uma empresa do ramo do comércio exterior.

Vale ressaltar que o BSC é relevante para a análise de desempenho, porém não deve ser considerado como uma regra, visto que as empresas apresentam diferenças entre si, e, em alguns casos, podem ser adotados outros modelos de gestão, dependendo do que se quer medir.

Inicialmente para a construção dos objetivos estratégicos foi necessário o entendimento da maturidade da empresa em relação aos relatórios gerenciais de desempenho. Portanto, foram aplicados testes com o objetivo de captar os conhecimentos dos profissionais da empresa em relação aos indicadores de desempenho e o nível em que esta empresa se posiciona em uma escala de complexidade. Isso, para que se entenda o ponto de partida da construção dos indicadores de desempenho em relação à estratégia estabelecida pelos acionistas ou administradores. Estabelecido o ponto de partida, foi possível organizar todas as atividades do estudo, que partiria do ponto inicial de definição da missão, visão e objetivo, até a construção dos indicadores de desempenho corporativos.

Como qualquer projeto complexo de transformação corporativa, muitas dificuldades foram encontradas, principalmente, quando eram necessárias reuniões de alinhamento com os cinco sócios ao mesmo tempo. Não havia uma hierarquia de decisões, de forma que qualquer ponto de discussão tomava muito tempo para ser resolvido, visto que todos os sócios tinham que chegar a um consenso.

Além das dificuldades encontradas nas diversas discussões durante os meses do trabalho, houver adaptações aos produtos gerados para o cliente em questão, tomando muito tempo da equipe, já que, tendo uma maturidade baixa, foi necessário preparar o cliente para as transformações.

O projeto foi bem sucedido, o que pode ser observado na evolução do cliente em relação a sua maturidade nos negócios e, principalmente, na estrutura e controles. O crescimento resultante deste trabalho está representado nas dimensões que o cliente adotou, partindo de uma ocupação de um andar e meio, para seis andares no mesmo prédio. A estrutura para atendimento da estratégia definida no projeto foi refeita em quatro ondas de implementação, e as áreas e cargos definidos nesse projeto estão em operação, resultando em ganhos financeiros significativos.

Como conclusão, percebe-se a complexidade do alinhamento entre os primeiros passos da definição da estratégia até a construção dos indicadores de desempenho dentro de um modelo de gestão, neste caso o BSC. O estudo apresentado demonstra a construção prática das teorias apresentadas por Kaplan e Norton no início dos anos novent, bem como a evolução destas teorias durante os anos seguintes.

O resultado deste trabalho pode ser aplicado diretamente na operação de qualquer empresa do setor de comércio exterior, mesmo sendo preparado utilizando-se uma empresa específica deste setor.

Referências

- Assen, M. V., Berg, G. V. D., e Pieterma, P. (2010). *Modelos de gestão: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer*. São Paulo: Pearson.
- Celestino, M. S., e Silva, J. D. G. (2011). O Balanced Scorecard como framework para a ação estratégica. *Revista Ibero-americana de estratégia – RIAE*, 10(3), 147-172.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Elkington, J. (2000). *Cannibals with forks: The triple bottom line in the 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Frezatti, F. et al. (2014). O papel do balanced scorecard na gestão da inovação. *RAA – Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 381-392.
- FPNQ (2003). *Crêterios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade*. São Paulo: FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.
- Hess, C., e Brandão, M. M. (2014). Orquestra Societária – SIM!: A ordem dos fatores altera o produto. *Revista RI*, 182, 36-39.
- Hronec, S. M. (1994). *Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books.
- IOB (2009). *Boletim IOB Manual de procedimentos: Temática contábil e balanços*. Fascículo 51. São Paulo: IOB.
- Jesus, D. M., Vieira, A. B., e Effgen, A. P. S. (2014). Pesquisa-ação colaborativo-crítica: Em busca de uma Epistemologia. *Educação & Realidade*, 39(3), 771-788. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNAEFiscal/cnaef.htm>
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. A. (1997). *Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. A. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. A. (2006). Alinhamento. Usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Machado, M. J. C. V. (2013). *Balanced ScoreCard: Um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 129-148. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9932/balanced-scorecard--um-estudo-empirico-sobre-pequenas-e-medias-empresas/i/pt-br>
- Mendes, L. A. L., e Arruda, C. A. (2009). Fórmula do crescimento sustentável. *Revista DOM*, 94-101. Disponível em <http://pt.slideshare.net/LuisLobaoMendes/a-formula-do-crescimento-revista-dom-fdc>
- Moreira, E. (2002). *Proposta de uma sistemática para o alinhamento das*

- ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho* (Tese Doutorado). Florianópolis, Brasil.
- Maroni, R. (2004). Algumas considerações sobre os aspectos conceituais dos modelos EVA, GECON e BSC. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 147, 49-63.
- Padoveze, C. L., e Taranto, F. C. (2009). *Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo: Pearson.
- Pereira, H. J. (2002). Bases Conceituais de um Modelo de Gestão para Organizações Baseadas no Conhecimento [Artigo publicado no XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – FIA/USP]. Salvador.
- PwC (2012). Improving Finance Function Effectiveness – Management Report & Business Analysis. Rede interna. Disponível em <http://intranet.soa.pwcinternal.com>
- PwC (2013). *Conquistando Vantagem Competitiva: Estudo sobre benchmark da performance da função financeira*. São Paulo: PwC. Disponível em <http://www.pwc.com>
- PwC (2014). Metodologia Transform. Rede interna: 2014. Disponível em <http://transform.pwc.com>
- Terra, J. C. C. (1999). *Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras* [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo, São Paulo Brasil.
- Zeltzer, R. (2005). Indicadores de desempenho: Coleta e análise de dados, estabelecer indicadores e promover melhoria contínua. *News Lab*, 162-163.

2

ARTÍCULO

Os custos totais do comércio bilateral brasileiro: determinantes e evolução recente

Tiones Ediel Franzen¹

Universidade Federal de Viçosa
Brasil

Orlando Monteiro da Silva²

Universidade Federal de Viçosa
Brasil

Resumo

O objetivo deste estudo foi avaliar os custos totais do comércio brasileiro e os determinantes do crescimento do comércio bilateral com os dez principais parceiros comerciais, no período de 1995 a 2012. Utilizou-se o método proposto por Novy (2009), que baseia-se na obtenção dos custos a partir da equação de gravidade. Os resultados mostraram uma redução generalizada nos custos totais de comércio entre os países. Os bens manufaturados tiveram um comportamento semelhante aquele do comércio total, enquanto os do setor agrícola mostraram valores mais elevados em todo o período, mas com reduções mais acentuadas. A contribuição da queda nos custos bilaterais para o crescimento do comércio brasileiro foi significativa, apesar de menor que a contribuição do crescimento da renda. Embora tenha ocorrido uma queda contínua dos custos comerciais, observou-se que os menores custos bilaterais estavam associados ao comércio com os países desenvolvidos,

¹ Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria - RS (2012). Mestrado em Economia pela Universidade Federal de Viçosa - MG (2015). Correio eletrônico: tiones.franzen@ufv.br

² Engenheiro Agrônomo (1976) e Mestre em Economia Rural (1979) pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). É PhD em Economia pela North Carolina State University (1990), onde também fez um pós-doutorado (1997). Tem especialização em Integração Econômica pelo El Colégio de México, 1995. Atualmente é Professor Titular da Universidade Federal de Viçosa, na área de Economia Internacional do Depto de Economia, atuando como orientador nos cursos de pós-graduação em Economia Aplicada, Administração e Economia da UFV. Correio eletrônico: odasilva@ufv.br

onde, ocorreram os maiores investimentos relacionados a facilitação de comércio. Existem, ainda, muitas oportunidades para a redução dos atritos comerciais no Brasil, uma vez que o país possui indicadores de desempenho dos custos muito inferiores aos dos demais países em desenvolvimento da amostra, o que, certamente, contribuirá para o aumento da competitividade das exportações e para a redução do custo das importações.

Palavras-chaves: Custo do comércio brasileiro, resistências, crescimento do comércio.

Abstract

The objective of this study was to evaluate the total costs of Brazilian trade and the determinants of bilateral trade growth with the ten main trading partners from 1995 to 2012. The method proposed by Novy (2009) was based on obtaining the costs from the gravity equation. The results showed a generalized reduction in total trade costs between countries. Manufactured goods performed similarly to total trade, while those in the agricultural sector showed higher values throughout the period, but with sharper reductions. The contribution of the fall in bilateral costs to the growth of Brazilian trade was significant, although lower than the contribution of income growth. Although there was a continued decline in trade costs, it was noted that lower bilateral costs were associated with trade with developed countries, where the largest investments related to trade facilitation occurred. There are also many opportunities for reducing trade frictions in Brazil, since the country has significantly lower cost performance indicators than the other sample developing countries, which will certainly contribute to increased export competitiveness and to reduce the cost of imports.

Key words: Cost of Brazilian trade, resistance, trade growth.

Introdução

O comércio mundial de bens teve um aumento considerável na segunda metade do século passado, possibilitado pelo aumento da renda, pela difusão das tecnologias de informação e de transporte, pelo aumento dos acordos comerciais e redução das barreiras tarifárias e, pela ampliação do investimento direto estrangeiro. Certamente, alguns desses fatores contribuíram para a diminuição dos custos de comércio e para o desempenho positivo dos fluxos comerciais entre os países.

Entende-se como custo de comércio a diferença entre os custos de comércio nacional e internacional, assim como os custos relacionados aos instrumentos tradicionais de política comercial, tais como barreiras tarifárias, direitos de importação, barreiras técnicas, sanitárias e fitossanitárias, etc (Sourdin & Pomfret, 2012). Em uma definição ampla, os custos de comércio incluem os custos de importar e exportar mercadorias de um país ao outro (frete, tempo e seguro da carga), da burocracia e procedimentos de fronteira, das barreiras políticas (tarifárias e não tarifárias) e dos custos de comunicação (linguísticos e de informação).

A redução das barreiras e os avanços da tecnologia reduziram significativamente os custos de comércio e chegou-se a questionar que a distância não teria mais efeito sobre o comércio. Esse questionamento sobre a “morte” da distância, relatada no trabalho de Anderson e Van Wincoop (2003), foi um passo inicial para a compreensão e mensuração dos custos totais na transação de bens entre os países. Em um estudo posterior, Anderson e Van Wincoop (2004), utilizando um modelo de gravidade, mostraram que nas economias desenvolvidas ainda ocorriam custos de comércio equivalentes a 170 por cento do preço dos produtos.

A contribuição de Anderson e Van Wincoop (2003, 2004) em incluir todos os custos de um bem, desde sua produção até o consumidor final no país importador, foi fundamental para dar início aos estudos que, posteriormente, tentaram captar, de diferentes formas, os custos totais envolvidos no comércio entre os países. Porém, a contribuição mais significativa destes autores foi a introdução do conceito de resistência multilateral no modelo de gravidade. As variáveis de resistência possibilitam que o comércio entre dois países não dependa apenas das barreiras existentes entre eles, mas também, daquelas existentes entre os demais países com os quais eles realizam transações comerciais.

A maioria das contribuições da literatura, principalmente a partir da década de 1990, com a utilização dos modelos de gravidade padrão, são bastante fragmentadas, no sentido de que se concentram na identificação de elementos que se acreditam influenciar nos custos do comércio, para então produzir uma estimativa global do nível dos custos comerciais enfrentados por exportadores e importadores (Arvis, Duval, Shepherd & Utoktham, 2012).

O estudo realizado por Novy (2009), de certa forma, veio preencher uma lacuna analítica que faltava para mensurar e analisar a eficácia de políticas de redução dos custos comerciais. Novy (2009) deduziu uma equação para os custos a partir do modelo de gravidade de Anderson e Van Wincoop (2003), que permite capturar todos os custos envolvidos no comércio de bens entre dois países. Tal equação considera além dos custos observáveis, tais como transporte do local de produção até o porto de embarque, acesso a créditos para exportação e tarifas, outros custos que tem limitações de dados e que as vezes não são observáveis, como aqueles relacionados à infraestrutura portuária, procedimentos de alfândega, confiabilidade empresarial e barreiras não tarifárias.

Utilizando esta medida, Arvis *et al.* (2012), averiguaram o custo de comércio para os países asiáticos e desagregaram o comércio entre bens manufaturados e agrícolas. Eles constataram que, os custos de comércio agrícola são duas vezes maiores do que aqueles para os bens manufaturados, sendo ainda maiores para os países de baixa renda. Análise similar para o caso brasileiro, torna-se importante, uma vez que o Brasil, apesar de estar entre as dez maiores economias mundiais, é altamente dependente das exportações agrícolas.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende verificar o custo de comércio do Brasil com os dez principais parceiros comerciais, no período entre 1995 a 2012. São estes, Argentina, Alemanha, Chile, China, Coreia do Sul, Estados Unidos, Índia, Itália, Japão e México. Além de analisar os custos totais de comércio, pretende-se separá-los, também, em dois macro setores: o da agricultura e o de manufaturas, possibilitando uma comparação entre eles.

Devido ao significativo crescimento do comércio bilateral nas últimas décadas, torna-se pertinente verificar, também, se este aumento foi simplesmente resultado do crescimento econômico secular, ou se pode estar relacionado às reduções dos atritos comerciais. Desta forma, pretende-se decompor as taxas de crescimento do comércio brasileiro, verificando que

proporções são explicadas pelo declínio dos custos relativos do comércio bilateral, pelo declínio relativo da resistência multilateral e pelo crescimento da renda.

Além dessa introdução, o trabalho divide-se em outras quatro seções: a segunda aborda os componentes dos custos de comércio e seu comportamento recente; a terceira apresenta os métodos utilizados para a consecução dos objetivos propostos; a quarta apresenta e discute os resultados obtidos sob a luz da literatura existente; a quinta e última seção, sumariza as análises feitas e traz considerações finais para a pesquisa.

Alguns componentes dos custos de comércio

Nesta seção faz-se uma análise descritiva de alguns componentes dos custos associados ao comércio de bens entre o Brasil e seus principais parceiros comerciais.

O *Trading Across Border* (World Bank Group, 2014), mede o tempo e o custo (excluindo-se as tarifas) associados a exportação e importação de uma carga padronizada de bens via transporte marítimo. Estes custos estão associados aos procedimentos de fronteira e outros custos internos e, assim, não incluem o tempo e custo necessários de transporte do porto de origem até o porto de destino. As taxas incluem os custos da documentação, taxas administrativas de liberação e inspeção alfandegária, corretagem alfandegária, encargos portuários e custos de transporte interno. A tabela 1 apresenta o tempo e custo de exportação e importação para os anos de 2006 e 2012. Os custos envolvem as taxas cobradas de um contêiner de 20 pés (carga seca), em dólares, para o ano base de 2012 e o tempo é medido em dias. (Tabela 1)

A tabela 1 mostra um ligeiro aumento no custo de exportação para Chile, China, Índia e em maior intensidade para o Brasil, onde o aumento foi de 2,86 vezes o custo de 2006. As maiores reduções ocorreram para Coreia, Itália e Japão, respectivamente. Os custos de importação também tiveram redução para a maioria dos países, com exceção do Brasil, Chile e China. O Brasil destaca-se novamente, com a maior variação do custo de importação, correspondente a um aumento de 170 por cento entre 2006 e 2012.

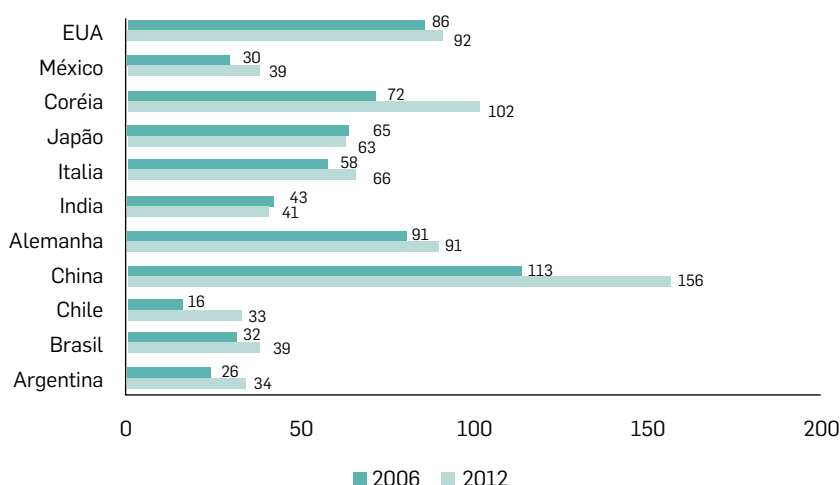
TABELA 1. Custo e tempo gasto com a importação do Brasil e os principais parceiros comerciais, 2006 e 2012

País	Custo de exportar (US\$)		Custo de importar (US\$)		Tempo para exportar (Dias)		Tempo para importar (Dias)	
	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012
Argentina	1626	1480	2239	1810	16	13	20	16
Alemanha	945	902	939	937	8	9	7	7
Brasil	773	2215	1338	2275	18	13	24	17
Chile	791	795	736	760	17	17	16	15
China	479	500	528	545	23	21	26	24
Coreia	957	680	1276	695	13	8	12	7
Índia	1060	1095	1625	1150	27	16	41	20
Itália	1555	1295	1493	1245	20	20	18	18
Japão	1054	880	1052	970	11	11	11	11
México	1598	1450	2161	1780	13	12	17	12
EUA	1178	1090	1423	1315	6	6	5	5

Fonte: Easy of Doing Business Report, World Bank Group capturam (2014).

No que se refere ao tempo, praticamente todos os países apresentaram queda ou mantiveram constantes os valores entre 2006 e 2012. Estados Unidos, Alemanha e Japão apresentaram os melhores desempenhos em termos de tempo médio, enquanto China, Índia e Itália, os piores. De um modo geral, os custos de importar e exportar são maiores para Brasil, Argentina, Itália e México. Embora o tempo de importar/exportar esteja diminuindo, este ainda é um fator problemático para o comércio das economias em desenvolvimento, pois exprime a má qualidade da infraestrutura dos sistemas e procedimentos de fronteira, excessivamente burocráticos.

Em contraste com os dados do *Trading Across Border*, aqueles do *Liner Shipping Connectivity Index (LSCI)* (World Bank Group, 2014) captura a performance de um país em relação a sua conectividade às redes globais de transporte. Calculado pela United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), este índice é composto por cinco componentes do setor de transporte marítimo: (a) número de navios disponíveis no porto, (b) capacidade de carga dos contêineres, (c) tamanho dos navios, (d) número de empresas de transporte, serviços marítimos; e (e), empresas que disponibilizam contêineres no país. Estes cinco indicadores oferecem uma visão abrangente dos serviços marítimos disponíveis e da qualidade da infraestrutura portuária dos países. Os países que possuem os maiores valores de LSCI estão mais ativamente envolvidos no comércio internacional, o que é mostrado na figura 1.

FIGURA 1. Índice Linear de Conectividade do Transporte do Brasil e principais parceiros comerciais. 2006 e 2012

Fonte: elaboração própria com base nos dados UNCTAD, World Development Indicators, World Bank.

Pode-se notar que a China, Estados Unidos, Alemanha e Coreia do Sul apresentaram os melhores desempenhos de conectividade marítima, com a China e a Coreia do Sul mostrando grande melhoria do indicador no período. Este resultado remete a importância destes países no comércio internacional, uma vez que são grandes importadores e exportadores. O Brasil e os demais países da América Latina (Argentina, Chile e México) apresentaram valores pequenos para o indicador. No Japão, em razão do tsunami de 2011 e na Índia, o indicador apresentou pequena diminuição entre 2006 e 2012.

O custo de logística entre um país e outro vincula-se a forma modal pelo qual os bens são transportados. Como destacado por Hummels (2007), o comércio de commodities como grãos, petróleo, minérios e carvão, com países não adjacentes é feito quase que exclusivamente por via marítima. Segundo o autor, até 2004, este tipo de transporte, representava 99 por cento do comércio mundial em termos de peso e a maioria do comércio em termos de valor. Três mudanças tecnológicas e institucionais importantes reduziram os custos do envio de produtos: o desenvolvimento do transporte de registro aberto (ou seja, registrar navios sob bandeiras

de conveniência para contornar a carga regulamentar), os efeitos de escala (o aumento no tamanho dos navios) e a containerização. Mais importante ainda, o tempo de transporte reduziu-se de forma significativa, favorecendo o transporte de produtos perecíveis em longas distâncias e a utilização de contêineres reduziu o tempo necessário para carga e descarga dos navios (Hummels, 2007).

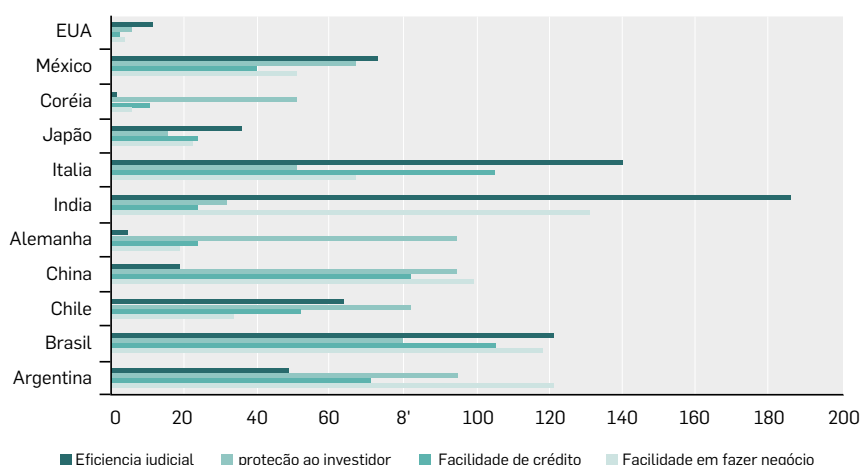
Segundo Hummels (2007), o transporte aéreo também tem aumentado sua participação no comércio, devido principalmente, a redução na despesa de traslado, tendo caído 92 por cento entre 1955 e 2004. O transporte aéreo tende a ser mais conveniente do que o transporte marítimo, especialmente em longas distâncias e para mercadorias com uma relação peso/valor menor.

Enquanto eficiências na logística e nos procedimentos de fronteira desempenham um papel importante na facilitação do comércio, um número crescente de estudos tem mostrado que a qualidade e a transparência do ambiente de negócios na importação e exportação também afetam significativamente os fluxos de comércio (Duval & Utoktham, 2011). O Ease of Doing Business (EDB) (World Bank Group, 2014) avaliou regulações que afetam as empresas nacionais em 189 economias e classificou as economias em 10 áreas de regulamentação de negócios, tais como começar um negócio, resolução de insolvência, facilidade de crédito, etc. A figura 2 mostra a posição mundial dos principais parceiros comerciais do Brasil, em quatro dessas áreas, no ano de 2013 (Figura 2).

Em termos gerais, os Estados Unidos encontravam-se na melhor posição, seguido da Coreia do Sul, Alemanha e Japão. Comparativamente, Brasil, Argentina e Índia estavam nas piores posições na maioria dos indicadores. Chama-se a atenção para o caso da Itália, que por ser classificado como um país desenvolvido, encontrava-se em posições inferiores às do Chile e México, por exemplo.

De modo geral, a figura 2 destaca uma grande diferença de desempenho entre países desenvolvidos em relação aos demais, com exceção da Itália. Países como Brasil, Argentina, China e México ainda necessitam melhorar o ambiente de negócios para igualar-se aos demais países da amostra. Porém, como os rankings refletem apenas o ano de 2013, não é possível verificar se está ocorrendo ou não uma melhoria nos indicadores ao longo do tempo.

FIGURA 2. Ranking dos países em termos da facilidade em fazer negócio, proteção ao investidor, eficiência judicial e facilidade de crédito



Fonte: elaboração própria segundo dados do Doing Business Report, World Bank (2014).

Outros dois componentes com importância nos custos de comércio são as barreiras tarifárias e não tarifárias (BNT). A contribuição das tarifas para os custos totais do comércio tem diminuído ao longo do tempo. As tarifas têm sido progressivamente reduzidas desde a criação do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), em 1948. Segundo Anderson e Van Wincoop (2003), as barreiras tarifárias atualmente representam apenas uma pequena porcentagem dos custos totais de comércio. Em média, segundo os autores, os países desenvolvidos aplicam uma tarifa de 5 por cento, enquanto nos países em desenvolvimento este valor varia de 10 a 20 por cento.

Com relação às barreiras não tarifárias, segundo o relatório da Organização Mundial do Comércio (2006), os dados sobre sua existência têm uma cobertura muito estreita e dificilmente comparáveis ao longo do tempo. Um maior número de notificações sobre medidas não tarifárias ao longo do tempo, provavelmente seja resultado da melhoria na transparência entre os países, ao invés de um aumento da frequência de notificações. Como destacado no relatório, a eliminação de restrições voluntárias às exportações durante a Rodada Uruguai e a eliminação progressiva do sistema de quotas no setor de têxteis e da agricultura, por parte dos países desenvolvidos, bem como uma maior transparência em termos de notificação das normas e regulamentação técnica, são notáveis realizações e apontam para uma possível redução da incidência de medidas não tarifárias (World Trade Report, 2008).

Metodologia

Por incluírem uma ampla gama de fatores que afetam o fluxo de produtos e serviços no comércio internacional, os custos totais de comércio nem sempre são observáveis. Alguns destes fatores como barreiras tarifárias e não tarifárias são regularmente mensurados e encontram-se disponíveis para um período considerável de tempo. Já os custos de transporte marítimo e aéreo vem sendo abordados em estudos incipientes nos últimos anos e para poucos países. Medidas burocráticas de administração aduaneira, infraestrutura portuária, barreiras linguísticas, custos de informação, diferenças institucionais e culturais, podem ser difíceis de serem obtidas e mensuradas de forma confiável para a comparabilidade entre países.

Para medir os custos totais de comércio entre dois países, Novy (2009) utilizou o modelo de gravidade, inicialmente formulado por Anderson e Van Wincoop (2003). As hipóteses que permeiam o modelo de Anderson e Van Wincoop (2003) referem-se a diferenciação de bens de acordo com sua origem. Desta forma, cada país especializa-se na produção de apenas um bem, de oferta fixa e com preferências homotéticas para os consumidores internos e estrangeiros, capturado por uma função de utilidade com elasticidade de substituição constante. A equação básica é expressa como:

$$x_{ij} = \frac{y_i y_j}{y^w} \left(\frac{t_{ij}}{\pi_i P_j} \right)^{1-\sigma} \quad (1)$$

em que x_{ij} são as exportações nominais do país i para o país j , y_i e y_j são as rendas nominais do país i e j , respectivamente e y^w é a renda mundial. Os custos do comércio bilateral são expressos por t_{ij} , que é uma função da distância entre os países e das barreiras existentes, π_i e P_j são os índices de preços de cada país ou as resistências multilaterais e $\sigma > 1$ é a elasticidade de substituição entre os bens.

Para Anderson e Van Wincoop (2003), os custos de comércio bilateral são definidos apenas em função dos custos de fronteira e da distância geográfica entre os países, ou seja, $t_{ij} = f_{ij} d_{ij}^k$, com f_{ij} indicando a variável relacionada com o custo de fronteira, d_{ij} a distância bilateral e k a elasticidade da distância. Além disso, os custos de comércio bilateral entre dois países são tomados como simétricos ($t_{ij} = t_{ji}$, logo $\pi_i = P_j$). Novy (2009) questionou

a simplificação destes pressupostos, alegando que importantes determinantes do custo comercial estavam sendo omitidos, tais como as barreiras tarifárias, não tarifárias e outros custos de logística entre os países. O autor também salientou que as barreiras comerciais variavam e “proxies” como a distância geográfica são pouco úteis para capturar alterações nos custos de comércio ao longo do tempo.

Para superar tais inconvenientes, propôs resolver a equação (1) para as variáveis de resistência multilateral:

$$\pi_i P_i = \left(\frac{x_{ii}/y_i}{y_i/y^w} \right)^{\frac{1}{(\sigma-1)}} t_{ii} \quad (2)$$

Como a equação de gravidade (1) contém o produto de uma variável de resistência multilateral externa de um país, por uma variável de resistência multilateral interna do outro país ($\pi_i P_j$) a equação (2) possibilita a solução para $\pi_i P_j$.

A equação (2) permite identificar alterações na resistência multilateral ao longo do tempo, não dependendo de uma função de custo específica e da simetria nos custos de comércio. Desta forma, uma política tarifária, por exemplo, que dificulte a entrada de um bem no país i afetará não somente o comércio internacional, mas também o comércio interno deste país, capturado pela variável x_{ii} ($x_{ii} > x_{ij}$).

Multiplicando-se a equação de gravidade (1) pela mesma equação com fluxos opostos, obtém-se a equação bidirecional de resistências multilaterais externas e internas para os dois países:

$$x_{ij} x_{ji} = \left(\frac{y_i y_j}{y^w} \right)^2 \left(\frac{t_{ij} t_{ji}}{\pi_i P_i \pi_j P_j} \right)^{1-\sigma} \quad (3)$$

Substituindo a solução da equação (2) na equação (3) e rearranjando, tem-se:

$$\frac{t_{ij} t_{ji}}{t_{ii} t_{jj}} = \left(\frac{x_{ii} x_{jj}}{x_{ij} x_{ji}} \right)^{\frac{1}{\sigma-1}} \quad (4)$$

A possibilidade de custos assimétricos (t_{ij} diferente de t_{ji}) proporcionado pela diferença de custos internos ao comércio, suscita que tome-se uma média geométrica dos custos do comércio bilateral e subtraia-se a unidade para, obter-se assim, uma expressão para a tarifa equivalente, como demonstrado abaixo:

$$\tau_{ij} = \left(\frac{t_{ij}t_{ji}}{t_{ii}t_{jj}} \right)^{1/2} - 1 = \left(\frac{x_{ii}x_{jj}}{x_{ij}x_{ji}} \right)^{\frac{1}{2(\sigma-1)}} - 1 \quad (5)$$

em que τ_i mede o custo de comércio bilateral t_{ij}/t_{ji} relativo ao custo de comércio doméstico de cada país t_{ii}/t_{jj} , expressa em equivalente *ad valorem*, ou seja, é expresso como uma média geométrica dos custos de comércio nas duas direções, enfrentadas tanto nas exportações do país i para j , quanto de j para o país i . A facilidade de adotar tal equação baseia-se na utilização apenas de dados da produção doméstica relativa às exportações de cada um dos países. A produção para o mercado doméstico de cada país (x_{ii} e x_{jj}) é obtida pela subtração da produção e suas respectivas exportações.

De forma geral, esta medida do custo de comércio é interpretada da seguinte forma: Se o custo de comércio de um país i , por exemplo, se reduz em relação aos demais, então uma parcela que anteriormente era consumida internamente, agora será exportada. Os custos do comércio estão então intimamente relacionados com o grau em que o país negocia consigo mesmo no comércio interno, ao invés de fazê-lo com outros países.

Assim, a medida dos custos, proposta por Novy (2009) é considerada uma medida de “cima para baixo”, no sentido de que baseia-se na teoria para deduzir os custos a partir do padrão observado de comércio e da produção entre os países. Ao invés de uma estimação econométrica, não sofre com a possibilidade de variáveis omitidas, nem tão pouco com a endogeneidade e o viés que assola os modelos de gravidade (Sheperd, 2010; Arvis *et al.*, 2012).

Em função da sua estrutura, a medida τ_{ij} precisa ser interpretada com cautela, como apontado por Arvis *et al.* (2012). Como se trata de uma média geométrica dos custos de comércio, ou seja, custos enfrentados tanto no comércio de i para j , quanto exportações do país j para i , não é possível verificar, sem uma análise mais profunda, se as variações no custo de comércio se devem a ações tomadas por um ou pelo outro país, ou os dois juntos.

O segundo ponto é o fato de que o valor de τ_{ij} é sensível ao parâmetro da elasticidade de substituição σ , e assim, a escolha do valor do parâmetro

permanece em grande parte uma questão de hipótese, ao invés de medição. A literatura sugere que a elasticidade de substituição deve variar entre 5 a 10, pois pode diferir entre países e também setores. Os trabalhos de Anderson e Van Wincoop (2003, 2004), utilizam uma elasticidade intermediária, com $\sigma = 8$. O mesmo valor foi adotado por Novy (2009), Sheperd (2010) e Arvis *et al.* (2012).

Decomposição das taxas de crescimento de comércio

A equação de gravidade desenvolvida por Anderson e Van Wincoop (2003), juntamente com a medida de custo do comércio relativo τ_{ij} , proposta por Novy (2009), fornecem um quadro analítico simples para esclarecer o crescimento do comércio.

Aplicando logaritmo e a primeira diferença na equação (3) obtém-se:

$$\Delta \ln(x_{ij}x_{ji}) = 2\Delta \ln\left(\frac{y_i y_j}{y^w}\right) + (1 - \sigma)\Delta \ln(t_{ij}t_{ji}) - (1 - \sigma)\Delta \ln(\pi_i P_i \pi_j P_j) \quad (6)$$

A equação (6) mostra que o crescimento do comércio bilateral $\Delta \ln(x_{ij}x_{ji})$ é movido por três forças: o crescimento econômico dos dois países relativos a renda mundial, mudanças nos custos de comércio bilateral $\Delta \ln(t_{ij}t_{ji})$ e mudanças nas barreiras comerciais multilaterais dos dois países, $\Delta \ln(\pi_i P_i \pi_j P_j)$. Os custos de comércio bilateral $t_{ij}t_{ji}$ são desconhecidos, porém sabe-se que a equação (5) proporciona uma expressão para $t_{ij}t_{ji}$ relativo aos custos de comércio doméstico $t_{ii}t_{jj}$, como função dos fluxos comerciais observáveis. Substituindo-se τ_{ij} na equação (6) obtém-se:

$$\Delta \ln(x_{ij}x_{ji}) = 2\Delta \ln\left(\frac{y_i y_j}{y^w}\right) + 2(1 - \sigma)\Delta \ln(1 + \tau_{ij}) - 2(1 - \sigma)\Delta \ln(\varphi_i \varphi_j) \quad (7)$$

em que, φ_i é a resistência multilateral relativa aos custos de comércio domésticos:

$$\varphi_i = \left(\frac{\pi_i P_i}{t_{ii}}\right)^{\frac{1}{2}} \quad (8)$$

Dividindo ambos os lados da equação (6) por $\Delta \ln(x_{ij}x_{ji})$ chega-se a seguinte equação de decomposição bilateral

$$100\% = \underbrace{\frac{2\Delta \ln\left(\frac{y_i y_j}{y^w}\right)}{\Delta \ln(x_{ij}x_{ji})}}_{(a)} + \underbrace{\frac{2(1 - \sigma)\Delta \ln(1 + \tau_{ij})}{\Delta \ln(x_{ij}x_{ji})}}_{(b)} - \underbrace{\frac{2(1 - \sigma)\Delta \ln(\varphi_i \varphi_j)}{\Delta \ln(x_{ij}x_{ji})}}_{(c)} \quad (9)$$

A equação (9) decompõe o crescimento do comércio bilateral em três partes: (a) contribuição do crescimento da renda, (b) contribuição no declínio dos custos relativos do comércio bilateral e (c) a contribuição no declínio relativo da resistência multilateral. Se todas as barreiras de comércio relativo bilateral se mantiverem constantes ao longo do tempo, (b) seria zero e o crescimento da renda tornar-se-ia o único fator impulsionador do crescimento do comércio. Porém, com uma queda nos custos relativos de comércio bilateral, ou seja, $\Delta \ln(1 + \tau_{ij}) < 0$, a contribuição de (b) seria positiva. Se as barreiras de comércio relativo multilateral caírem ($\Delta \ln(\varphi_i \varphi_j) < 0$), então a contribuição de (c) se tornará negativa, pois esta contribuição pode ser interpretada como um efeito de diversificação do comércio. Caso haja uma redução nas barreiras de comércio entre o país i ou j com o resto do mundo, o fluxo de comércio entre estes países aumentará, porém diminuirá para o comércio bilateral entre i e j .

Fonte de dados

Os dados utilizados no presente estudo são anuais para o período compreendido entre 1995 a 2012. Dados sobre o Produto Interno Bruto (PIB) foram obtidos a partir da base de dados do UN National Accounts Database e aqueles sobre as exportações, do UNCOMTRADE Database, medidos em dólares dos Estados Unidos, a preços FOB constantes. Os valores das exportações foram obtidos segundo a classificação do Sistema Harmonizado de Classificação de Mercadorias (HS) de 1988/1992 e convertidos para o International Standard Classification (ISIC) Revisão 3, disponível no site do UNCOMTRADE.

O comércio total representa a soma dos bens manufaturados e agrícolas, sendo assim, consistente com os valores do Produto Interno Bruto, disponíveis no Banco Mundial. Atividades como a de serviços são excluídas da análise, pois desconsidera-se bens que não são transacionáveis.

Para as medidas da produção interna (x_{ii} e x_{jj}), utilizou-se uma *proxy*, da mesma forma como fez Novy (2009), obtida pela subtração das exportações totais, do PIB do país. Como as exportações estão expressas em valores brutos e o PIB encontra-se, para grande parte dos países, na forma de valor adicionado, adotou-se a transformação proposta por Arvis *et al.* (2012), que aplicou um fator de correção igual a razão setorial média, entre o valor adicionado e o valor bruto da produção. Este procedimento possibilitou obter valores médios para os países que possuem dados do PIB em valores brutos e em valor adicionado. Assim, os respectivos PIB da agricultura e do

setor de manufaturados, em forma de valor adicionado, foram multiplicados pelos valores 1,82 e 3,42, respectivamente.

Em relação a decomposição do crescimento do comércio, a contribuição do crescimento da renda (a) é dada pelos dados; a contribuição no declínio dos custos relativos do comércio bilateral (b) é calculada pela equação (5); e, a contribuição no declínio relativo da resistência multilateral (c), pela solução de resistência multilateral da equação (8).³

Resultados

Faz-se, inicialmente, uma breve análise descritiva dos principais parceiros comerciais do Brasil, e de como os custos do comércio evoluíram entre eles e a seguir, os resultados relativos a decomposição do comércio, ressaltando a contribuição da redução dos custos.

Os custos do comércio com os principais parceiros

Os dez principais parceiros comerciais do Brasil são, em sua maioria, nações desenvolvidas, que possuem uma importância significativa no comércio brasileiro. Ao todo, eles representaram em 2013, cerca de 52% das exportações e 60% das importações brasileiras (Uncomtrade, 2014).

Estes percentuais mostram que as exportações totais do Brasil são menos concentradas do que as importações. A China foi responsável por aproximadamente 18,11% das exportações totais para o Brasil, seguida pelos Estados Unidos (10,64%), Argentina (8,31%), Japão (3,50%) e Alemanha (3,15%). Para os demais países selecionados, os valores variaram entre 1,60 e 2,0%. Com relação as importações brasileiras, as participações daqueles mesmos países foram as seguintes: China com 16,27%, seguida dos Estados Unidos (15,43%), Argentina (8,05%), Alemanha (7,17%) e Japão (5,12%), com a participação dos demais países variando entre 2,13 a 3,10%.

³ A equação (5) implica em $2(1 - \sigma)\Delta \ln(1 + \tau_{ij}) = \Delta \ln(x_{ij}x_{ji}) - \Delta \ln(x_{ii}x_{jj})$. A equação (2) implica em $2(1 - \sigma)\Delta \ln(\varphi_i\varphi_j) = \Delta \ln\left(\frac{y_i/y^w}{x_{ii}/y_i}\right) + \Delta \ln\left(\frac{y_j/y^w}{x_{jj}/y_j}\right)$. Verifica-se também que a decomposição do comércio não depende do valor da elasticidade de substituição, mesmo havendo mudanças ao longo do tempo.

Em termos gerais, os fluxos comerciais do Brasil com os países da América do Sul (Argentina e Chile) são constituídos de produtos com um maior nível de industrialização. Já o comércio com os Estados Unidos e México, apresenta um nível intermediário de agregação de valor. Em contraste, as importações brasileiras daqueles países são formadas, na sua grande maioria, por bens intensivos em capital. Alemanha e Itália, assim como os países asiáticos, importam produtos brasileiros com pouca agregação de valor, fundamentalmente constituídos de commodities e de alimentos industrializados, ao passo em que suas exportações constituem-se, especialmente, de bens com alto nível de capital e tecnologia.

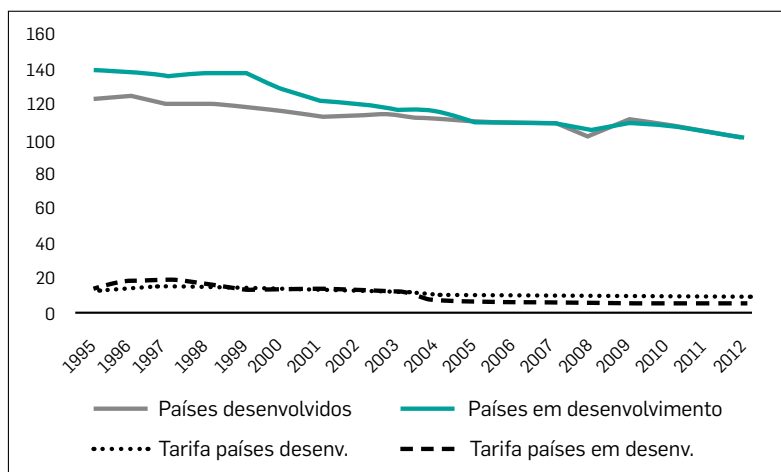
Os dez principais parceiros comerciais do Brasil possuem uma localização geográfica bastante diversa e favorável para a análise dos custos comerciais. Argentina e Chile, localizados na América do Sul, México e Estados Unidos na América do Norte, Alemanha e Itália na Europa, Índia, China, Japão e Coreia do Sul, na Ásia.

Para todos eles, os custos de comércio brasileiro vem caindo ao longo dos últimos anos. A figura 3 mostra, em termos percentuais, o comportamento dos custos totais para o comércio brasileiro com os dez principais parceiros comerciais, que foram divididos entre países desenvolvidos (Estados Unidos, Alemanha, Itália, Japão e Chile) e em desenvolvimento (Argentina, México, China, Índia Coréia), para o período de 1995 a 2012. Além disso, a figura apresenta, também, a evolução da tarifa cobrada por esses países. Essa tarifa foi ponderada pelas quantidades comercializadas com cada um deles (Figura 3).

Nota-se uma redução contínua dos custos que foi maior para os países em desenvolvimento. Houve uma queda de 40 pontos percentuais nos custos para estes países desde 1995 e de 20 por cento para os países desenvolvidos selecionados. Verifica-se, também, que a queda na tarifa efetivamente aplicada pelo Brasil foi moderada entre 1998 a 2004, mantendo-se constante no período posterior. O aspecto de maior destaque está na convergência dos custos e na divergência das tarifas entre os dois conjuntos de países a partir de 2004. Este comportamento mostra que está ocorrendo um esforço maior por parte dos países em desenvolvimento para facilitação dos fluxos bilaterais, mas que existe uma diferença persistente na tarifa efetiva para os dois grupos de países.

Para analisar com mais especificidade os custos totais, eles foram divididos entre aqueles da agricultura e dos manufaturados. A tabela 2 apresenta os resultados encontrados para os custos de comércio entre o Brasil e os parceiros selecionados, para o setor agrícola e manufaturado.

FIGURA 3. Equivalente tarifário dos custos do comércio total e tarifa ponderada do Brasil com os principais parceiros comerciais. Valores percentuais. 1995-2012



Fonte: elaboração própria.

Analisando-se inicialmente o comércio de bens manufaturados, a tabela 2 mostra uma redução maior dos custos com os países em desenvolvimento, com destaque para as quedas nos custos com a Índia (78%), China (63%) e México (39%), respectivamente. A significativa redução dos custos para estes três países, tanto para as manufaturas, como no comércio agrícola, traduz-se na convergência verificada dos custos totais para os países desenvolvidos e em desenvolvimento, da figura 3. Nota-se que, em 2012, os custos do comércio com Argentina e Chile foram os menores, seguidos daqueles com os Estados Unidos, México e Alemanha. Com exceção da China, os países asiáticos mostraram os maiores valores para os custos do comércio. De maneira geral, os países mais distantes são aqueles para os quais os custos foram maiores.

No que se refere ao comércio agrícola, pode-se verificar que, em todos os anos analisados e para todos os países, o custo foi maior em relação ao comércio das manufaturas. Argentina e Estados Unidos foram os únicos países que apresentaram uma variação positiva entre os anos de 1995 e 2012, ou seja, os custos de comércio aumentaram em 15% e 7%, respectivamente. Com exceção do Japão, as maiores reduções nos custos são evidenciados nos países da Ásia, sendo que no comércio com a China houve

TABELA 2. Equivalente tarifário dos custos de comércio do Brasil com os principais parceiros comerciais. Setores agrícola e de manufaturados. 1995 a 2012.

País	Tarifa equivalente (%)										Variação	
	1995		1999		2003		2007		2012		(%)	
	Man	Agr	Man	Agr	Man	Agr	Man	Agr	Man	Agr	Man	Agr
Argentina	82	87	72	83	67	87	59	93	60	102	-22	15
China	171	249	175	206	125	166	119	153	109	120	-63	-129
Alemanha	126	146	115	137	113	136	103	144	101	124	-25	-21
Índia	192	379	179	340	169	302	150	269	114	255	-78	-124
Itália	123	164	116	160	119	170	116	163	108	153	-15	-11
Japão	146	208	148	199	146	211	141	213	141	204	-5	-4
México	136	222	137	184	114	229	108	227	97	202	-39	-20
Chile	95	127	102	139	86	141	74	140	76	123	-19	-4
Coreia	135	285	133	288	131	235	129	231	116	207	-19	-78
EUA	105	121	94	134	91	122	91	130	91	128	-14	7

Fonte: resultado da pesquisa segundo dados do WITS.

uma redução de 129%, com a Índia de 124% e com a Coreia do Sul, de 78%. Além disso, estes países foram os únicos a apresentarem reduções expressivas nos custos do comércio de bens agrícolas, quando comparados com aqueles dos manufaturados.

Existem basicamente dois motivos que podem explicar custos maiores para o comércio de bens agrícolas em relação aos bens manufaturados. Em primeiro lugar, pode-se citar as diferenças nos modais de transporte. Os bens agrícolas são em sua maioria, enviados por via marítima, a granel, ao passo que os contêineres são utilizados para o transporte de bens industrializados (alimentos processados e/ou manufaturas diversas). Como destacado por Korinek e Sourdin (2009), as mercadorias transportadas por contêineres possuem custos relativamente menores, em termos de participação no valor final da importação, dado que as mercadorias transportadas a granel apresentam menor valor agregado e, portanto, são responsáveis por uma parcela maior de seu custo total.

Em segundo lugar, as barreiras protecionistas ao setor agrícola no comércio mundial são maiores. Embora a proteção venha caindo, devido as consecutivas rodadas de negociação da Organização Mundial do Comércio, a proteção aos produtores agrícolas ainda é elevada. Os países

industrializados possuem uma tarifa média de duas a quatro vezes maior para os bens agrícolas em relação aqueles do setor manufaturado. A tarifa média aplicada pela Alemanha e Itália aos produtos agrícolas, em 2012, foi de 13%, em contraste aos 4,2% para os outros bens. No caso do Japão, essa relação foi ainda maior, com 16,6% e 2,6%, respectivamente. Os países em desenvolvimento foram os que adotaram o maior percentual tarifário. A incidência de tarifas agrícolas na Índia, em 2012, foi de 33%, em comparação a 10% para os bens manufaturados. No México, essa proporção foi de 21% e 5,8%, enquanto no caso brasileiro, a relação foi inversa, sendo que houve a imposição tarifária de 14% para os bens manufaturados e 10% aos produtos agrícolas (World Trade Organization, 2014).

A contribuição dos custos para o crescimento do comércio

O desempenho do fluxo comercial entre dois países não é explicado unicamente por esforços de diminuição nos custos de comércio entre eles. O crescimento da renda também exerce uma importante contribuição, se não a mais considerável. Também, a resistência multilateral, definida como um efeito de diversificação da origem dos produtos (Novy, 2009), ou seja, quando determinado país se torna mais aberto ao comércio internacional, através das reduções tarifárias e não tarifárias, aumento no número de acordos comerciais, ou quaisquer outras medidas de facilitação de comércio, que podem diminuir ou impactar positivamente o fluxo de comércio bilateral.

A contribuição para o comércio do Brasil com os parceiros comerciais, decorrente do crescimento da renda, da redução dos custos relativos de comércio bilateral e da redução na resistência relativa multilateral, são apresentados na tabela 3.

Como é possível perceber, o crescimento da renda explica, em geral, grande parte do crescimento do comércio bilateral. Estes resultados estão em conformidade com aqueles encontrados por outros autores como Baier e Bergstrand (2001) e Novy (2009), que mostraram que, até dois terços do crescimento do comércio eram explicados pelo aumento da renda. Este é o caso da China, México e Chile entre os países selecionados nesse estudo, e numa menor intensidade, da Argentina e Coreia do Sul. Já para a Alemanha e Itália, a renda mostrou-se menos importante, com 28,6 e 33,3%, respectivamente. Para a Índia, o crescimento da renda explicou quase a totalidade do aumento dos fluxos comerciais, ao contrário do que ocorre no Japão, onde a influência do crescimento da renda foi praticamente nula.

TABELA 3. Decomposição do crescimento do comércio bilateral do Brasil entre 1995 e 2012. Valores percentuais

Parceiro comercial	Contribuição do crescimento da renda	Contribuição da redução dos custos relativos do comércio bilateral	Contribuição da redução na resistência relativa multilateral	Total
Argentina	53,5	54,7	- 8,2	100
China	57,9	64,1	- 22,0	100
Alemanha	28,6	78,9	- 7,5	100
Índia	95,4	34,9	- 30,3	100
Itália	33,3	60,9	5,7	100
Japão	0,2	59,8	40,0	100
México	57,7	60,2	- 17,9	100
Chile	65,0	60,3	- 25,3	100
Coreia do Sul	52,4	65,9	- 18,4	100
Estados Unidos	43,5	49,1	7,3	100

Fonte: resultados da pesquisa.

A contribuição da redução dos custos relativos para o aumento do comércio bilateral foi muito significativa e maior que a contribuição do aumento da renda, para a maioria dos países, com exceção da Índia e do Chile. Os altos valores para a contribuição dos custos relativos de comércio bilateral devem, contudo, ser interpretados com cautela. Pode-se inferir que, tais porcentagens representam uma contribuição nominal ao crescimento do comércio bilateral. Em termos efetivos, é necessário analisar estes valores juntamente com os resultados da contribuição da resistência relativa multilateral. Um declínio da contribuição das barreiras de comércio multilateral impacta negativamente o comércio do Brasil com o país em análise (representado pelo sinal negativo na penúltima coluna). Isso significa que, valores negativos para a resistência multilateral aumentam o comércio do Brasil com outros países e afasta o comércio com o país em análise.

Para compreender a contribuição da redução real dos custos de comércio, toma-se como exemplo o caso da China. Os esforços de redução dos custos relativos de comércio bilateral entre Brasil e China contribuíram em 64,1% para o crescimento do comércio entre eles. Porém, fatores externos tiveram um efeito negativo (-22%), ou seja, as barreiras comerciais da China com

outros países foram reduzidas ao longo do tempo, de modo que o efeito do desvio de comércio com o Brasil foi considerável. Assim, a contribuição efetiva na redução dos custos para o aumento do comércio entre Brasil e China foi de 42,1%, pois parte dos esforços bilaterais foram anulados pelo desvio de comércio (64,1% – 22%).

Índia, Chile e China foram os países que apresentaram as maiores reduções nos atritos comerciais multilaterais com outros países. Chile e China fazem parte da Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (APEC), onde aconteceram grandes esforços para facilitação de comércio entre os membros. Na Índia, as grandes taxas de crescimento econômico têm contribuído para uma maior abertura comercial e tais políticas podem estar impactando a resistência multilateral com o comércio brasileiro.

Existem situações em que o efeito da resistência multilateral é positiva, indicando que as barreiras multilaterais relativas médias aumentaram com o tempo, entre os demais países, fazendo com que o comércio do Brasil com o país em análise se tornasse mais atrativo. Este é o caso do Japão, Estados Unidos e Itália. Verifica-se que o Japão é um caso particular, em que os atritos de comércio bilateral e multilateral foram os únicos responsáveis pelo aumento do comércio. Não é possível verificar quais os fatores que levaram a este resultado, sem uma análise mais detalhada. Porém, a ascensão de outros países asiáticos como competidores na produção de eletrônicos, automóveis e produtos de informática, podem ter diminuído a relação comercial do resto do mundo com os Estados Unidos e, principalmente, com o Japão, fazendo com que o comércio com o Brasil se tornasse uma alternativa para suas exportações.

Conclusões

Buscou-se com esta pesquisa, analisar o custo de comércio brasileiro com os dez principais parceiros comerciais, no período compreendido entre os anos de 1995 e 2012. Além disso, para compreender os determinantes que influenciaram nas variações do comércio brasileiro, calculou-se as proporções explicadas pelo aumento da renda, pelo declínio nos custos do comércio bilateral e pela resistência multilateral.

Os resultados encontrados para os custos de comércio total apontaram uma queda generalizada, principalmente, a partir de 2003, com ênfase para o comércio com a China, México e Coreia do Sul. Ao desagregar os custos

para os setores agrícola e manufaturado, percebeu-se que eles apresentaram comportamento similar ao dos custos totais, ao passo que, o comércio dos bens agrícolas apresentou um custo maior em relação ao dos bens manufaturados. Embora houvesse uma queda de custos para a maior parte dos países, o mesmo não ocorreu no comércio com a Argentina e os Estados Unidos, onde se verificou aumentos de 15 e 7 por cento, respectivamente.

Os maiores custos para comércio do setor agrícola em relação aquele do setor manufaturado corroboram com a literatura recente, uma vez que no setor agrícola há uma incidência maior de tarifas protecionistas, além de um custo de transporte mais elevado. Apesar disso, os custos de comércio agrícola brasileiro estão próximos e até mesmo menores do que aqueles dos países desenvolvidos.

Ao analisar a contribuição da renda, dos custos relativos do comércio bilateral e, das resistências multilaterais, para o crescimento do comércio bilateral brasileiro no período estudado, verificou-se que o crescimento da renda foi responsável por parte significativa do crescimento com a China, México e Chile, e em menor intensidade do comércio com a Argentina, Coreia do Sul e Estados Unidos. No caso da Índia, o crescimento da renda explicou quase a totalidade do aumento dos fluxos comerciais, ao contrário do Japão, em que a influência dessa variável foi praticamente nula.

A contribuição da redução dos custos relativos no aumento do comércio bilateral teve uma importância similar a da renda. Esse resultado demonstra um esforço, em prol a facilitação dos fluxos comerciais. Já a resistência relativa multilateral foi percebida com maior intensidade para Índia, China e Chile. Países como Japão, Estados Unidos e Itália tiveram um sinal positivo da resistência multilateral, fazendo com que o comércio destes países com o resto do mundo se tornasse menos acessível e mais atrativo com o Brasil.

Em suma, o Brasil vem apresentando um desempenho razoável em comparação com os países em desenvolvimento da Ásia, abordado em estudos recentes. As reduções nos custos foram maiores para o caso brasileiro, principalmente no setor agrícola. Porém, observa-se que os menores custos estão associados ao comércio com os países desenvolvidos, e é possível que este desempenho esteja relacionado aos esforços maiores daqueles países na redução dos custos do que esses esforços, por parte do Brasil. Existem ainda oportunidades para redução dos custos comerciais, uma vez que o país se encontra muito aquém nos indicadores de desempenho em fazer negócio, questões institucionais, infraestrutura portuária e logística.

Melhorias nestes indicadores proporcionariam não apenas um aumento na competitividade externa dos produtos brasileiros, como, também, uma redução de preços dos bens importados para os consumidores internos.

Cabe ressaltar que a literatura relacionada a mensuração dos custos de comércio de forma global, visando agregar todos os custos envolvidos em uma transação, ainda é escassa, principalmente para o caso brasileiro e latino americano, o que cria oportunidades para inúmeras pesquisas na área e discussões de novos métodos de estimação. Com a gradual disponibilidade de dados e diferentes métodos para mensurar os diferentes componentes dos custos de comércio, sugere-se que pesquisas futuras busquem verificar o impacto de diferentes determinantes e/ou componentes dos custos, a fim de direcionar políticas públicas específicas para a facilitação do comércio brasileiro.

Referências

- Anderson, J. A. & Van Wincoop, E. (2003). Gravity with gravitas: a solution to a border puzzle. *American Economic Review*, 93(1), 170-92.
- Anderson, J. A. & Van Wincoop, E. (2004). Trade costs. *Journal of Economic Literature*, 42(3), 691-751.
- Arvis, J. F., Duval, Y., Shepherd, B. & Utoktham, C. (2012). Trade costs in the developing world: 1995-2010. *ARTNeT Working Paper Series*, 121.
- Baier, S. & Bergstrand, J. (2001). The Growth of World Trade: Tariffs, Transport Costs, and Income Similarity. *Journal of International Economics*, 53(1), 1-27.
- Duval, Y. & Utoktham, C. (2011). Trade Costs in the India-Mekong Subregion: Identifying Policy Priorities for Trade Facilitation. *Trade and Investment Division, Staff Working Paper*, 4-27.
- Hummels, D. (2007). Transportation Costs and International Trade in the Second Era of Globalization. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 131-154.
- Korinek, J. & Sourdin, P. (2009). Maritime transport costs and their impact on trade. Disponível em <http://www.etsg.org/ETSG2009/papers/korinek.pdf>
- Novy, D. (2009). Gravity redux: measuring international trade costs with panel data. *Warwick Economic Research Paper*, 861.
- Organização Mundial do comércio – OMC (2006). International Trade Statistics. Disponível em http://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/its2006_e/its06_toc_e.htm
- Shepherd, B. (2010). Trade costs and facilitation in APEC and ASEAN: delivering the goods? *Munich Personal RePEc Archive*, 21531.
- Sourdin, P. & Pomfret, R. (2012). Trade Facilitation: Defining, Measuring, Explaining and Reducing the Cost of International Trade. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- United Nations Conference on Trade and Development (s. f.). Disponível em <http://unctad.org>
- World Bank Group (2014). Disponível em <http://www.worldbank.org>
- World Trade Organization. Trade Profile 2013 (s. f.). Disponível em <http://www.wto.org/statistics>
- World Trade Report (2008). Disponível em http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report08_e.pdf

3

ARTÍCULO

Normas para contabilidad de costos*

Martha Viviana Díaz Barreto¹

Universidad de La Salle

Colombia

Julie Carolina Díaz Guevara²

Universidad de La Salle

Colombia

Sandra Milena Cárdenas Mora³

Universidad de La Salle

Colombia

Resumen

Este documento identifica la normatividad en materia de contabilidad de costos, considerando de manera particular las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), así como las Normas Internacionales del Sector Público (NICSP). Por otra parte, se pretende identificar los estándares o modelos en costos que se han implementado en países como Canadá, Estados Unidos y España, los cuales han sido referentes para empresas colombianas; entre otros, el Costeo Basado en Actividades (ABC), costos estándar y Grenzplankostenrechnung (GPK). Esto se desarrolla con el propósito de reconocer y generar discusión en torno a la desarticulación que suele presentarse entre la normatividad contable financiera y la contabilidad administrativa en las organizaciones.

* Este artículo es resultado del proyecto de investigación Fundamentos pedagógicos y epistemológicos de las ciencias administrativas y contables, el cual se encuentra en desarrollo.

¹ Contadora Pública Universidad de La Salle, Bogotá Colombia. Correo electrónico: vivian_8917@hotmail.com

² Contadora Pública Universidad de La Salle, Bogotá Colombia. Correo electrónico: juliethcarolinadiaz@gmail.com

³ Contadora pública y Magíster en Administración por la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Docente de tiempo completo en la Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: scardenasas@unisalle.edu.co

Palabras clave: Contabilidad de Costos, Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP).

Abstract

The purpose of this document is to identify regulations in the area of cost accounting, particularly considering International Accounting Standards (IAS) and International Financial Reporting Standards (IFRS), as well as IPSAS. On the other hand, it is tried to identify standards or models in costs that have been implemented in countries like Canada, the United States and Spain, which have been referring for Colombian companies; Among others Activity-Based Costing (ABC), standard costs and Grenzplankostenrechnung (GPK). This is developed with the purpose of recognizing and generating discussion about the disarticulation that usually arises between financial accounting regulations and administrative accounting in organizations.

Key words: Cost Accounting, International Accounting Standards (IAS), International Financial Reporting Standards (IFRS), International Public Sector Accounting Standards (IPSAS).

Introducción

En el marco de las condiciones de globalización normativa, en la que se encuentra inmersa Colombia, surgen muchas dudas en torno al impacto que este acontecimiento tiene en los diferentes frentes de información contable, no solo por la forma como se verán afectadas las organizaciones, sino por la manera como la contabilidad de costos y administrativa o de gestión tendrán que responder.

Es así como desde el proyecto de investigación “Fundamentos pedagógicos y epistemológicos de las ciencias administrativas y contables” se cuestiona la forma como los diversos flujos de información contable deben articularse, a fin de que las organizaciones puedan alinear esfuerzos para atender los requerimientos de información financiera de sus usuarios, tanto externos como internos.

En este orden de ideas, el presente documento reconoce la importancia que debe darse a los costos como elemento de información contable financiera, y a su vez se articula con otro componente del sistema contable: la contabilidad de costos y la contabilidad de gestión o administrativa.

Este texto explica, mediante el uso de una metodología descriptiva, las características y propiedades de los costos en materia de normatividad y estándares. Con base en dicha información se identifican los avances existentes en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) para el sector privado y las NIC para el sector público que hacen mención al tema de costos. Así, se empleará un enfoque cualitativo para dar respuesta al objeto de estudio. Los resultados del proceso están basados en la revisión bibliográfica de textos, artículos y documentos virtuales que giran en torno a la temática señalada.

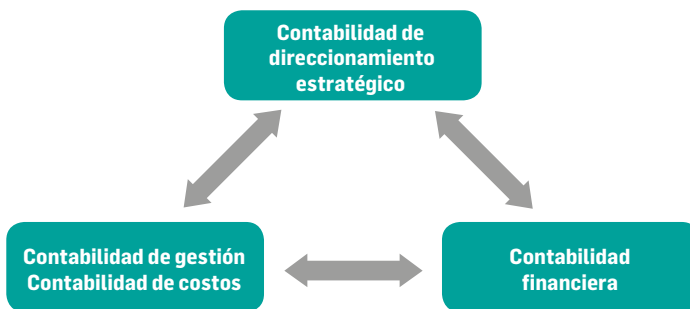
A fin de responder el cuestionamiento se parte de reconocer a los costos en el marco del sistema de información contable; posteriormente se muestra un recorrido por la normatividad internacional que comienza a tener vigencia para las organizaciones colombianas, con el fin de identificar la forma como la información que se genera a partir de la contabilidad de costos puede verse afectada. Luego se revisan otros modelos, que sirven de referentes para la implementación de sistemas de costo, que existen en países como Canadá, Estados Unidos y España. Finalmente, las conclusiones se proponen como una discusión entre los esquemas normativos y los objetivos de los sistemas de costos.

La contabilidad de costos como parte del sistema de información contable

Con la globalización, las organizaciones se han adaptado a las necesidades que imprimen las nuevas condiciones de mercado, tales como ambientes altamente competitivos que exigen una lectura continua del entorno y de las necesidades y gustos de los clientes; organizaciones dinámicas que se adaptan fácilmente y en donde la información fluya de forma efectiva; el uso intensivo de herramientas tecnológicas que hacen que los procesos sean mucho más rápidos y que exigen una mayor habilidad en la generación de información contable de calidad y los sistemas de información contable adecuados.

La Asociación Española de Contabilidad Administrativa (AECA) (Álvarez y Blanco, 2003) describe que la respuesta contable a las necesidades actuales de la empresa se puede analizar a través de la contabilidad de costos, de gestión y de dirección estratégica que ofrezca el soporte a las decisiones estratégicas, tal como se observa en la figura 1.

FIGURA 1. Relación entre las ramas de la contabilidad



Fuente: elaboración propia.

Lo primero que se debería entender acerca de la contabilidad de costos son los beneficios que resultan de la información que esta suministra, pues su desconocimiento o manejo inadecuado podría originar problemas para la compañía, tales como la sub o sobrevaloración de los costos de ventas, de las utilidades o de los inventarios; lo que ocasiona pérdidas de negocios, entre otros (Duque, Osorio y Agudelo, 2010). Esto sin contar el valioso aporte que proviene desde los costos como fuente de información para definir estrategias en la fijación de precios, metas de utilidad, toma de decisiones operativas y tácticas y, por supuesto, para los procesos de planeación financiera (Ramírez, 2008).

Hansen y Mowen (2007) plantean que ya no se trata simplemente de saber cuánto cuesta algo, sino que se debe tener claridad acerca de los factores que los originan, tales como los ciclos de vida de los productos, la calidad y la productividad; de manera tal que, pese a que el detalle de la información de los costos no se publica en los estados financieros, este reviste suma importancia en los procesos de planeación, control y toma de decisiones. También Sinisterra (2006) coincide en que la contabilidad de costos tiene relación directa con la contabilidad financiera, y que a su vez es una

herramienta que permite la medición de los costos de un bien o servicio. Pese a que se utilizan diferentes términos para describir la contabilidad de costos, lo importante es reconocer la estrecha relación que existe entre la contabilidad de costos con la contabilidad financiera y con la contabilidad de gestión o administrativa, ya que por sí sola no genera tantos beneficios (Duque y Osorio, 2013).

Así mismo, la contabilidad de gestión y la contabilidad de costos conforman un enlace directo que permite evidenciar las fallas y fuerzas de un sistema de costos dentro de la organización. La contabilidad de costos es una respuesta a los efectos que surgen del manejo y control de los costos, y que fortalecen la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos (Álvarez y Blanco, 2003).

Reconociendo entonces a la contabilidad de costos como una herramienta de gran utilidad en la toma de decisiones de las compañías, su importancia de emplearla en una organización y su relación con otros subsistemas de la contabilidad como la contabilidad de gestión y la contabilidad financiera, en el siguiente apartado se identifican los avances existentes tanto en el sector privado como en el sector público respecto a los estándares y guías, o si se quiere llamar normatividad en el tema, para lo cual se parte de revisar las normas internacionales que hacen mención al tema de la contabilidad de costos.

Normas y estándares para la contabilidad de costos

La definición de un sistema de costos se ve afectado por factores como la estructura económica del país, la inflación, la normatividad y el entorno, en la medida en que las organizaciones ya no funcionan como estructuras cerradas, sino que se encuentran abiertas y claramente influenciadas por lo que sucede a su alrededor, no solamente en su país de origen sino mundialmente. Uno de los acontecimientos que mayor impacto tiene por estos días en las organizaciones de nuestro país son los cambios en el enfoque normativo contable, el cual, si bien tiene su mayor repercusión en la contabilidad financiera afecta, inevitablemente, los demás sistemas de información contable, entre ellos a la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa.

No obstante, también es claro que una de las mayores dificultades que atraviesan muchas empresas en el país es el desconocimiento, si quiere

verse así, de los enormes beneficios que en materia financiera se obtienen al contar con adecuados sistemas de costeo y de contabilidad administrativa. De ahí, que aunque pueda sonar repetitivo, este documento parte de recalcar, por lo menos de manera general, la importancia y los beneficios de la información en costos en las organizaciones.

Normatividad internacional en costos para el sector privado

Dentro del marco contable colombiano se ha optado por implementar las NIC con el fin de responder a las necesidades de información útil y comprensible para la toma de decisiones y la generación de información en un contexto globalizado.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) en su Dirección Estratégico de Convergencia de 2012, define como estándares contables a las NIC y NIIF, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés), así como la Guía de Contabilidad y de Reporte Financiero para Empresas de Tamaño Pequeño y Mediano, entre otras, emitida por el Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos en Estándares Internacionales de Contabilidad y de Reporte (ISAR por sus siglas en inglés) (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2012).

Si bien dichos estándares están orientados principalmente a satisfacer las necesidades de información de los acreedores e inversionistas, no por ello se puede desconocer el impacto que tiene en los llamados usuarios internos de las organizaciones. En este sentido, cuando se habla de costos es necesario identificar el reconocimiento que se le da a este elemento de los estados financieros en el marco de la nueva normatividad. La siguiente tabla tiene como propósito identificar la forma como desde las NIC y las NIIF se aborda el tema de costos.

TABLA 1. Costos en las NIC y NIIF

NORMA	MENTIÓN EN EL TEMA DE COSTOS
NIC 1 Presentación de estados financieros	Establece que para la revelación de la información se debe presentar un desglose de los gastos, utilizando la clasificación basada en la naturaleza o función de los mismos dentro de la empresa; cualquiera de las opciones será de libre escogencia dependiendo de la entidad y tipo de actividad.*
NIC 2 Inventarios	Identifica los procedimientos que se realizan al momento de calcular el costo de un inventario tales como: evaluar el costo histórico o de realización, donde el menor valor es el que se tiene en cuenta; las técnicas de medición y fórmulas de costo planteadas por la norma para llevar los inventarios son la identificación específica, promedio y PEPS; la diferencia entre el precio de adquisición y lo que realmente se debe cancelar, se reconoce como gasto por intereses a lo largo del periodo de financiación y no se contemplan provisiones por obsolescencia de inventarios, estos hechos económicos se llevan como un gasto.
NIC 11 Contratos de construcción	Define las características de las actividades en la construcción catalogadas como costos; entre ellas las siguientes: los que relacionen directamente con el contrato; los que relacionen con la actividad de contratación en general y pueden ser imputados al contrato específico y otros costos, los que se puedan cargar al cliente bajo los términos pactados en el contrato. El reconocimiento de los costos deberá contabilizarse dependiendo de tres variables 1. Si los resultados esperados del contrato son confiables deberán contabilizarse los ingresos como ingresos y los costos como gastos. 2. Si los resultados no son confiables los ingresos deberán registrarse solo si se espera recuperar el costo invertido, este costo será relacionado como un gasto. 3. Si los costos son mayores que los ingresos esperados estos deberán reconocerse como un gasto del periodo.
NIC 16 Propiedad planta y equipo	Establece los elementos para realizar el cálculo de los costos en una propiedad, planta y equipo tales como: precio de compra (incluidos aranceles de importación e impuestos indirectos no recuperables); costos relacionados con la puesta en servicio del activo; se deducirá cualquier eventual descuento o rebaja del precio y costos de desmantelamiento, remoción y restauración.
NIC 23 Costos por préstamos	Determina la forma de contabilizar los costos por préstamos, los cuales pueden ser intereses, cargas financieras a los arrendamientos y diferencias de cambio en préstamos de moneda extranjera que deben llevarse directamente como gasto en el periodo en los que se haya incurrido y los que se deben considerar como mayor valor de los productos o servicios. Estos se capitalizarán siempre y cuando representen beneficios económicos futuros.
NIC 41 Productos agrícolas	Determina que los productos biológicos se deben medir al valor razonable menos los costos en el punto de venta, los cuales son todas aquellas comisiones que se dan a intermediarios y todos los cargos que correspondan a las agencias reguladoras e impuestos por transferencia, pero no considera como costos en el punto de venta los costos por transporte para poner el activo en el mercado.
NIIF 6 Explotación y evaluación de recursos minerales	Establece que solo los costos que tienen que ver directamente con la exploración de recursos minerales pueden reconocerse como costos incurridos: adquisición de derechos de exploración, perforaciones exploratorias, excavaciones, toma de muestras y actividades relacionadas con la evaluación de la factibilidad técnica y la viabilidad comercial de la extracción de un recurso mineral.
NIIF 8 Segmentos de operación	Establece que las entidades deben revelar información que permita que los usuarios de los estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos de las actividades de negocio que desarrollan y los entornos económicos en los que operan; además, define las actividades de negocio de las que se puede obtener un ingreso o generar un gasto, con el fin de que las organizaciones conozcan los procesos relevantes y suministren la información necesaria.
NIIF 13 Edición del valor razonable	Define que los costos de compra, transformación y otros deben incluirse en los costos del inventario; de igual manera, determina los costos indirectos fijos como aquellos que permanecen constantes en los procesos sin importar el volumen de la producción. Dentro de estos incluye la depreciación y el mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica y los costos indirectos variables. Además, especifica la relevancia de calcular un valor razonable en la determinación de los costos de inventarios, ya que permite ser más objetiva en el momento de determinar qué operaciones se deben tener en cuenta para el cálculo de los costos.

Fuente: elaboración propia a partir del documento emitido por el International Accounting Standards Board (Fundacion IFRS, 2012) y Deloitte (2014).

- * La principal diferencia entre ambos métodos es la forma de presentación de los costos de ventas y los gastos de administración y ventas. El método basado en la naturaleza contempla agrupar aquellos conceptos que tienen una característica similar o que por su naturaleza, es decir, los costos y gastos, “son similares”. Esto significa que la norma no es clara al momento de referirse al concepto costo o gasto (Álvarez y Blanco, 2003).

Teniendo en cuenta que el objetivo es implementar la normatividad contable no solo en el sector privado, sino también en el sector público, el siguiente apartado describe las referencias que el tema de costos hace en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP).⁴

Normatividad internacional en costos para el sector público

En el sector público también se adelantan cambios hacia los estándares internacionales. La Federación Internacional de Contadores (IFAC) busca fortalecer la profesión y contribuir al interés público, promoviendo las normas establecidas para este sector por el Consejo de Normas Internacionales del Sector Público. Con la implementación de estas normas se busca generar mayor confianza para la toma de decisiones y control sobre posibles riesgos (Flórez, 2012). A continuación se presentan algunas normas que hacen mención al tema de costos (Tabla 2).

La Contaduría General de la Nación en su cartilla número 4 “Marco de referencia para la implantación del sistema de costos en las entidades del sector público” (Contaduría General de la Nación, s. f.) menciona cuáles fueron los países que influyeron para que Colombia adoptara los estándares internacionales para el sector público. En este documento se señalan los países que ya han publicado documentos relacionados con la contabilidad de costos para el sector público, y se usan como referentes para dar respuesta a las necesidades de un adecuado uso de los recursos, entre ellos se encuentran Estados Unidos, España y Canadá. Este último emitió en 1989 la “Guía canadiense para el costeo de productos del sector público”, y en 1995 otra guía para el seguimiento de costos de servicios que presta el gobierno. Estados Unidos, en 1995, emitió el texto llamado “Contabilidad de costos, conceptos y estándares para el Gobierno Federal”, y España, en 1992, publicó el proyecto “Contabilidad analítica normalizada para órganos de la administración” (Contaduría General de la Nación, s. f.).

⁴ IPSAS por sus siglas en inglés (International Public Sector Accounting Standards Board).

TABLA 2. Costos en las NICSP

NORMA	MENCIÓN EN EL TEMA DE COSTOS
NICSP 01 Presentación de los estados financieros	Determina el uso de uno de los dos modelos de aplicación, el que se basa en la naturaleza de los gastos y el que se basa en la función de los gastos. Por otro lado no prohíbe, al menos no de manera directa la presentación de los ingresos y gastos como partidas extraordinarias, a aquellos que surgen de sucesos diferentes de la actividad ordinaria de la entidad, pues considera que esto origina una mejor revelación de la información.
NICSP 05 Costos por préstamos	Determina el tratamiento alternativo que ofrece la norma al permitir capitalizar algunos costos por préstamos que tienen relación directa con la adquisición y construcción con un bien o servicio, destinado para la venta pero que ha necesitado de un tiempo sustancial para prepararse.
NICSP 06 Estados financieros y separados	Establece que todas aquellas entidades controladas y controladas conjuntamente contabilizarán sus inversiones al método del costo o método de participación, cuando presenten sus estados financieros por separado. El método del costo reconoce la inversión por su costo y los ingresos solo se reconocen cuando se tenga un derecho a recibir distribuciones, pero estos derechos se consideran una recuperación de la inversión y deberán reducir el costo de la misma.
NICSP 11 Contratos de construcción	Determina la contabilización de los costos y los ingresos que serán distribuidos en los diferentes periodos en los que se desarrolle el contrato. Los costos pueden establecerse con criterios comerciales y no comerciales; el comercial especifica que los ingresos estarán destinados a cubrir los costos del contratista según lo que haya sido previamente acordado y el no comercial consiste en la recuperación de los costos totales o parciales. Los costos de un contrato comprenden los que estén directamente relacionados con un contrato específico, con la actividad del contrato y puedan ser imputados posteriormente.
NICSP 12 Inventarios	En los inventarios se contempla la contraprestación de servicios, como servicios a clientes, por ejemplo: servicios de auditoría cuando se venden a precios de mercado, cuando un gobierno mantiene reservas estratégicas, tales como reservas de energía (petróleo), para uso en caso de emergencia u otras situaciones como desastres naturales u otras emergencias en defensas civiles.
NICSP 13 Arrendamientos	Define nuevos términos como costos directos iniciales o costos incrementales, los cuáles pueden ser honorarios, comisiones y costos internos, estos serán imputables a la contratación de un arrendamiento operativo o financiero. En un arrendamiento financiero los costos serán incluidos al inicio del contrato como un derecho, en el caso del arrendamiento operativo se reconocerá como parte del valor del activo y será reconocido durante el plazo del arrendamiento.
NICSP 16 Propiedades de inversión	Evalúa los costos en los que se haya incurrido en el momento de la adquisición o que fueron incurridos posteriormente para mantener la propiedad de inversión, pero estos últimos no harán parte del importe en libros y se reconocerán en el resultado cuando se haya incurrido en ellos. La propiedad de inversión deberá medirse al costo, es decir que cuando haya una transacción entre las partes estos costos deberán incluirse en la medición inicial y en el caso que no se de una contraprestación se deberá medir al valor razonable de la fecha de adquisición.
NICSP 17 Propiedad planta y equipo	Requiere que se aplique un principio de reconocimiento como activo general para los costos iniciales y los subsiguientes de la propiedad, planta y equipo como lo son el desmantelamiento retiro y rehabilitación y toda obligación en la que incurra la entidad en el momento de adquisición y utilización del activo. El método del costo consiste en reconocer el elemento por su costo menos la depreciación acumulada y las pérdidas acumuladas por deterioro.*
NICSP 21 Deterioro del valor de activos no generadores de efectivo	Este tipo de activos son muy difíciles de valorar, siendo el juicio profesional el criterio para hacerlo. Para determinar la pérdida de valor no existe una formula exacta, pero si garantiza por medio de revaluación constante que el importe en libros no sea significativamente diferente del valor razonable; de ser así, se reconocerá como un gasto en los resultados del periodo. El valor de uso de estos activos se mide mediante tres enfoques: 1. Enfoque del costo de reposición 2. El enfoque de rehabilitación y 3. Enfoque de las unidades del servicio.
NICSP 27 Agricultura	Determina que los activos biológicos en el momento de su transformación como producto agrícola y la medición inicial de su cosecha y recolección se contabilicen al valor razonable, cuando este se puede medir de forma confiable. Igualmente define los costos de venta como todos aquellos atribuibles a incrementar el valor del activo; es muy clara al excluir de esta categoría los costos financieros como los impuestos. Esto reflejaría el resultado operativo del activo pero no el resultado total del mismo puesto que los costos financieros también aumenta el precio el activo y por lo tanto disminuyen las ganancias.

Fuente: elaboración propia a partir de la Contaduría General de la Nación (s. f.).

- * Los costos iniciales son los de adquisición de algunos elementos de propiedad planta y equipo que no generan beneficios económicos directos, pero que pueden ser necesarios para obtenerlos del resto de los activos; de igual manera, se reconocerán como activos porque le permiten a la entidad obtener beneficios adicionales. Los costos posteriores, como los de mantenimiento, no se reconocen como parte del activo y, por el contrario, serán reconocidos en los resultados del periodo en los que se haya incurrido; la sustitución de alguna de las partes del activo y alguna condición que sea necesaria para que el activo continúe operando como una inspección como ejemplo serán reconocidos en el importe en libros del elemento de propiedad planta y equipo. Todos los componentes del costo comprenden el precio de adquisición de la propiedad planta y equipo incluyendo aranceles e impuestos atribuibles a la adquisición, aquellos costos en los que se incurrió para darle la ubicación en la que el activo podrá operar y la estimación inicial de los costos de desmantelamiento y retiro del elemento, la rehabilitación del lugar y todas aquellas obligaciones cuando se adquiere el activo (Contaduría General de la Nación, s. f.).

Otros avances en el tema han sido el documento emitido por IFAC, llamado “Perspectivas sobre contabilidad de costes para los gobiernos”, publicado en septiembre de 2000; el *Statement of Federal Financial Accounting Standards* (SFFAS) número 4 *Managerial Cost Accounting Standards*, elaborado por FASAB (Federal Accounting Advisory Board) en 1998, y el documento número 15 de AECA “La contabilidad de gestión en las entidades públicas” de marzo de 2001 (Gómez, 2001).

Lo anterior constituye un referente para que Colombia decida actualizar sus planteamientos en relación con la función que debe desempeñar la contabilidad de costos. Es importante señalar que en el país existen otros sectores como el de servicios públicos domiciliarios y el de salud que también han desarrollado sistemas de costos desde 1997 y 1993, respectivamente (Contaduría General de la Nación, s. f.).

Estándares de costos

Hasta este punto se ha hecho referencia a esquemas normativos relacionados con los sistemas de costeo, existen otros tantos modelos o estándares que han ganado un lugar preponderante, en la medida en que, sin ser norma, se constituyen en valiosas herramientas en el proceso de toma de decisiones en diferentes organizaciones alrededor del mundo. Como ejemplos de estos sistemas están el sistema de Costos Basados en Actividades (ABC), los costos estándar y el sistema de contabilidad de costos Grenzplankostenrechnung (GPK); este último usado principalmente en Alemania.

Costos Basados en Actividades (Activity Based Costing (ABC))

Es un sistema que realiza la distribución de los costos y gastos administrativos por las áreas de producción que conforman la entidad; a su vez, también determina los costos que se requieren para la realización del producto. Esta metodología permite el cálculo de los costos de una operación o producto teniendo en cuenta los gastos administrativos generados para la producción. El ABC permite la disminución de costos, la transparencia en el uso de los recursos y la toma de decisiones racionales bien fundamentadas, ya que su metodología describe el detalle de las actividades con el fin de minimizar procesos innecesarios y llevar a cabo el estudio constante de las actividades de cualquier proceso (Toro, 2010).

Uno de los países donde se ha estudiado la aceptación de este sistema o modelo de costeo es en México. En un trabajo realizado por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, en el cual se identifican los efectos de adoptar un nuevo sistema de costos o continuar con el tradicional, se encontró que apenas un 6% de las Pymes han adoptado el ABC, siendo los sistemas de mayor uso el costeo directo, el costeo estándar y el costeo completo. Quienes realizaron esta investigación determinaron que estos últimos, considerados sistemas tradicionales, no permiten una exactitud en la rentabilidad del producto ya que no se tienen en cuenta todas las variables necesarias para el desarrollo de un bien (López y Marín, 2010).

Investigadores del Centro de Investigación en Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pompeu Fabra en Barcelona, España, realizaron también un trabajo donde se observan los puntos de vista que tienen diferentes países con respecto a la implementación del sistema de costos ABC (Tabla 3).

Costeo estándar

Este sistema determina los costos mediante los análisis de tiempos y movimientos con el fin de obtener el consumo de los recursos. Permite mejorar los tiempos de los procesos ya que se realiza un control de los microprocesos de un trabajador para cumplir con el procedimiento. Generalmente, este tipo de esquemas se usan en organizaciones que manejan procesos o producción masiva (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2012).

TABLA 3. Comentarios cualitativos sobre el ABC

Bélgica	"Es un método para asignar mejor los costes generales. Sólo un 17% de las empresas encuestadas lo hicieron por un motivo de reducción de costes"
Finlandia	"Los problemas que han inhibido la rápida implantación de los proyectos de ABC/ABM relacionados con la no disponibilidad de los datos necesarios, el complejo proceso para la obtención de datos y el gran trabajo que involucra el mantenimiento y actualización de los nuevos sistemas de cálculo"
Francia	"El ABC, tal y como es utilizado en Francia, es esencialmente estratégico, una herramienta de motivación, pero no tanto como herramienta de costes"
Alemania	"El uso limitado del sistema ABC en la práctica contrasta con el amplio debate teórico que ha suscitado entre los académicos"
Grecia	"Cuatro empresas estaban utilizando, o pasaban por una fase de utilización del sistema, dos de las empresas que introdujeron el ABC lo hicieron ante la sugerencia de su (multinacional) empresa madre, el director financiero de una de estas empresas efectivamente dijo que el mayor problema en la implantación del ABC era educar a los directivos e intentar ganar su apoyo"
Italia	"El ABC es visto como una carga para los administradores, debido a los costes que supone hacer funcionar este sistema, y por ser inflexible en relación con los continuos cambios que emergen en un ambiente empresarial dinámico [...] A menudo, las soluciones de ABC están limitadas a áreas de gestión específicas o están dirigidas a solucionar problemas específicos"
Holanda	"Publicaciones recientes y discusiones en relación al ABC han renovado el interés de académicos y profesionales holandeses sobre la localización de costes teórica original alemana y holandesa"
España	"Muy pocas empresas están utilizando el ABC, donde lo hacen, es puramente en plan de prueba piloto, sobre todo en filiales de multinacionales. También ejercen una influencia importante en empresas de auditoría y consultorías"
Suecia	"Existe poca evidencia de que el ABC o cualquier otra técnica 'nueva' hayan sido adoptadas por las empresas [...] Aproximadamente un 25% afirmó que están intentando adoptar el ABC a nivel de prueba piloto"
Reino Unido	"La reducción y el control de costes que supone el ABC han demostrado ser especialmente populares"

Fuente: Amat, Falguera, Puig y Soldevila (2003).

La utilización de los costos estándar facilita la elaboración de los presupuestos de operación y promueve el control de los costos. El estándar se determina al inicio del proceso productivo y, a su vez, para cada producto y elemento del costo en cada uno de los procesos productivos, permitiéndole a la organización contar con información oportuna y confiable para la toma de decisiones (Duque, Osorio y Agudelo, 2010).

Richard Fleischman y Thomas Tyson, citados por Attiea y otros (2010), afirman que el costo estándar no proporciona una asistencia adecuada frente a las áreas de estrategia de la compañía y está siendo sustituido por métodos como justo a tiempo o los costos basados en actividades. No obstante, el mismo artículo revela que, pese a la opinión citada, estudios realizados en otros países demuestran que los costos estándar son una herramienta muy utilizada. Allí se argumenta que más del 90% de 231 empresas encuestadas en el Reino Unido utilizan el método de costos estándar. En otro estudio realizado en Nueva Zelanda a profesionales de la contaduría, 76% de 203 encuestados utilizan costeo estándar; así mismo, el estudio realizado en Dubái, país con un crecimiento muy rápido en su economía, demostró la importancia que tienen los costos estándar como una gran ayuda en su presupuesto. Para terminar, en una evaluación realizada a empresas del sector industrial y de servicios se encontró que el 77% de las empresas del sector industrial y un 39% del sector de servicio de Dubái usan el método de costo estándar.

Sistema de costos Grenzplankostenrechnung (GPK) Alemania

En Alemania se utiliza el sistema de contabilidad de costos Grenzplankostenrechnung (GPK), más conocido como “determinación flexible de costos marginales”. Este sistema se fundamenta en el análisis de los costos marginales, los centros de costos y el apoyo de decisiones a corto a plazo, además de realizar la separación de costos variables y fijos en función de la cantidad de producción que realiza un centro de costos. Esto plantea una diferencia importante respecto a otros sistemas que determinan los costos a partir de la cantidad de productos terminados. La premisa básica de la contabilidad de costos alemana es que los costos fijos no se imputan a los productos, además, este sistema maneja muchos centros de costos con el fin de ser más objetivos con los costos que se generan, para asignarlos según corresponda. El enfoque del sistema GPK es el corto plazo, en la medida en que se abordan decisiones relacionados con la mezcla de productos, determinación de precios y otras decisiones de corto plazo.

La GPK tiene las siguientes características:

- Incluye los intereses financieros como un tipo de costos.
- Separa costos fijos y variables por cada centro de costos.
- Existen costos primarios, los cuales corresponden a procesos pequeños de la compañía, alejados del proceso de fabricación, por ejemplo control de calidad.
- Los costos finales corresponden a procesos de fabricación definidos dentro de la realización de cualquier producto (Rodríguez y López, s. f., p. 2).

El análisis de estos sistemas de costos permite contemplar la importancia de los mismos a nivel mundial; sin embargo, en los documentos revisados se encuentran los puntos de vista de autores con respecto al sistema de costos ABC “como un sistema esencialmente estratégico, una herramienta de motivación, pero no tanto una herramienta de coste” (Amat, Falguera, Puig y Soldevila, 2003), mientras que el sistema de “costeo estándar que inicialmente se había pensado sería reemplazado por el ABC, ha tomado fuerza y ahora se piensa en una herramienta de gestión que permite determinar que tanto un proceso o actividad es eficiente o no” (Sierra, 2014). Por otra parte, el sistema GPK de Alemania contempla los mismos elementos, como costo marginal y centros de costos, para garantizar un mejor cálculo de los costos que lleva la fabricación de un producto.

La revisión de estos sistemas de costos identifica la necesidad de controlar el manejo de los mismos tanto en los materiales como en los procesos donde se desarrolla cualquier actividad para el desarrollo de un bien o servicio.

Conclusiones

La revisión hecha a la normatividad permite concluir que, pese a la importancia que tiene la correcta determinación del costo de los productos y servicios ofrecidos por las empresas, esta reviste carencias en torno al tema de costos. Un ejemplo se observa en la NIC 2, donde se enuncian diferentes métodos de costeo para llevar el inventario en una organización sin hacer mayores precisiones respecto a cuándo emplear uno u otro método, para dejar a disposición de una empresa el uso de la misma y generar diversificación en la presentación de la información.

Por otra parte, ninguna de las normas revisadas detalla la diferencia entre costo y gasto, como se contempla en la NIC1, la cual menciona que se presentará un desglose de los gastos basados en la clasificación por naturaleza o función de los gastos; en donde abarcan toda la actividad ordinaria de la entidad, por ejemplo los costos de venta.

Así mismo, se observa que las Normas Internacionales para el Sector Público están estructuradas a partir de las Normas Internacionales del Sector Privado, lo que deja ver las falencias que tiene este último frente a la capacidad de implementar sus propias normas; así se produce una limitante con respecto a la aplicación de las mismas y, como consecuencia, no se proporciona la información necesaria para la toma de decisiones; por lo tanto, es necesario realizar a futuro un comparativo detallado acerca de las diferencias entre las normas del sector privado y del sector público.

Se observa, además, que los sistemas de costos ABC y costeo estándar son los más utilizados o tenidos en cuenta cuando se va a realizar la implementación de un sistema de costos en una organización, ya que generan un mayor control de los costos en actividades y materiales que se incurren para crear un bien o servicio en el proceso productivo, y que, finalmente, existe una gran variedad de opciones que le permiten a cada empresa, en cada país, escoger la que mejor se ajuste a sus necesidades y características.

En el caso específico del costeo ABC, claramente plantea un esquema que se aleja de los proyectos propuestos en materia de normativa contable, lo cual inevitablemente se convierte en una desventaja en el momento de su implementación, en la medida en que exige generar información adicional para cumplir con los requerimientos normativos. Esto sin duda se convierte además en un problema que sigue causando diferencias y desconexión entre la información que se produce para la contabilidad financiera y la que se da para efectos de cumplir los propósitos de la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa.

En el caso de los costos estándar, si se tiene en cuenta la tradición histórica de los mismos, los problemas son otros, pues si bien estos logran una mejor articulación con el sistema contable financiero la información que suministran responde exclusivamente al costo de producción, no al reconocimiento de mecanismos de medición para otro tipo de costos como los administrativos y de marketing y ventas, los cuales representan igualmente buena parte de los costos de una organización.

Sin embargo, ante tales disyuntivas, las organizaciones han de convertirse en espacios que permitan diseñar mecanismos para lograr una articulación

entre la información que se genera a nivel de cada sistema contable, lo cual puede partir del reconocimiento de la información financiera con el carácter estratégico que la debe representar y no, simplemente, como una fuente de información que busca responder a los requerimientos normativos y a un grupo tan específico de usuarios.

La revisión hecha permite además reconocer que el tema de la generación de información efectiva en costos no es un problema que únicamente afecte a aquellas naciones que han optado por acogerse a los estándares internacionales de información financiera en sus distintos grupos, sino que es global. Vale la pena rescatar las experiencias que han tenido las empresas de otros países en aras de recuperar la importancia de la información que suministra uno de los componentes más importantes para las organizaciones: los costos.

Referências

- Álvarez, J. y Blanco, F. (2003). *El marco de la contabilidad de gestión*. Madrid: AECA.
- Amat, O., Falguera, J., Puig, X., y Soldevila, P. (2003). Aspectos que influyen en las diferencias internacionales en materia de contabilidad de gestión. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 1(1), 23-24. Recuperado de <http://observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%201/Amat%20-%20Falguera%20-%20Puig%20-%20Soldevilla.htm>
- Attia, M., Cheffi, W., Rosmy, J.-L. & Anath, R. (2010). Is Standard Costing Still Relevant? Evidence from Dubai. *Management Accounting Quarterly*, 11(2), 1-10. Recuperado de http://www.imanet.org/PDFs/Public/MAQ/2010_Q1/maq_winter2010_rao_revised.pdf
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública (2012). *Direccionamiento estratégico. Del proceso de convergencia de las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales*. Recuperado de https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj0xfyqbtTKAhVO72MKHaq1AsQ-QFggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mincit.gov.co%2Fdescargar.php%3Fid%3D66688&usg=AFQjCNFJpe6He4_cHOzqp82DqzD-hcPLAA&sig2=uIH_smotE27JB-L90up0PNA&cad=rja
- Contaduría General de la Nación (s. f.). *Marco de referencia para la implantación del sistema de costos en las entidades del sector público*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjIv6aOo7TKAhV-T3GMKHT6yCLkQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.contaduria.gov.co%2Fwps%2Fwcm%2Fconnect%2Ff6178d4_2-abf3-4a9f-a78e-52470d242414%2FMarocReferencia_SistCostos.pdf%3F
- Deloitte. (2014). *Guía Rápida IFRS 2014*. Obtenido de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjQge7voLTKAhXMXR4KHcDKDw-0QFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww2.deloitte.com%2Fcontent%2Fdam%2FDeLoitte%2Fpe%2FDocuments%2Faudit%2Fifrs%2Fguia-rapida-ifrs-2014.pdf&usg=AFQjCNFP6ULcGVja5J>
- Duque, M. I., y Osorio, J. A. (2013). ¿El proceso de convergencia en Colombia excluye la contabilidad de costos? Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol14_n_36/vol14_36_9.pdf
- Duque, M. I., Osorio, J. A., y Agudelo, D. M. (2010). Los inventarios en las empresas manufactureras, su tratamiento y su valoración. Una mirada desde la contabilidad de costos. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 56, 61-79. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/14693/12846>
- Flórez, E. A. (2012). La Contaduría General de la Nación implementará estándares internacionales del sector público - IPSAS. Recuperado de <http://actualicese.com/actualidad/2012/05/18/la-contaduria-general-de-la-nacion-implementara-estandares-internacionales-del-sector-publico-ipsas/>

- Fundación IFRS (2012). *Normas Internacionales de información financiera*. Londres: IASC.
- Gómez, M. B. (2001). Tendencias actuales en la contabilidad de costes en las entidades públicas. *Cruzando fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el siglo XXI*. León: Centro de Publicaciones Universidad de León. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=518990>
- Guía Rápida IFRS 2014 (2014). Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjQge7voLTKAhXMXR4KHcDKDw-0QFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww2.deloitte.com%2Fcontent%2Fdam%2FDeloitte%2Fpe%2FDocuments%2Faudit%2Fifrs%2Fguia-rapida-ifrs-2014.pdf&usq=AFQjC-NFFp6ULcGVja5J>
- Hansen, D. R., y Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control*. México: Thomson.
- López, M. R., y Marín, S. (2010). Los sistemas de contabilidad de costos en la PyME mexicana. *Revista Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguas Calientes*, 47 49-56. Recuperado de <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%206.pdf>
- Ramírez, D. N. (2008). *Contabilidad administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, A., y López, M. Á. (s. f.). Introducción a la contabilidad de costos alemana (GPK). *Introducción a la Contabilidad de Costos Alemana (GPK)*, 52-53. Recuperado de [http://www.revistaincae.com/media/pdf/197-introduccion-a-la-contabilidad-de-costos-alemana-\(gpk\).pdf](http://www.revistaincae.com/media/pdf/197-introduccion-a-la-contabilidad-de-costos-alemana-(gpk).pdf)
- Sierra, J. (2014). Los costos estándares versus los costos ABC. Recuperado de http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida_846/contrapartida_846.asp?-CodSeccion=107
- Sinisterra, G. (2006). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Ecoe.
- Toro, F. J. (2010). *Costo ABC y presupuesto*. Bogotá: Ecoe.

4

ARTÍCULO

Políticas de precios y rendimientos productivos

José Luis Infante¹

Universidad Nacional de La Plata
Argentina

Resumen

El comportamiento de los beneficios empresariales depende de los ingresos y de los costos. El nivel del precio libremente aceptado por un público informado es significativo, tanto como el tipo de rendimiento productivo de la tecnología aplicada. El presente trabajo describe las variables explicativas relevantes y su comportamiento para el diseño y aplicación controlada de una política de precios que facilite su elección por clientes racionales. Se ejemplifica con un caso de aplicación.

Palabras clave: Rendimientos Marginales, Políticas de Precios, Expectativas Racionales.

Abstract

The managerial behaviors depend on the income and costs. The price level freely accepted by an informed public is significant, so much since it is the productive type. The present work describes the explanatory relevant variables and his behavior for the design and application controlled of a price policy that facilitates his choice for rational clients and exemplifies with a case of application.

Key words: Marginal Performances, Price Policies, Rational Expectations.

¹ Profesor para la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Católica de La Plata con especialidad en economía de costos y organización de la producción. Es consejero director de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Plata y recientemente ha participado en el diseño del Sistema de Emergencias 911 de la Provincia de Buenos Aires dirigiéndolo por el espacio de 10 años. Correo electrónico: jinfante@ing.unlp.edu.ar

Introducción

La determinación de precios constituye una teoría y práctica muy sensible en el mundo empresarial y económico ya que estos pueden ser conceptualizados como el reembolso de costos productivos, más un tipo de beneficio e impuesto exigible que reconoce un cliente libre de comprar. La ingeniería tecnológica que se aplica para el nivel de costos supuesto sería también una singular fuente de análisis significativo.

Las sociedades organizadas conceptualizan el reconocimiento de un precio de referencia como aquel que mayoritariamente es aceptado por compradores y vendedores en la función social denominada mercado. El equilibrio que se alcanza toda vez que los compradores y vendedores, en operaciones singulares, reconocen un volumen de productos transmitidos desde el vendedor al comprador y una cantidad de dinero transmitido desde el comprador al vendedor permite identificar un precio medio representativo como cociente entre los valores totales de dinero trasladado desde los compradores al vendedor y el volumen de productos cedidos. Desde una situación indexada temporalmente, a partir del fenómeno expuesto, las personas adoptarán el precio antes indicado como una medida del esfuerzo que deberán hacer para disfrutar del producto deseado. Considerando a posteriori la calidad del producto y la forma en que otorga satisfacción a sus necesidades, el deseo sobre esos productos establecerá expectativas, las cuales incidirán en el volumen que los clientes quieran adquirir y el precio que acepten pagar. Dados estos mecanismos sociales en la compra y venta de productos, donde la firma empresarial goza de poder de mercado no abusivo, sería razonable que cada empresa quiera analizar qué tipo de tecnología debe aplicar a los efectos que los precios resultantes de los costos estimativos agregados puedan desarrollar expectativas favorables en el mercado. Resulta creíble, entonces, que la empresa necesite enviar señales económicas al mercado para que los compradores puedan racionalizar sus expectativas, y que ellas acompañen el resultado microeconómico buscado. En términos técnicos, la empresa debe diseñar un canal por el cual la secuencia temporal de precios pueda inducir comportamientos favorables en los clientes.

Antecedentes

El trabajo relaciona tres mundos distintos, estos son el marketing, la organización industrial y la organización de la producción.

Desde el mundo del marketing la problemática asociada a los precios resulta ser un tema ampliamente tratado en diversos textos académicos de reconocidos profesionales. En ese sentido, sin lugar a dudas, los trabajos de Kotler son especialmente recomendables, en particular, Kotler y Armstrong (2003) y su mirada en relación con el mundo competitivo y las tecnologías complejas (Kotler, 1987). El mundo del marketing también se ha preocupado especialmente por diseñar mecanismos para el relevamiento de expectativas. Una mirada general puede encontrarse en Carretero-Dios y Pérez (2005), descripciones metodológicas de SERVQUAL (Service Quality Model) en Parasuraman y otros (1988), y la variante SERVPERF (Service Performance) en Croning y Taylor (1994). Las percepciones de los clientes respecto a las señales que brinda el precio y los esfuerzos de comunicación de las agencias de marketing son tratados en el trabajo de Campbell (1999), mientras que la mecánica de fijación de precios puede encontrarse en el tradicional texto de Nagle y Reed (2002).

Respecto al comportamiento competitivo y la ausencia del abuso de posición dominante, cuestión esencial en el modelo que se describe en el presente trabajo, los conocimientos básicos centrales se pueden encontrar en el tradicional manual de economía de Samuelson y Nordhaus (2005), las precisiones técnicas en el trabajo de Mas-Colell y otros (1995) y lo relativo al mundo de la organización industrial en Coloma (2003) y Motta (2004).

El trabajo relaciona el mundo de los precios y sus políticas con las técnicas de producción. En ese sentido, el manual desarrollado por Krajewski y Ritzman (2002) facilita la interpretación de los efectos que producen los diversos sistemas productivos. Dentro de la lógica en la organización de la producción la temática relacionada con los rendimientos marginales es central. Desde el trabajo originario de Ricardo (1815) sigue una infinidad de aportes desde los que se menciona, en particular, el análisis histórico y preciso de Huerta (2001) y la reciente aplicación práctica donde se pueden observar los efectos de los rendimientos marginales decrecientes en cultivos de papa (Morales-Hernández, Rebollar-Rebollar, Hernández-Martínez y González-Raz, 2015), los efectos clínicos en los

procesos productivos con diferentes tipos de rendimientos en Infante (2014) y, finalmente, las rentabilidades marginales crecientes en Romer (1986, 1987), Young (2009) y Currie y Sandinlands (2013).

Motivación

Desde el mundo de la oferta productiva se sabe que los precios resultan siempre de la suma del costo más el beneficio procurado (Samuelson y Nordhaus, 2005). Luego, si ese precio resulta inferior o igual al precio competitivo y representativo en el mercado (Mas-Collel *et al.*, 1995), los esfuerzos empresariales para propiciar las ventas serán mínimos (Hermida, Serra y Kastika, 1992). Dichos esfuerzos empresariales tienen diferentes vectores de ejercicio, siendo la comunicación empresarial por mecanismos de marketing uno de los principales (Campbell, 1999). Los clientes pueden conocer el producto por la información que se le transmite y por propia experiencia al practicar su consumo. Nuevas necesidades que pueden asaltar la tranquilidad del cliente invitan a repensar las canastas de consumo (Mas-Collel *et al.*, 1995) y podría suceder que, frente a eventuales sustituciones, sea aconsejable que la empresa busque mecanismos de fidelización desde muchas vertientes, una de ellas, el precio mismo. El mundo de productos que se encuentran relacionados con estas formas de entender el fenómeno comercial reconoce esa necesidad de focalizar estrategias cuando el poder de mercado, si bien existe, no es significativo y, mucho menos, abusivo (Motta, 2004). Surge entonces relevante dar respuesta a la pregunta: ¿podría propiciarse una política secuencial de precios que facilite la eficiencia de las técnicas de comercialización sin dañar el valor agregado del acto económico? Para responder es necesario interpretar el otro componente del beneficio, la variable central en el valor agregado de producción. Esa variable es el costo de producción. Entendiendo entonces que el beneficio unitario alcanzado es la diferencia entre el precio y el costo, la pretensión de diseño de una política secuencial de precios que no dañe la expectativa de beneficio requerirá un análisis clínico de los costos (Infante, 2014). Desde esta mirada, los costos de producción se encontrarán condicionados a la tecnología que se ha elegido para la materialización del producto. Dicha tecnología encuentra un diseño óptimo a partir de las mejoras continuas (Krajewski y Ritzman, 2002) que se apliquen dadas las restricciones informativas propias de los lanzamientos de los productos al mercado. Sin embargo, dichas mejoras continuas tienen periodos de

ajuste por curvas de aprendizaje (Ballesteros, Ballesteros y Jaramillo, 2005) con impacto en los costos hasta tanto el aprendizaje sea asimilado y los rendimientos² puedan considerarse estándar (Krajewski y Ritzman, 2002). Tomando entonces una tecnología optimizada, donde los valores unitarios para el planeamiento y operación pueden considerarse estándar, incrementar el volumen de producción puede impactar en la variación de dichos rendimientos, siendo el tipo de tecnología seleccionado relevante para poder racionalizar el cambio. Los conocimientos hoy vigentes indican que las tecnologías podrían caracterizarse según su rendimiento marginal (Warsh, 2009). Pueden encontrarse tecnologías bajo rendimiento marginal decreciente (Ricardo, 1815 y Huerta, 2001) o rendimiento marginal creciente (Romer, 1986, 1987, 1990; Young, 2009 y Currie, 2013). Dada esa dualidad esperable en los comportamientos de los rendimientos estos explicarán un comportamiento en paralelo de los costos. Para clarificar, nada mejor que la visibilidad matemática. Por ello, siendo los costos dependientes de los rendimientos a medida que los rendimientos crecen los costos bajan³. Dado $c(q)$ el nivel de costos directos para el volumen de producción “q”, siendo $\eta(q)$ el rendimiento y “k, α ” parámetros de ajuste, el modelo conocido de costos versus rendimiento (Infante, 2013) es $c(q) = k\eta^{-\alpha}$; entonces, el costo marginal será $\partial c / \partial q = -\alpha k \eta^{-\alpha-1} \partial \eta / \partial q$. Esta expresión indica que el sendero de costos impacta en una dinámica donde es de esperar que si los rendimientos crecen con el volumen de producción los costos bajarán; mientras que el comportamiento inverso sería esperable si los rendimientos decrecen. No se pierda de vista en estas argumentaciones que la tecnología ya se encuentra en estado optimizado no presentándose variación de costos por aprendizaje. Con lo expresado, queda entonces claro que el volumen de producción motorizará en su variación un comportamiento dinámico que influirá en el beneficio esperado; luego, es razonable suponer que los ingresos deben acompañar complementariamente la variación de costos para que los

² Rendimiento es el cociente entre las cantidades producidas y los recursos utilizados. Estándar de producción es el cociente entre recursos utilizados y producción obtenida. No es cierta la relación matemática donde el rendimiento es la inversa del estándar porque el rendimiento es un concepto *ex post*; mientras que el estándar es un concepto *ex ante*. Resulta claro que si crece el rendimiento el costo disminuye.

³ Si el rendimiento indica que con trece huevos se hace un flan, que aumente el rendimiento significa que se ha obtenido una nueva tecnología por la que, o con trece huevos se produce más de un flan o un flan se logra con menos de trece huevos. Se observa que en ambos casos los costos bajan.

beneficios esperados no sean perjudicados. La pregunta entonces sería: ¿qué variables pueden explicar la variación de los precios en función del volumen de producción, es decir, $\partial p / \partial q$? De encontrar esa relación podría diseñarse un plan de variación de precios a los efectos que los mismos maximicen los ingresos en atención a la dinámica de variación de costos que pueden esperarse por los cambios marginales en los rendimientos, a partir de modificaciones en el volumen que se entrega al mercado. Claro está que los clientes racionales compondrán expectativas que den sustento a sus preferencias a los efectos de aceptar un nivel de precios u otro. Dichas expectativas se verán inducidas por el nivel de precios propuesto, pero también por los esfuerzos informativos que las empresas establezcan en sus planes de comercialización (Kotler y Armstrong, 2003).

Las empresas entonces encontrarán posible formalizar un plan de precios dinámico, el cual pueda acompañar el comportamiento de los costos y la formalización de expectativas, que deberán ser monitoreadas para poder comprender el caso específico de la empresa en particular que desarrolle esa experiencia (Parasuraman, Zeithalm & Berry, 1988 y Croning y Taylor, 1994).

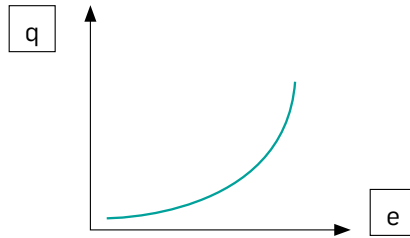
Formalización del modelo

Sea un mercado competitivo donde una firma dispone de poder de mercado no abusivo. Dicha firma debe decidir el volumen de producción “q”, siendo que puede comercializarlo a un precio de mercado “p”. La tecnología que adopta implica un nivel de costos productivos $c=c(q)$. El poder de mercado del que dispone la empresa permite reconocer en sus clientes un nivel de expectativas “e”, de tal suerte que la variación de dicha expectativa promedio puede inducir comportamientos tanto en el precio que los clientes aceptan pagar como en el volumen de producción que desean consumir.

En relación a los costos, las expectativas influyen en dos tiempos. En el primero de ellos una variación de las expectativas podrá provocar una variación en el volumen de producción, mientras que en un segundo tiempo una variación del volumen de producción entregado al mercado puede producir cambios en las expectativas. Llamando a estos comportamientos ex ante y ex post se establece a continuación el comportamiento esperado. En estado ex ante, la empresa puede conjeturar que las personas reaccionan muy favorablemente creciendo geométricamente sus expectativas en la satisfacción de sus necesidades que podría resolver su producto. Si ello

fuera así, el volumen de producción a entregar al mercado podría llegar a indeterminarse. En la gráfica 1 se describe dicho comportamiento:

GRÁFICA 1.

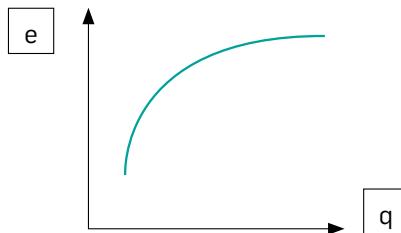


Fuente: elaboración propia.

En este comportamiento queda claro que $\frac{\partial q}{\partial e} > 0$ con derivada segunda creciente.

El otro comportamiento supone la existencia de un clúster en el mercado donde se encuentran los consumidores que desean⁴ el producto y que, por esta razón, se satura. En comportamiento marginal, las personas fuera del clúster no cuentan con expectativas favorables, por lo tanto esa fuerza social no puede crecer o demandar beneficios adicionales para consumir. En otras palabras, no habrá forma de que se racionalicen incentivos para que las personas que no desean el producto migren a desearlo fuera del clúster. En la gráfica 2 se observa ese comportamiento.

GRÁFICA 2.



Fuente: elaboración propia.

⁴ Deseo en términos económicos.

En este comportamiento queda claro que $\frac{\partial e}{\partial q} > 0$ con derivada segunda decreciente.

Siendo que las personas normalmente asignan sus consumos en función del precio del producto y el volumen que necesitan, la señal informativa que brinda el precio tiende a ser una herramienta muy poderosa para regular competitivamente los niveles de consumo. Es por ello que la empresa necesitará una herramienta que le permita interpretar cómo podría comportarse $\frac{\partial p}{\partial e}$. A tal fin, ya que las empresas maximizan beneficios, podría analizarse qué comportamiento conviene a los efectos de racionalizar los planes productivos y la asignación de precios de oferta. Se propone la maximización de la ecuación 1:

$$\text{Beneficio} = B = p \times q - c(q) \quad (1)$$

Para optimizar se procede con la búsqueda del punto interior q^* por diferenciación nula. En consecuencia:

$$\frac{\partial b}{\partial q} = 0 = \frac{\partial p}{\partial q} \times q + p \frac{\partial q}{\partial e} - \frac{\partial c}{\partial q} \quad (2)$$

Por regla de cadena en derivación:

$$\begin{aligned} \frac{\partial p}{\partial q} &= \frac{\partial p}{\partial e} \times \frac{\partial e}{\partial q} \\ \frac{\partial q}{\partial q} &= \frac{\partial q}{\partial e} \times \frac{\partial e}{\partial q} \\ \frac{\partial c}{\partial q} &= \frac{\partial c}{\partial e} \times \frac{\partial e}{\partial q} \end{aligned}$$

Incluyendo esas expresiones en (2) resulta que:

$$\frac{\partial p}{\partial e} \times \frac{\partial e}{\partial q} \times q + p \frac{\partial q}{\partial e} \times \frac{\partial e}{\partial q} - \frac{\partial c}{\partial e} \times \frac{\partial e}{\partial q} = 0 \quad (3)$$

En la notación se modifica q por q^* dado que en la expresión (3) q^* es la medida óptima. Dado que $\frac{\partial e}{\partial q}$ se encuentra en los tres términos puede ser simplificado. A los efectos de encontrar una medida cuantitativa que facilite la interpretación económica y productiva se dividen los tres términos por " q^* ", y en el segundo término se multiplica y divide por $\frac{\partial p}{\partial q}$. Ello permite encontrar en la expresión (3) el término económico de la elasticidad $\eta = \frac{\partial q}{\partial p} \times \frac{p}{q}$. Procediendo aritméticamente se logra despejar $\frac{\partial p}{\partial e}$. La expresión que resulta es:

$$\frac{\partial p}{\partial e} = \frac{1}{q * (1 + \eta)} \frac{\partial c}{\partial e} \quad (4)$$

Para comprender el comportamiento de $\frac{\partial c}{\partial e}$ se toma la expresión de regla de cadena $\frac{\partial c}{\partial q} = \frac{\partial c}{\partial e} \times \frac{\partial e}{\partial q}$. Siendo $\frac{\partial e}{\partial q} > 0$ dependerá del tipo de rendimiento productivo que se aplica en el producto a comercializar el valor que adopta la tasa analizada. Entonces:

1. Si la tecnología es de rendimientos marginales decrecientes sucederá que $\frac{\partial c}{\partial q} > 0$ entonces $\frac{\partial c}{\partial e} > 0$.
2. Si la tecnología es de rendimientos marginales crecientes sucederá que $\frac{\partial c}{\partial q} < 0$ entonces $\frac{\partial c}{\partial e} < 0$.

Ahora sí, yendo a la expresión (4) la regla de comportamiento sería que:

1. En tecnologías bajo rendimiento marginal decreciente la política de precios debe acompañar la expectativa creciente de los clientes ya que $\frac{\partial p}{\partial e} > 0$. Por ello, se recomienda el ingreso al mercado del producto inicialmente bonificado restringiendo dicha bonificación a medida que las lecturas sobre expectativa crece.
2. En tecnologías bajo rendimiento marginal creciente la política de precios debe proponer, inicialmente, precio plano con ofertas bonificadas hacia el futuro para captar mayor demanda, ya que eso será visto favorablemente por el mercado puesto que $\frac{\partial p}{\partial e} < 0$.
3. En todos los casos, las técnicas para rigidizar demanda son favorables para obtener efectos de acuerdo al punto 1 o 2. La herramienta que se propone pierde efecto a medida que la demanda crece en su elasticidad.

Ejemplo de aplicación

A los efectos de clarificar una aplicación práctica de los conocimientos obtenidos a partir del análisis formalizado de la maximización de beneficios, en industrias que operan con rendimientos marginales diferentes, se presenta el caso de un producto bajo tecnología con rendimientos marginales decrecientes y otro bajo rendimiento marginal creciente, y la propuesta de una política de precios aplicable.

Caso de política de precios para un producto bajo tecnología con rendimiento marginal decreciente

Se considera el caso de la producción de budines de limón artesanales, tipo navideños. Los costos corresponden a febrero de 2016 en Argentina. Se considera un beneficio industrial tradicional del 20% e impuestos indirectos por 24,5%. No se consideran impuestos directos.

Par lograr una comparación sin efectos significativos del contexto económico⁵ se adopta un tipo de descuento real del 5,00% y las proyecciones se activan a valores constantes.

La fábrica opera con un tipo de tecnología que permite la fabricación por ciclo de 18 budines. El cuadro que a continuación se expone permite observar los estándares productivos, el cálculo del costo y el precio de oferta de la empresa. Productos sustitutos se comercializan en el mercado al precio que se indica bajo el nombre “precio de mercado” (Cuadro 1).

Con esta información, es posible establecer una política de precios. La misma debiera cumplir con la condición $\frac{\partial p}{\partial e} > 0$ dado que es suposición que la disminución del precio hará crecer las expectativas y estas el volumen adquirido.

Claro que dicha política no debe producir conflictos en los beneficios, para ello se propone un precio plano en el rango que corresponde a precios competitivos que es bonificado a los efectos que el precio al cliente sea inferior al precio de mercado; esa bonificación disminuirá a lo largo del tiempo. Para poder encontrar un efecto neutro respecto a esta política se diseñan las bonificaciones y el sobreprecio inicial, de tal suerte que refleje la equivalencia de flujos futuros con el precio invariante. El siguiente cuadro comparativos resulta luego de adoptar un plan de cuatro años (Cuadro 2).

Como se puede observar, al adoptar un precio de oferta comercial de 244\$, el cual suma un 8,5% sobre el precio regular de mercado, un plan de bonificaciones decreciente permitirá llegar a góndola con precios inferiores inicialmente a los efectos de impulsar las expectativas, lo que elimina la bonificación en cuatro años. El valor actual⁶ de las rentas alcanzadas es en ambos casos la misma, con lo que puede afirmarse que la política de precio no requiere subsidios internos ya que en ambos casos ofrece 151\$.

⁵ Más allá de los precios, cuestión que no se puede eludir.

⁶ Se utiliza la fórmula de descuento tradicional. Recuérdese que un montante S en el momento “ j ” reconoce un valor presente por descuento a un tipo “ i ” de $S/(1+i)^j$ (Sapag y Sapag, 2008).

Caso de política de precios para un producto bajo tecnología con rendimiento marginal creciente

Para este caso se ha considerado un juego de consolas. Este tipo de producto es claramente operable bajo rendimientos marginales crecientes. Considerando las mismas características macroeconómicas indicadas en el caso anterior se puede observar cuál política de precios podría implementarse supuesto un operador local. Los cuadros 3 a 5 detallan los costos y la estimación del precio, mientras que el cuadro 6 propone una política de precio siendo que esta vez $\frac{\partial p}{\partial e} < 0$.

Como puede observarse, la rigidez inicial en el comportamiento de la demanda podría permitir acceder a precios superiores, los que deben ser bonificados hacia adelante para alcanzar mejores volúmenes de ventas. Nuevamente, la medida del valor actual de la renta no refleja la variación en el volumen.

CUADRO 1: Matriz Insumo-Producto . Costos

Budines		Estándar de Cálculo		Precio Unitario de Comercialización en la Unidad de la Tecnología		Producción por ciclo		
		Dimensión por Budin	Cómputo	Dimensión	Valor	16 budines	17 budines	18 budines
Insumos	Huevos	unidades/budin	6,00	5/unidad	3.750	360.000	382.500	405.000
	Crema de Leche	cm3/budin	160,00	S/cm3	167	426.667	453.333	4.80.000
	Azucar	g/budin	360,00	\$/g	13	74.880	79.560	84.240
	Harina Leudante	g/budin	270,00	5/g	8	33.696	35.802	37.908
	Manteca	g/budin	220,00	\$/g	57	200.640	213.180	225.720
	Limon	g/budin	500,00	\$/g	13	100.000	106.250	112.500
	Molde Aluminio	unidades/budin	1,00	5/unidad	900	14.400	15.300	16.200
	Film	cm/budin	44,00	\$/cm3	2	1.056	1.122	1.188
	Etiqueta	unidades/budin	1,00	5/unidad	750	17.000	12.750	13.500
	Agua	ltr/n budines	11,00	Vitro	40	880	880	880
	Jabón	cm3/n budines	50,00	S/cm3	9	865	865	865
Equipamiento	Bol	hora/n budines	0,08	ghora	74	12	12	12
	Sartén	hora/n budines	0,05	ghora	35	2	2	2
	Cuchara	hora/n budines	0,14	5/hora	1	0	0	0
	Molde	hora/n budines	1,00	\$/hora	39	627	666	706
	Tamiz	hora/n budines	0,02	5/hora	19	0,001.	1	1
	Horno Gas Natural	hora/n budines	0,83	5/hora	1.421	2.368	2.368	2.368
	Mesa	hora/n budines	2,09	5/hora	254	530	530	530
	Vestimenta	hora/n budines	1,00	5/hora	59	88	88	88
	Espacio	m2	20,00	5/m2 hora	500	20.900	20.900	20.900
Cocinero	Oficial	hora/n budines	2,09	5/hora	234,00	489,06	489,06	489,06
	ayudante	hora/n budines	2,09	5/hora	130,00	543,40	543,40	543,40
Energía	Gas Natural	m3/hora	0,32	S/m3				
	Gas Licuado	m3/hora	0,73	S/m3	6,10	2,35	2,35	2,35
Transporte	Flete Compartido 3 productos			\$	150,00	50,00	50,00	50,00
Costo Total						2.334,42	2,	2.487,42
Cantidad Producida						16,00	17,00	18,00
Costo Total Unitario						14590	141,82	138,19
Precio propuesto al público						179,75	174,72	170,25
Precio Productor	Impuestos 24%	'Beneficio 20%				217,10	211,03	205,63
Precio Mercado		desde 200 \$ a 250 \$						

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 2: Determinación de la Política de Precios						
año	Precio Pleno	Bonificación	Precio Venta	Costo	Impuestos	Renta
1	225	0%	225	138	44	43
2	225	0%	225	138	44	43
3	225	0%	225	138	44	43
4	225	0%	225	138	44	43
					VAN	151
Incremento	8,50%					
año	Precio Pleno	Bonificación	Precio Venta	Costo	Impuestos	Renta
1	244	15%	208	138	41	28
2	244	10%	220	138	43	38
3	244	5%	232	138	46	48
4	244	0%	244	138	48	58
					VAN	151

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 3. Descripción costos salariales producción del juego

Salarios Programadores (exclusivos juego. Costo Directo).	Personas Máximo	20,000	personas
	Cantidad de Años	3	años
	Personas Netas para Cálculo	3	personas
	Personas Total con Suplencias	14	personas
	Salario Máximo Mensual	2.300	euros/mes-persona
	Salario Máximo Costo Empresa	41.860	euros/año-persona
	Salario Medio Mensual	1.600	euros/mes-persona
	Salario Medio Costo Empresa	29.120	euros/año-persona
	Salario Inicial Mensual	1.000	euros/mes-persona
	Salario Inicial Costo Empresa	18.200	euros/año-persona
	Carga con Salario Máximo	18%	
	Carga con Salario Medio	52%	
	Carga con Salario Inicial	30%	
	Carga Salarial Año	103.169.733	euros/año
Juegos	Administrados	10	
	Incidencia del Juego en la Facturación de la Empresa	35%	
	Share del Juego	8.000.000	Jugadores Registrados
	incremento Alquiler	25%	
	Ventas Esperadas	10.000.000	Copias
Costos de Dirección y Carga Salarial Administrativa	Dirección	10%	Carga Salarial
	Administración	15	Carga Salarial
	Costos Salarios No Programación	25.792.433	euros/año
Costos de Dirección y Carga Salarial Administrativa Asignados al Juego	Carga Salarial Costo Indirecto por año	9.027.352	euros/año
Costo Salarial Total		112.197.085	euros/año

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 4. Costos insumos, espacio y equipamiento de inversión

Espacio	Programadores	1,5	m ² /persona
	Superficie	30,000	m ²
	Reducción por Espacios Comunes	30%	
	Superficie Neta	21.000	m ²
	Superficie Gerencias y Dirección	10%	
	Superficie Administración	30%	
	Superficie de Cálculo	29.400	m ²
	Costo Superficie	1.700	euros/m ²
	Incidencia Anual	2%	
	Incidencia con Mantenimiento	4,5%	
	Asignación Costo a Programación	1.606.500	euros/año
	Asignación Costo Gerencias y Demás	224.910	euros/año
	Total Costo por año	1.831.410	euros/año
Insumos Generales	Incidencia sobre Carga Salarial	25%	
	Costos a Programación	25.792.433	euros/año
	Costos Otros No Programación	2.256.838	euros/año
	Total Costos Insumos	28.049.271	euros/año
Costos Software y Hardware de Base	Licencias	3.333	
	Alquiler Software Programación	850	euros/año
	Otros Software	30%	
	Incidencia Hardware por año	15%	
	Costo Equipamiento Informático	4.108.333	euros/año
	Ajuste por Eficiencia	60%	
	Costo Total informática	2.465.000	euros/año
Total Costo de Inversión	inversión sin Impuestos	32.345.681	euros/año
	Carga Salarial	112.197.085	euros/año
	Inversión Total	144.542.766	euros/año
	Cargos, Tasas e Impuestos	40%	
	Total	202.359.873	euros/año

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 5. Costos copias y precio de comercialización

Copias	Blue Ray	22,2	\$/copia
	Caja de Juego	1.392	\$/copia
	Impresiones y libro	1,2	\$/Copia
	Costo Copia e Impresión en Disco	1,2	\$/copia
	Caja de Embalaje y Empaque	2,00	\$/Caja
	Volumen Caja	96.000	cm3
	Volumen Caja Blue Ray	504	cm³
	Capacidad Cajas Blue Ray	190,48	unidades
	Costo Embalaje por Copia	0,0105	\$/copia
	Gastos Comercialización	10%	
	Gastos Medios Logística	15%,	
	Impuestos	32%	
	Costo Total	42,90	\$/copia
Costo Producto y Precio de Oferta	Costo de Inversión	61	euros/copia
	Tipo de Cambio	16,68	\$/euro
	Costo Inversión en \$	1.012,61	\$/copia
	Costo Total Copia	42,90	\$/copia
	Costo Unitario	1.055,51	\$/copia
	Impuestos Indirectos	310,92	
	Beneficio Industrial	211,10	
	Precio Sugerido	1.577,54	\$/copia
Precio de Mercado	desde 1.400 a 1.800		\$/copia
Renta		213,156	\$/copia

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 6: Determinación Política de Precios

Año	Precio Pleno	Bonificación	Precio Venta	Costo	Impuestos	Renta
1	1.580	0%	1.580	1.056	311	214
2	1.580	0%	1.580	1.056	311	214
3	1.580	0%	1.580	1.056	311	214
4	1.580	0%	1.580	1.056	311	214
					VAN	757
Incremento	7,75%					
Año	Precio Pleno	Bonificación	Precio Venta	Costo	Impuestos	Renta
1	1.702	0%	1.702	1.056	335	312
2	1.702	5%	1.617	1.056	318	244
3	1.702	10%	1.532	1.056	302	175
4	1.702	15%	1.447	1.056	285	107
					VAN	757

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El trabajo propone evidenciar las relaciones técnicas entre la tecnología que se aplica en el proceso productivo y la política de precios que convendría aplicar a los efectos de impulsar expectativas favorables y compatibles con la maximización de los beneficios.

Con esa intención se han diseñado los modelos matemáticos que mecanizan el comportamiento de las expectativas de los consumidores con los precios y costos, discutiéndose primero, y estableciéndose después, las creencias sobre las relaciones funcionales entre los volúmenes producidos y comercializados en función de las expectativas, y un sendero de precios a escala de expectativas que podría reconocer un cliente representativo.

Optimizado el modelo se evidencia que la política de precios depende del tipo de rendimiento marginal de la tecnología que se aplica, perdiéndose esa relación a medida que el comportamiento del cliente crece en elasticidad.

El trabajo concluye con dos ejemplos de aplicación donde se proponen herramientas de equivalencia de flujo para determinar las políticas de precios específicas.

Referências

- Ballesteros, P. P., Ballesteros, D. P., y Jaramillo, C. (2005). Aplicación de la lúdica en la curva de aprendizaje. *Scientia et Technica*, XI(27), 185-190.
- Brealey, S., y Myers, S. (1998). *Fundamentos de financiación empresarial*. Madrid: McGraw Hill.
- Campbell, C. M. (1999). Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 36, 187-199.
- Carretero-Dios, H., y Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(3), 521-551.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Coloma, G. (2003). *Defensa de la competencia*. Buenos Aires: Ciudad Argentina.
- Croning, J. J., y Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling, Performance-Based and Perceptions Minus Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58, 55-68.
- Currie, L., y Sandinlands, R. (2013). Implicaciones de una teoría del crecimiento endógeno en el concepto macroeconómicos de rendimientos crecientes de A. Young. *Revista de Economía Institucional*, 15(28), 95-126.
- Graue, A. (2006). *Microeconomía, enfoque de negocios*. México: Prentice Hall.
- Hermida, J., Serra, R., y Kastika, E. (1992). *Administración y estrategia*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.
- Huerta, R. (2001). De nuevo los rendimientos decrecientes. *Revista Aportes, Revista de la Facultad de Economía BUAP*, VI(18), 73-90.
- Infante, J. L. (2014). Clínica de costos: Efectos de congestión en rendimientos productivos. *Revista Visión Contable*, 11, 363-387.
- Kotler, P. (1987). *La nueva competencia*. Bogotá: Norma.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Education.
- Krajewski L. J., y Ritzman, L. P. (2002). *Administración de operaciones, estrategia y análisis*. México: Pearson Education.
- Mas-Colell, A., Whinston, M. D. & Green, J. R. (1995). *Microeconomic Theory*. Nueva York: Oxford University Press.
- Morales-Hernández, J. L., Rebollar-Rebollar, S., Hernández-Martínez, J., y González-Raz, J. (2015). Determinación del óptimo técnico y económico en el cultivo de papa de temporal. *Paradigma Económico*, 7(1), 87-106.
- Motta, M. (2004). *Competition Policy: Theory and Practice*. Cambridge: University Press.
- Nagle, T., y Reed, K. (2002). *Estrategia y tácticas de precios. Una guía para tomar decisiones rentables*. Madrid: Pearson Educación.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.

- ty. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-37.
- Ricardo, D. (1815). *An Essay on the Influence of a Low Price of Corn on the Profits of Stock*. Montana: Kessinger Publishing.
- Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Romer, P. M. (1987). Growth Based in Increasing returns Due to Specialization. *American Economic Review*, 77, 56-62.
- Romer, P.M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5) 71-102.
- Samuelson, P., y Nordhaus, W. (2005). *Economía*. Nueva York: Mac Graw-Hill.
- Sapag, N., y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Warsh, D. (2009). *El conocimiento y la riqueza de las naciones*. Barcelona: A. Bosch.
- Young, A. A. (2009). Rendimientos crecientes y progreso económico. *Revista de Economía Institucional*, II(21), 227-243.

5

ARTÍCULO

Proceso de toma de decisiones en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla*

Jorge Borda Viloría¹

Universidad de la Costa CUC
Colombia

Jorge Otálora Beltrán²

Universidad de la Costa CUC
Colombia

Adalberto Escobar Castillo³

Universidad de la Costa CUC
Colombia

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo describir el estilo utilizado por las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla para tomar decisiones. Para lograr esta finalidad se desarrolló una investigación cuantitativa de tipo descriptivo y de método deductivo. Se utilizó un tipo de diseño no experimental correlacional causal y las cooperativas se seleccionaron mediante el mues-

* Artículo científico derivado de la investigación "Sistema de costos abc como herramienta financiera para la toma de decisiones en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla", para la obtención del título de Magíster en Administración e Innovación de la Universidad Simón Bolívar, adscrito a la línea de investigación estudios de contabilidad de la Universidad de la Costa CUC.

¹ Administrador de Empresas. Magíster en Administración e Innovación de la Universidad Simón Bolívar. Especialista en Estudios Pedagógicos y Finanzas y Sistemas de la Universidad de la Costa CUC. Docente investigador de tiempo completo en la Universidad de la Costa CUC. Correo electrónico: jborda1@cuc.edu.co

² Contador Público. Magíster en Administración e Innovación de la Universidad Simón Bolívar. Especialista en Tributación de la Universidad del Norte y Especialista en Estudios Pedagógicos de la Universidad de la Costa CUC. Docente investigador de tiempo completo en la Universidad de la Costa CUC. Correo electrónico: jotalora@cuc.edu.co

³ Contador Público de la Universidad de la Costa CUC. Estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad de la Costa CUC. Docente de tiempo completo e investigador miembro del grupo GICADE de la misma institución. Joven Investigador COLCIENCIAS convocatoria 673. Correo electrónico: aescobar2@cuc.edu.co

treo probabilístico aleatorio simple, para aplicarles una encuesta estilo Likert. Los resultados arrojan que las instituciones solidarias abordadas se inclinan a que las alternativas adquiridas representen para la organización ventajas económicas; sin embargo, no se distribuyen en el interior de ellas la información generada a raíz de que en estas empresas se propende por la simplificación de los escenarios para poder considerar los problemas, las soluciones y las alternativas de acción; por este motivo, se concluye que el proceso decisorio en los organismos cooperativos objeto de estudio se encuentra totalmente influenciado por el paradigma clásico, el de la racionalidad limitada y el modelo del cubo de basura.

Palabras clave: cooperativa, toma de decisiones, racionalidad limitada, modelo clásico, cubo de basura.

Abstract

This article has as objective to describe the style used by the Cooperative Savings and Credit Barranquilla to make decisions; to achieve this purpose, a quantitative investigation of descriptive and deductive method was developed. A type of causal and correlational no experimental design was used cooperatives were selected by simple random probability sampling and generally apply a survey Likert style. The results show, that solidarity is a tendency addressed institutions that represent alternatives for the organization acquired economic advantages; however, not distributed within them the information generated as a result of this companies aims for simplifying scenarios to consider the problems, solutions and alternatives for action; for this reason, concludes that the decision-making process in cooperative organizations under study is completely influenced by the classical paradigm, that of bounded rationality and model of garbage.

Key words: cooperative; decision making; bounded rationality; classical model; dustbin.

Introducción

Considerando lo expuesto por Chiavenato (1993), se puede expresar que las organizaciones empresariales poseen como finalidad esencial de sus operaciones la satisfacción de las necesidades emanadas por los distintos stakeholders y la generación de beneficios de tipo social, financiero y administrativo, a través de una conjunción de recursos de sustancia física e inmaterial.

Por este motivo, dicha clase de entes poseen una gran influencia sobre los diferentes estamentos que conforman los sistemas económicos. Como consecuencia de esta situación, los agentes encargados de la dirección empresarial deben idear mecanismos de gestión que vayan más allá de la búsqueda de respuestas a los interrogantes básicos de la economía,⁴ ya que resulta perentorio que el análisis de los problemas empresariales tenga en consideración aquellas necesidades que brotan de los diferentes sectores de la sociedad.

Robbins y Coulter (2005) consideran que un adecuado cumplimiento de los objetivos sociales, financieros y operativos que poseen las empresas se encuentra supeditado a las capacidades que demuestren los agentes encargados de la dirección empresarial en la elaboración de estrategias y mecanismos de gestión, bajo los principios de eficiencia, eficacia y efectividad. Estos aspectos se cumplen a cabalidad en lo que se ha acordado en llamar procesos de administración empresarial.

En este sentido, se puede expresar que los procesos administrativos hacen referencia a la planeación, organización, dirección y control de las estrategias utilizadas por la empresa, en ocasión a la consecución de los objetivos corporativos y a la generación de ventajas competitivas, en un mercado cada vez más especializado, en cuanto a la utilización de metodologías internas que consideran a los activos intangibles como la mayor fuente de creación de valor para la empresa (Robbins y Coulter, 2005).

Sin embargo, la toma de decisiones en la dirección empresarial se ubica como uno de los procesos de mayor relevancia al momento de cimentar las

⁴ Los interrogantes básicos de la economía moderna que guían gran parte de las estrategias de gestión de las organizaciones empresariales se ubican en los siguientes aspectos: ¿Que producir? ¿Cómo producirlo? y ¿para quién producirlo?

estrategias de planeación de una organización, pues a través de la selección de las diferentes alternativas que se pretenden utilizar para la generación de ventajas corporativas se puede guiar el rumbo de las operaciones de la organización hacia el éxito empresarial (Ayala, 2014).

El cooperativismo, como unidad básica de producción, está presente en todos los sistemas económicos internacionales, constituyéndose en una alternativa con la cual los agentes pertenecientes a ella buscan satisfacer problemas de índole social, representados en salud, vivienda, educación, trabajo y todos aquellos aspectos que propenden por el bienestar de la comunidad en general.

Como consecuencia, en la actualidad la presencia de este tipo de organización societaria, definida por Michelsen (1997) como una asociación de individuos con fines financieros orientados hacia la misma dirección, promovidos mediante un ente económico, han incrementado su participación en todos los sectores productivos pertenecientes a los sistemas económicos, para posicionarse como motores generadores e impulsores del crecimiento económico tanto en las naciones desarrolladas como también en las que se encuentran en vía de desarrollo.

Colombia no ha sido ajena al movimiento cooperativista que se ha presentado en el mundo en los últimos años, ya que estas entidades representaron el 4,1% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional para el año 2012, de los cuales 39,7 billones pertenecieron a las cooperativas financieras, siendo el ahorro y el crédito una las actividades económicas de mayor preponderancia en la generación de ingresos por parte de este tipo de instituciones (Confecoop, 2012).

Además de lo anteriormente expuesto, Confecoop (2010) manifiesta que el subsector del ahorro y el crédito representó para el año 2008 el 15,36% de las entidades solidarias del país, lo que significa que alrededor de 1.203 instituciones se dedicaron a esta actividad durante su ejercicio operacional. Vale la pena acotar que el 26% de las organizaciones inmersas en el cooperativismo de acuerdo al informe emitido por la entidad citada, se ubicaron en el departamento del Atlántico.

La naturaleza social de las organizaciones inmersas en el tercer sector no implica, de ninguna manera, que estas se deben encontrar caracterizadas por ser entidades cuyos procesos redunden en la ineficacia e ineficiencia corporativa; por el contrario, al propender por la satisfacción de las necesidades que poseen los agentes de mayor vulnerabilidad de la sociedad

a través del desarrollo de una actividad empresarial se requiere en ellas de la presencia de procesos y políticas internas que se inclinen por la generación de valor en un mercado cada vez más especializado.

Indagaciones preliminares permitieron establecer que dentro de las organizaciones cooperativas que ejercen actividades características del subsector del ahorro y el crédito en la ciudad de Barranquilla, existen entidades cuyo proceso de toma de decisiones no permite orientar las estrategias de gestión empresarial hacia el desarrollo sostenible, la generación de valor, la competitividad corporativa y el posicionamiento en el mercado.

Esta situación se erige como consecuencia de la ausencia de sistemas de gestión que garanticen una adecuada reproducción, acumulación, distribución y utilización de datos concernientes a las actividades características del objeto social de la institución. Este escenario toma especial relevancia si se tiene en cuenta que, de acuerdo a Montesa (1999), la generación de ventajas competitivas a través de la toma de decisiones se encuentra directamente relacionada con las capacidades que demuestre la organización, en el adecuado manejo de la información proporcionada por los distintos procesos administrativos ejecutados en su interior.

Las situaciones enmarcadas hasta ahora hacen de vital importancia la formulación del objetivo del presente artículo, el cual se ubica en la descripción del estilo utilizado por las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, para tomar decisiones en un contexto económico cada vez más globalizado.

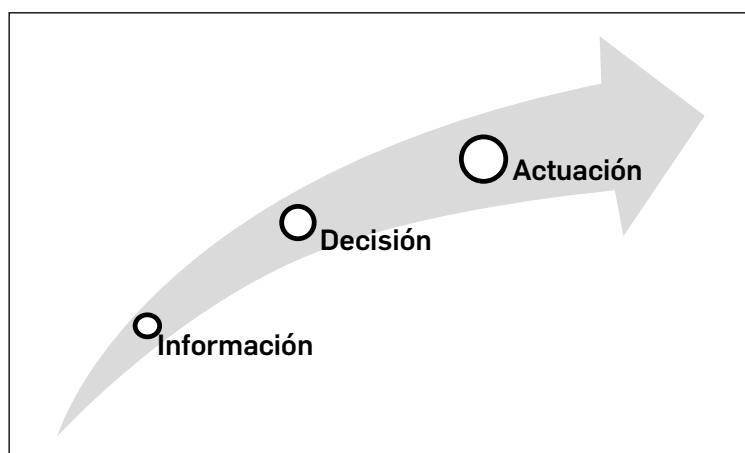
Fundamentación teórica

La consecución de los objetivos planteados, tanto en el pequeño como en el mediano plazo, se encuentra supeditada por la capacidad que posea la organización para tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno; de acuerdo a Montesa (1999), este procedimiento se fundamenta en la información que se genera como producto de los procesos generados en los diferentes sistemas de gestión con los que el ente económico direcciona y orienta sus actividades.

Autores como Valhondo (2010) ayudan a comprender que los datos en el entorno organizacional están referidos a hechos y estadísticas que, considerados individualmente, no poseen mayores inferencias; por otro lado,

cuando esos datos son ordenados de manera coherente mediante un sistema de gestión se transforman en la información relevante y necesaria con la cual los dirigentes pueden llegar al conocimiento exacto sobre un tema en particular y así fundamentar la toma de decisiones necesarias para definir la forma como actuará la organización. La figura 1 demuestra gráficamente el flujo de información que le permite a la empresa direccionar sus actuaciones de acuerdo a las decisiones planteadas.

FIGURA 1. Toma de decisiones en los entes económicos



Fuente: Monller (1994).

La información generada por la organización, de acuerdo con los sistemas internos pertenecientes a ella, constituirá las bases necesarias para la toma de decisiones correctas con las cuales los dirigentes determinarán las acciones de la organización; el resultado de este proceso generará información nueva que permitirá asentar los cimientos necesarios para las futuras decisiones que se presenten.

Proceso de toma de decisiones en las organizaciones

Para Simon (1964) la administración se define como la capacidad de conseguir que sucedan las cosas; no obstante, para que esto sea posible es

necesario que las organizaciones establezcan principios adecuados para que el proceso de toma de decisiones sea llevado a cabalidad y asegure un efectivo accionar de acuerdo con las diferentes alternativas presentes.

Por este motivo, Lamata (1998) considera que tomar una decisión incluye un proceso inmerso en los seres humanos con el cual se crea la capacidad de elegir entre varias opciones existentes en el medio en el que se esté interactuando. El autor especifica que la relación entre los directivos y la toma de decisiones se hace más estrecha si se tiene en cuenta que sus funciones se relacionan con la planeación, organización, orientación y control de las actividades que involucran un proceso constante de toma de decisiones, con el objeto de asumir aquellas alternativas que conlleven al éxito de la organización.

De acuerdo a Mosley y Megginson (2005) la toma de decisiones requiere de un proceso previo de evaluación de las opciones con que se cuenta, con el objeto de lograr los resultados esperados; esta afirmación está orientada al ámbito organizacional por Hit y Collins (citados en Rodríguez y Pedraja, 2009) cuando establecen que este es un elemento estratégico perteneciente a las funciones de los altos directivos que consiste en escoger aquellas elecciones que le permitan a la empresa generar ventajas competitivas.

Para Chiavenato (2002), una organización, independientemente del origen de su capital y la orientación de su objeto social, puede ser considerada un sistema cuyo núcleo central se encuentra residido en la toma de decisiones. A través de dicho proceso cada agente perteneciente a ella toma una postura activa en la elección de las alternativas necesarias, de acuerdo a las habilidades desarrolladas por el capital intelectual en su dimensión humana.

Jerarquía en la toma de decisiones empresariales

Simon (1964) conceptúa que las decisiones dentro del contexto organizacional están jerarquizadas de acuerdo a las metas que pretenda alcanzar el ente económico, pues el comportamiento de los agentes encargados de tomar las decisiones se orientan a la consecución de metas u objetivos, lo que requiere la elección de una de las diferentes alternativas en ocasión a la consecución de los estándares propuestos. La toma de decisiones en las organizaciones requiere de un proceso previo de decisión característico de los niveles jerárquicos no operativos y de un proceso de acción propio de los niveles operativos de los entes económicos.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, y a lo expresado por Daffit y Marcic (2009), los altos directivos pertenecientes a las organizaciones de la actualidad se enfrentan en el desarrollo de sus funciones a un sinnúmero de situaciones que ameritan tomar la opción que signifique ventajas competitivas para el ente económico en el cual se está desempeñando; no obstante, las decisiones estratégicas se ubican generalmente en la categoría de programadas y no programadas. Simon (1964) considera que las decisiones programadas por ser repetitivas y rutinarias son propias de los niveles jerárquicos más bajos de la organización; por otro lado, las decisiones no programadas, por ser no repetitivas y de gran transcendencia en el rumbo de la organización, suelen ser características de los altos mandos o niveles jerárquicos más altos. En la siguiente figura se determinan las características de cada una de ellas (Figura 2).

Modelos existentes para tomar decisiones empresariales

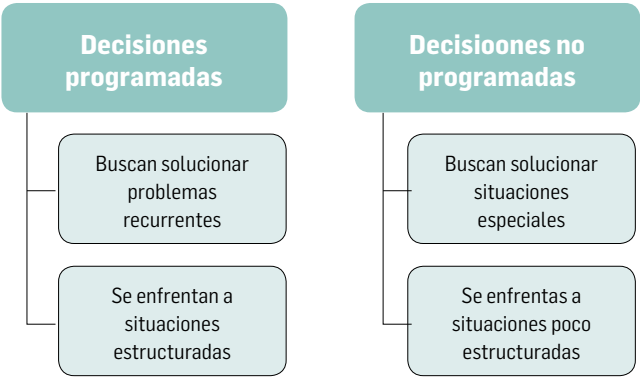
La toma de decisiones es una actividad realizada por los altos directivos; gran parte del éxito de las organizaciones pertenecientes a la sociedad actual está presidido por la capacidad de los gerentes en la toma de las decisiones correctas en el momento oportuno y que se fundamentan en modelos que facilitan una comprensión total de la situación a la cual se está enfrentando la organización. Entre los modelos más representativos para la toma de decisiones se tipifican el modelo racional o clásico y los modelos no racionales, como el de la racionalidad limitada, el modelo incrementalista y el modelo del bote de basura.

Modelo clásico o racional para la toma de decisiones

Para Fernández (2005) la característica elemental del modelo clásico para tomar las decisiones en el contexto empresarial se fundamenta en hipótesis y supuestos cuya naturaleza se asienta en fenómenos de naturaleza económica, en razón a que los altos dirigentes en el desarrollo de sus funciones van a propender por la estructuración de estrategias de gestión que permitan a la organización tomar aquellas alternativas cuyas ventajas se materialicen desde el punto de vista financiero.

Hellriegel y Slocum (2009) consideran que el modelo racional para tomar decisiones en el ámbito empresarial se constituye en un proceso en el cual se llevan a cabo una serie de pasos sistematizados con el objeto

FIGURA 2. Tipos de decisiones



Fuente: elaboración propia con base en Dafft y Marcic (2009).

de seleccionar aquellas alternativas que representen, para la organización, ventajas económicas tendientes a maximizar los beneficios organizacionales; por otro lado, implica una amplia definición de las problemáticas inmersas en los entes económicos, un proceso exhaustivo de recopilación y análisis de la información la cual se intercambia entre los agentes pertenecientes a la organización con un alto grado de objetividad y precisión.

Lo anteriormente expuesto denota que el modelo racional para tomar decisiones basa su metodología en los supuestos concernientes en que en la organización hay un pleno conocimiento acerca de la información disponible de las alternativas existentes; dichas opciones se pueden clasificar de acuerdo a taxonomías explicitadas, a fin de que las elecciones que se ejecuten signifiquen para la empresa el máximo beneficio económico.

Para Hellriege, Jackson y Slocum (2005) el modelo racional para la toma de decisiones se caracteriza por ser un proceso que se ejecuta a través de siete pasos generalmente utilizados cuando se toman decisiones rutinarias y la organización opera en situaciones de bajo riesgo; los escalones que debe seguir el agente encargado de la toma de decisiones en el contexto organizacional quedan explicitados en el cuadro 1.

Llegados a este punto, se puede aseverar que a través de la historia las organizaciones han basado el proceso de toma de decisiones de acuerdo a modelos racionales, asemejándose de esta manera a los grupos e individuos; no obstante, Simon (1964) cuestionó de manera tajante la eficiencia

CUADRO 1. Pasos a seguir en el modelo clásico para tomar decisiones

Pasos	Consideraciones generales
Definición y diagnóstico del problema	El proceso de toma de decisiones en el contexto organizacional inicia con la detección de un problema o desviación del estado actual de las operaciones ejecutadas por los entes económicos, en comparación a los estándares establecidos por el máximo órgano social en la empresa.
Establecimiento de metas	Luego de identificar la problemática, el agente encargado de tomar las decisiones debe establecer cuáles serán las metas u objetivos que dirimirán su accionar en ocasión a la resolución de la situación problema; de esta manera, se identificarán todos aquellos elementos relevantes e irrelevantes que guiarán la toma de decisiones.
Búsqueda de soluciones alternativas	De acuerdo a las metas establecidas, el agente encargado de la toma de decisiones debe buscar las posibles alternativas existentes que dirigirán su accionar, para luego decidir cuál será la que mejor se acoja a los objetivos organizacionales.
Comparar y evaluar las soluciones alternativas	Las alternativas seleccionadas en la fase anterior no cuentan con el mismo orden de importancia, razón por la cual es de gran relevancia categorizarlas en un orden jerárquico que denote el valor de cada una de ellas con el objetivo primordial de brindarle mayor prioridad en la decisión.
Proceso de elección sobre las soluciones alternativas	El proceso de elección de la alternativa que pueda tener éxito en la resolución del problema es realizado de acuerdo a criterios objetivos, debido a la ponderación que debe hacerse del grado de importancia de todas las alternativas existentes y de discernimientos subjetivos, en razón a que las decisiones suelen poseer un alto grado de juicio de valor.
Puesta en práctica de la solución seleccionada	Luego de seleccionar la alternativa, considerada como la de mayor pertinencia, concierne al agente encargado de la toma de decisiones propender para que la decisión se lleve a cabo por las personas involucradas.
Control y seguimiento de los resultados	Este paso involucra una evaluación exhaustiva de los resultados arrojados por el proceso, con el objeto de determinar si aún existe el problema que dio origen a la búsqueda de alternativas para su solución.

Fuente: Hellriege, Jackson y Slocum (2005).

del paradigma racional interpuesto hasta entonces, el cual establecía sus principios en horizontes netamente económicos al aseverar:

- Que los individuos encargados de tomar decisiones en el interior de las organizaciones no cuentan con la información suficiente de las diferentes alternativas y de sus posibles consecuencias.
- Los diferentes problemas que encuentran las organizaciones en el ejercicio de su objeto social poseen un alto grado de dificultad.
- El contexto económico, en el cual las organizaciones se desenvuelven, implica la presencia de una gran cantidad de información que los individuos encargados de la toma de decisiones no podrán procesar.
- Aunque los agentes encargados de tomar las decisiones quisieran procesar la totalidad de la información disponible para convertirla en conocimiento jamás tendrán el tiempo suficiente para hacerlo.
- Los entes pertenecientes a la organización poseen, con frecuencia, objetivos conflictivos.

Las circunstancias enmarcadas anteriormente demostraron que los supuestos característicos del modelo racional para la adquisición de las alternativas de acción, por parte de los altos dirigentes, estaban cimentados por hipótesis utópicas; este escenario asentó las bases que posteriormente sirvieron de fundamento en la estructuración de los llamados modelos no racionales para la toma de decisiones en el contexto organizacional.

Modelos no racionales para la toma de decisiones

En la primera mitad del siglo xx dominaban en el ámbito organizacional los modelos para la toma de decisiones que enfocaban su marco referencial desde un horizonte netamente económico y bajo un procedimiento riguroso; no obstante, y debido a la complejidad de dicho proceso, han surgido una serie de modelos que sirven como estrategias alternas a las ya existentes. Los más importantes se encuentran mencionados a continuación (Cuadro 2).

CUADRO 2. Modelos no racionales para la toma de decisiones

Nombre del modelo	Consideración general	Aspectos distintivos para la toma de decisiones a la luz del modelo
Modelo de la racionalidad limitada	De acuerdo a Simon (1957) se puede asentar como tesis central de este modelo el hecho de que la racionalidad de los seres humanos se ve afectada por las constantes dificultades existentes en el mundo, por las limitaciones marcadas de las capacidades cognitivas de los seres humanos y por la dificultad de acceso a toda la información disponible sobre las posibles alternativas para resolver un problema. Por este motivo, los agentes encargados de tomar las decisiones buscan constantemente la simplificación de los escenarios con el objetivo fundamental de agilizar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.	• Se debe establecer cuál es la situación problemática que amerita ser atendida. • Se catalogan las aspiraciones acerca de la problemática a resolver. • Se establece la alternativa apropiada en ocasión a resolver el problema detectado. • En este paso se ubica una alternativa subyacente en caso de no lograr hacerlo en el paso anterior; para que esto sea posible se deben, en primera instancia, reducir las aspiraciones y buscar posibles soluciones. • Luego de encontrar la alternativa apropiada se debe determinar su nivel de aceptabilidad. • En caso de no ser aceptable se procede a buscar otra. • Si es aceptable se procede a implementarla.
Modelo del cubo de basura	Para Fernández (2010) la característica principal del modelo del cubo de basura es que presenta un alto grado de flexibilidad en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, las cuales se asemejan a un cubo de basura en el cual interactúan de manera aleatoria y circular los problemas, los participantes, las opciones y las soluciones. Cuando estos elementos coinciden dan como resultado la toma de decisiones en el contexto organizacional	• A raíz de la gran cantidad de problemas que se presentan en las organizaciones, y que por lo general tienen objetivos desconocidos o ambiguos, existe un alto grado de dificultad para establecer prioridades para la toma de decisiones. • Debido a que los agentes encargados de la toma de decisiones en las organizaciones no poseen un conocimiento óptimo de la tecnología con que cuenta el ente económico, la alternativa más segura para llegar a la solución de los problemas es el método de prueba y error. • El proceso de toma de decisiones se caracteriza por la presencia constante de diferentes agentes, en razón a las limitaciones de tiempo o la rotación del personal en las organizaciones.
Modelo incrementalista	Lindblom, Huber y Bass (citados en Arbesú, Curzio, Jiménez y Sosa, 2000) consideran que el método racional para la toma de decisiones es inútil para enfrentar los diferentes problemas presentados en el contexto organizacional, debido a que los preceptos establecidos por él no se ajustan a las condiciones reales; además de esto, los autores citados establecieron que los agentes encargados de las decisiones organizacionales tratan en lo posible de hallar aquellas estrategias tendientes a simplificar los problemas.	

Fuente: elaboración propia con base en Simon (1957), Fernández (2010) y Arbesú, Curzio, Jiménez y Sosa (2000).

Aspectos metodológicos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) el marco metodológico se constituye en la columna vertebral de todo proceso investigativo; en este sentido, se explicitan en el presente apartado el enfoque, el alcance, el método y el diseño ostentado por la investigación; de igual forma, se delimita el estudio efectuado a través de la definición de la población, la muestra y las técnicas utilizadas tanto para recolectar como para analizar la información necesaria en el desarrollo del objetivo planteado con anterioridad.

En primera instancia, se puede expresar que la investigación presenta un enfoque cuantitativo debido a que se utilizaron técnicas de recolección y análisis de datos propios de la estadística descriptiva e inferencial. Por otra parte, el alcance de la investigación fue el descriptivo debido a que se señalaron las características de las variables objeto de exploración (Hernández *et al.*, 2006).

En cuanto al método de estudio se puede expresar que se utilizó el deductivo debido a que se partió de situaciones y postulados universales, para ser aplicados en contextos particulares (Bernal, 2006). Otro aspecto relevante en la construcción del marco metodológico es el diseño de la investigación, el cual se encuentra referido al conjunto de pasos que sigue el investigador para recolectar los datos; en el caso del presente proceso investigativo se recurrió a un diseño no experimental transaccional correlacional causal (Hernández *et al.*, 2006).

En respuesta al diseño utilizado, se partió de una población compuesta por cien cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en la ciudad de Barranquilla, las cuales fueron seleccionadas a través del Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple, que con un error del 5% dio como resultado una muestra de ochenta instituciones solidarias. Dichas organizaciones fueron la principal fuente de información primaria,⁵ la cual fue recolectada a través de la aplicación de una encuesta tipo Likert que presentó un índice de confiabilidad del 0,837.⁶

⁵ Las fuentes secundarias utilizadas en el desarrollo de la investigación fueron los libros especializados en las variables objeto de estudio; de igual forma, se hizo uso del internet como herramienta para acceder a las diferentes bases de datos especializadas que tenían que ver con el problema de investigación, en las cuales se encontraron documentos, tesis, revistas, artículos, ponencias y papers relacionados con las variables inmersas en el trabajo investigativo.

⁶ Para medir la confiabilidad del instrumento de recolección de información primaria se utilizó el método del Alfa de Cronbach; además, dicha encuesta fue objeto de validación por parte

Análisis de resultados

Una vez recolectada la información que se considera pertinente para el desarrollo del presente trabajo de investigación a través de la técnica denominada encuesta, la cual se fundamentó en un cuestionario tipo Likert de cinco alternativas, en la cual el individuo perteneciente a la muestra escogió el que consideraba acertado de acuerdo a la realidad de la cooperativa; se procedió a realizar el análisis interpretativo de las afirmaciones efectuadas, en ocasión a darle cumplimiento al objetivo planteado.

En primera instancia, cabe resaltar que los modelos para tomar las decisiones permiten total comprensión del escenario en el cual se enfrenta la organización. Las primeras teorías avalan al modelo clásico para la toma de decisiones caracterizado por que la alternativa elegida por el agente encargado de realizar este proceso signifique para la organización el máximo beneficio en términos económicos; en este sentido, el 80,1% de la muestra objeto de estudio aseveró que el patrón utilizado para tomar decisiones en la cooperativa se encuentra de acuerdo a estas dinámicas. Por otro lado, el 16,3% de los encuestados manifestó que está en desacuerdo ante esta afirmación; en este caso un 3,8% de la muestra fue neutral (véase tabla 1).

TABLA 1. Distribución de frecuencia ítem 18

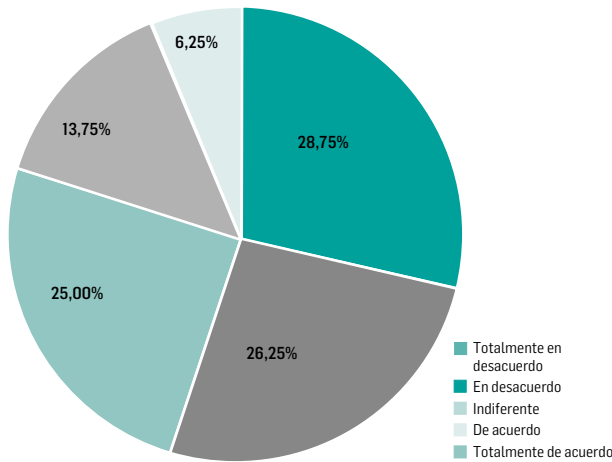
	Rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	9	11,3	11,3	11,3
	En desacuerdo	4	5,0	5,0	16,3
	Indiferente	3	3,8	3,8	20,0
	De acuerdo	25	31,3	31,3	51,2
	Totalmente de acuerdo	39	48,8	48,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la encuesta aplicada (2013).

de dos expertos, a través de un formato, el cual estuvo orientado a la medición del nivel de congruencia entre las afirmaciones planteadas con los objetivos esbozados, las dimensiones establecidas y los indicadores implantados.

Las dinámicas establecidas como modelo clásico para la toma de decisiones requieren que exista pleno conocimiento de la información disponible relacionada con las alternativas libres para ser elegidas, con el objetivo fundamental de ser clasificadas de acuerdo al orden de importancia con respecto a la necesidad de la organización. Para los funcionarios ubicados en el área contable de las instituciones solidarias estudiadas estas dinámicas no son características de la organización, pues un 55% de la muestra afirmó que en la cooperativa no se realiza una amplia definición de los problemas, ni se efectúa un proceso exhaustivo de recopilación y análisis de la información; por otra parte, un 20,1% de la muestra manifestó estar de acuerdo en que la cooperativa realiza este procedimiento al tomar una decisión de tipo empresarial; en este caso un 25% de la muestra sostuvo una posición neutral (véase figura 3).

FIGURA 3. Distribución de frecuencia ítem 19



Fuente: resultados de la encuesta aplicada (2013).

El modelo clásico o racional para la toma de decisiones se constituye en un proceso en el cual se requiere que la información analizada exhaustivamente se intercambie con los agentes e individuos pertenecientes a las organizaciones con un alto grado de objetividad y precisión, en ocasión a la consecución de los objetivos plasmados; en las cooperativas estudiadas,

los individuos que realizan estas actividades no fundamentan su actuar bajo estas dinámicas, ya que un 65,1% de los empleados encuestados no estuvieron de acuerdo en que dichos funcionarios distribuyeran la información analizada con todos los niveles jerárquicos de la institución; en este caso, solo un 20% de la muestra estuvo de acuerdo en que los agentes encargados de la toma de decisiones en la cooperativa comparten la información analizada con los demás asociados o funcionarios pertenecientes a ella. Finalmente, un 15% de los encuestados no emitieron opinión alguna (véase tabla 2).

TABLA 2. Distribución de frecuencia ítem 20

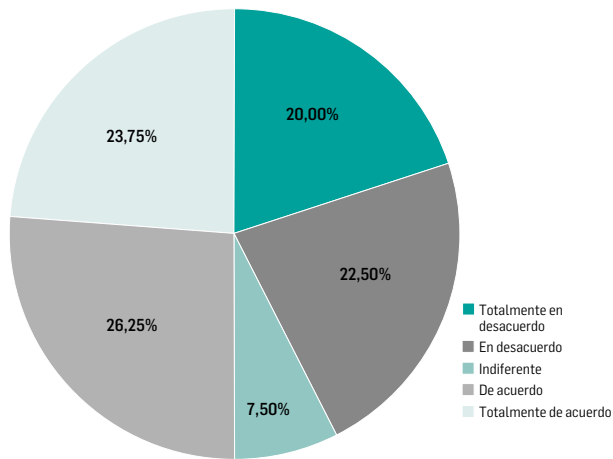
	Rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	31	38,8	38,8	38,8
	En desacuerdo	21	26,3	26,3	65,0
	Indiferente	12	15,0	15,0	80,0
	De acuerdo	6	7,5	7,5	87,5
	Totalmente de acuerdo	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada (2013).

Por otro lado, un 50,1% de los funcionarios encuestados manifestaron que al realizar procesos de selección de las alternativas existentes en el entorno se simplifican los escenarios con el objetivo fundamental de agilizar el proceso de toma de decisiones y alcanzar aquellas alternativas que logren un nivel aceptable de satisfacción; el 7,5% considera que la afirmación es indiferente mientras que el 42,5% está en desacuerdo. En la figura 4 se presentan tales resultados (Figura 4).

La gran mayoría de las personas encuestadas (60%) se encuentran de acuerdo en que al tomar decisiones en las cooperativas se tienen en cuenta los problemas, las soluciones potenciales y las oportunidades; el 5% considera esta afirmación como indiferente y el resto (33,8%) está en desacuerdo. La tabla 3 aborda esta situación.

FIGURA 4. Distribución de frecuencia ítem 21



Fuente: resultados de la encuesta aplicada (2013).

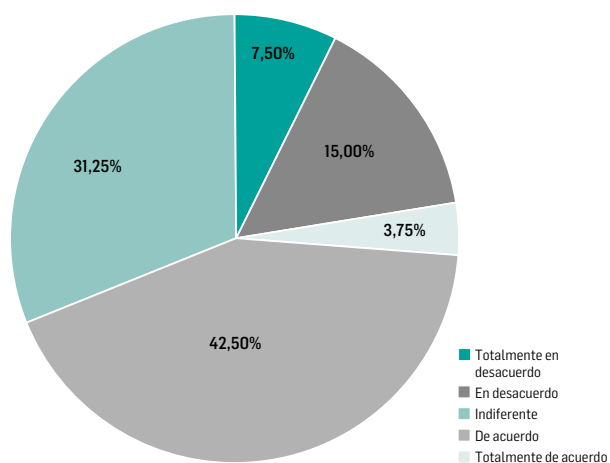
TABLA 3. Distribución de frecuencia ítem 22					
Rango		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	14	17,5	17,5	17,5
	En desacuerdo	13	16,3	16,3	33,8
	Indiferente	5	6,3	6,3	40,0
	De acuerdo	20	25,0	25,0	65,0
	Totalmente de acuerdo	28	35,0	35,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la encuesta aplicada (2013).

Para los individuos pertenecientes a las cooperativas de ahorro y crédito los objetivos y las metas que dirigen el horizonte de la institución condicionan la jerarquía de las decisiones que se toman en el interior de la organización solidaria en la cual ejerce funciones, debido a que un 73,8% estuvo de acuerdo frente a esta situación; por otro lado, un 22,5% de la muestra encuestada manifestó que las estrategias y procedimientos dirimidos en los objetivos empresariales no marcan el rumbo de la toma de decisiones en la cooperativa. Por último, vale la pena decir que un 3,8% de la muestra se abstuvo de emitir opinión (véase figura 5).

En el caso concreto de las cooperativas que ejercen actividades financieras en la ciudad de Barranquilla, como parte de su objeto social, la tabla 5.4 demuestra que el 66,3% de los funcionarios consideran que en estas instituciones las decisiones repetitivas y rutinarias son características de los niveles más bajos del ente económico, contra un 27,5% que estuvo en desacuerdo ante esta situación; finalmente, un 6,2% de la muestra encuestada manifestó ser indiferente ante la afirmación planteada.

FIGURA 5. Distribución de frecuencia ítem 23



Fuente: resultados de la encuesta aplicada (2013).

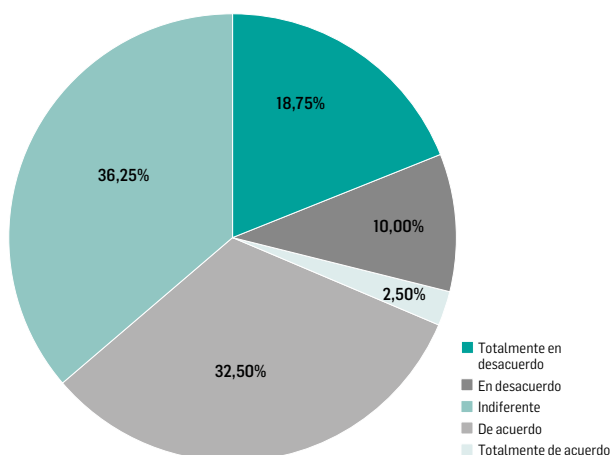
TABLA 4. Distribución de frecuencia ítems 24

Rango		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	15,0	15,0	15,0
	En desacuerdo	10	12,5	12,5	27,5
	Indiferente	5	6,3	6,3	33,8
	De acuerdo	27	33,8	33,8	67,5
	Totalmente de acuerdo	26	32,5	32,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la encuesta aplicada (2013)

En lo concerniente a las decisiones no programadas y de extrema transcendencia en las cooperativas de ahorro y crédito los resultados demuestran que el 68,8% de las instituciones encuestadas manifestó que estas son tomadas por los niveles jerárquicos más altos debido a que marcan el rumbo de la organización; por otra parte, un 28,8% de los encuestados ostentan una opinión contraria, mientras que el 2,5% de la muestra fue neutral ante la situación planteada (véase figura 6).

FIGURA 6. Distribución de frecuencia ítem 25



Fuente: resultados de la encuesta aplicada (2013).

Conclusiones

De acuerdo con los resultados arrojados por el instrumento de recolección de información primaria se puede expresar que en el caso de las cooperativas que ejercen funciones financieras, como parte de su objeto social, en Barranquilla, los parámetros establecidos para tomar decisiones se encuentran influenciados en primera instancia por el modelo clásico para tomar decisiones, al propender por las alternativas que representen para la organización ventajas de tipo económico; sin embargo, en estas instituciones la información analizada por los agentes encargados de tomar decisiones no es compartida con los demás individuos pertenecientes a la organización.

Por otra parte, a raíz de que en estas instituciones inmersas en la economía solidaria se propende por la simplificación de los escenarios en la búsqueda de un nivel de satisfacción para el individuo encargado de tomar decisiones, se puede aseverar que el modelo de la racionalidad limitada se encuentra inmerso en las operaciones administrativas de las cooperativas estudiadas; finalmente, al considerar los problemas, las posibles soluciones y las alternativas al momento de tomar una decisión, se puede observar que el modelo del cubo de basura ejerce influencia en el momento de elegir posibles alternativas de solución.

En cuanto a la jerarquías de las decisiones financieras y no financieras en las cooperativas se puede expresar que estas se encuentran direccionadas hacia la consecución de los objetivos; siendo las repetitivas características de las funciones operativas y las no programadas típicas de los altos mandos pertenecientes a las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla.

Finalmente, se puede concluir que la eficacia y eficiencia del proceso de toma de decisiones está condicionado por las dinámicas establecidas por los sistemas de gestión, con respecto a las características de la información generada; dentro de este marco, se hallan los sistemas de costos como instrumentos pertenecientes a la ciencia contable capaces de generar datos útiles para fundamentar los procedimientos de adquisición de las diferentes alternativas existentes en el entorno.

Referências

- Arbesú, L., Curzio, L., Jiménez, E., y Sosa, J. (2000). *Las decisiones políticas de la planeación en acción, Siglo veintiuno*. México: Editores S. A.
- Ayala, N. (2014). Toma de decisiones, el reto constante. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-el-reto-constante/>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educacion.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *La administración de los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Confecoop (2010). Las cooperativas de aporte y credito en Colombia. Recuperado de <http://www.confecoop.coop/observatorio/14/files/doc14.pdf>
- Confecoop (2012). Desempeño del sector cooperativo Colombiano 2012. Recuperado de <http://www.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fwww.portal-cooperativo.coop%2F&h=gAQFFXM-QC>
- Dafft, R., y Marcic, D. (2009). *Introducción a la administración*. México: Cengage Learning.
- Fernández, E. (2005). *Introducción a la administración*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2005). *Administración basada en competencias*. Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Lamata, F. (1998). *Manual de administración y gestión sanitaria*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Michelsen, J. (1997). Las lógicas de las organizaciones cooperativas. Algunas sugerencias desde la realidad escandinava. Recuperado de <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%202.pdf>
- Monller, J. (1994). *Economía, legislación y administración de empresas*. Murcia: EDITUM.
- Montesa, J. (1999). La toma de decisiones y la direccion. Recuperado de www.upv.es/~jmontesa/DPI/dpi3.ppt
- Mosley, D., y Megginson, P. (2005). *Supervision: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Cengage Learning.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E., y Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innova: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35), 33-46.
- Simon, H. (1957). *Administrative Behavior: A Case of Decision Making Process in Administrative Organization*. Nueva York: McMillan.
- Simon, H. (1964). *El comportamiento administrativo*. México: Aguilar.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

6

ARTÍCULO

Formación tributaria en la Guajira

Edwin Cabrales Bonivento¹

Universidad de La Guajira

Colombia

Olivia Rangel Luquez²

Universidad de La Guajira

Colombia

Resumen

El propósito del presente estudio fue analizar la formación tributaria en La Guajira. Es una investigación de tipo descriptiva y documental, con un diseño no experimental y de campo, constituida por 1.582 profesionales que se encuentran trabajando en las empresas que hacen presencia en el departamento; para dicha investigación se tomó una muestra representativa de 80 profesionales y 4.525 egresados de los programas de contaduría pública y administración de empresas. Para la recolección de la información se utilizaron dos instrumentos de acuerdo a la población objeto de estudio. Se espera que los resultados alcanzados aporten elementos de juicio para atender la necesidad de formación de alto nivel en tributaria de los profesionales del departamento.

Palabras clave: Tributación, política fiscal, formación profesional, educación superior.

¹ Contador, candidato a magíster, asesor de aseguramiento de la calidad, docente catedrático de la Universidad de La Guajira, integrante del grupo de investigación PROINVES, categoría C en Colciencias 2015. Correo electrónico: edwincb@uniguajira.edu.co

² Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Financiera, Magíster en Gerencia Empresarial, PhD en Ciencias Gerenciales. Docente de planta de la Universidad de La Guajira. Integrante del grupo de investigación GIDE, categorizado en B Colciencias 2015. Correo electrónico: orangel@uniguajira.edu.co

Abstract

The purpose of this study is to analyze the tax training in La Guajira. It is composed of descriptive and documentary research, with a non-experimental and field design, consisting of 1.582 professionals who are working in companies that make a presence in the department. A representative sample of 80 professionals and 4.525 graduates from public accounting and business management programs were taken for this research. For the data collection, two instruments were used according to the population under study. It is hoped that the results achieved will provide elements of judgment to meet the need for high-level training in tax of the professionals of the department.

Key words: Taxation, fiscal policy, vocational training, higher education

Introducción

La formación profesional de alto nivel en tributaria se ha convertido en una necesidad para soportar los programas contables ofrecidos en el departamento de La Guajira, ante las exigencias de calidad del Ministerio de Educación Nacional. Frente a esto se analiza la poca oportunidad que han tenido muchos de los profesionales egresados de las instituciones de educación superior en el departamento de ingresar a estudios de alto nivel en el área contable, lo cual obstaculiza que la educación pueda verse como un polo de desarrollo. De esta manera, el propósito del presente estudio es exhortar a todos y cada uno de los ciudadanos del departamento para que eleven los indicadores de conocimiento en alta calidad, de manera que puedan contribuir a resolver situaciones económicas, sociales, empresariales y de formación de los profesionales del área contable en el departamento de La Guajira.

Así mismo, al tener en cuenta que la tributaria es un área de primer orden debido a que las decisiones tributarias y económicas de las empresas se toman con base en el juicio de aquellos profesionales que tienen las competencias en este campo del saber; resulta imperiosa la formación de altos y sólidos conocimientos en tributaria de estos profesionales para promover, dentro de las organizaciones, un desarrollo económico y

social. Además, se analiza como una necesidad para la acreditación de los programas del área contable en donde el profesional del departamento, especialmente en el área de las ciencias contables, logre contar con los conocimientos suficientes para emprender cualquier situación jurídica, contable, social y empresarial cuando esté frente a un cargo en el cual tenga que tomar decisiones de mucha importancia y ser competitivo ante los demás profesionales del país.

Cada vez que se examina el tema se descubre que existe la tendencia a pensar en herramientas que permitan brindar la oportunidad de formación a los profesionales, que se incluyan dentro de las diferentes ofertas académicas, programas de posgrados pertinentes y específicos a los profesionales de las áreas de las ciencias económicas, administrativas y contables del departamento. A este tenor, el argumento principal de esta investigación es ahondar en la pertinencia de un programa de posgrado que ofrezca elementos de formación académica para que se fortalezcan los programas de pregrado de la Universidad de La Guajira, en donde ofrecer una maestría en tributación y política fiscal se convierte en un mecanismo legal, pragmático y jurídicamente aceptado y permitido, que puede ayudar a construir o transformar el conocimiento en nuestra región.

En tal sentido, se trae a colación, para reforzar esta investigación, un referente sobre un estudio que realizó el Ministerio de Educación Nacional en convenio con la Universidad Andrés Bello el cual emite estadísticas puntuales sobre el nivel de formación de los profesionales en el departamento de La Guajira, que hace pensar en emprender acciones o investigaciones que impulsen la necesidad de promover nuevos programas de posgrados o de formación en estudios de posgrado para los profesionales, especialmente de las ciencias económicas, administrativas y contables (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2014).

De otra parte, la Universidad de La Guajira, como centro de mayor cobertura y única entidad pública que ofrece programas de pregrado y posgrado en el departamento, en un documento que construyó en el año 2014 desde la oficina de planeación, identificó como necesidad urgente la de abordar y ofrecer nuevos programas de formación en posgrado, apuntando a dar repuesta o resolver las necesidades de la región a partir de formación en alto nivel de sus profesionales; esto fue incluido en el plan de desarrollo “seguimos en academia y proyección social 2014-2017” (2014). Igualmente, dicha universidad declara en su misión institucional la necesidad de formación de profesionales en los programas de educación contable.

Por otra parte, a través de estudios estadísticos se ha evidenciado que en el departamento de La Guajira los ingresos por matrícula a nivel de formación son solamente el 0,78% del 5,69% de participación nacional. Así mismo, las estadísticas muestran que existen nuevas cifras preliminares, las cuales en el 2014 fueron de 3.050 cupos, mientras que a nivel nacional tuvieron 28.961, esto indica que el departamento carece de nuevos programas de posgrado que cubran la demanda de profesionales que deseen estudiar o cursar programas de maestrías o doctorados (Ministerio de Educación Nacional e Colombia, 2014).

De igual forma, en un reciente estudio que arrojó el Ministerio de Educación Nacional a través del observatorio para la educación, se dice que en el nivel de maestría, de los 8.045 títulos otorgados en el año 2013 en Colombia, incluyendo los convalidados, el 22,9% están concentrados en economía, contaduría, administración y afines, esto significa que existe una brecha significativa de carencia de programas de maestrías, lo cual incluye el departamento de La Guajira, puesto que muchos de los profesionales egresados de los programas señalados anteriormente no acceden a formarse en programas de maestrías, puesto que se ven limitados por la baja oferta de programas y bajos ingresos económicos de los profesionales para financiar los estudios, todo esto como aspectos principales (Min. Educación, condiciones laborales de los graduados de educación superior 2001.2012 y los certificados de educación para el trabajo y el desarrollo humano 2010-2012, 2015).

En el mismo sentido, son muchos los escritos que indican la importancia de tener estudios de posgrados relacionados con la tributación y la política fiscal; también se señala la importancia de contar con una maestría que amplíe y al mismo tiempo estudie los fenómenos de los impuestos, la renta, aspectos aduaneros y la fiscalización, en resumen, el sistema tributario colombiano, para dar respuesta a un universo de situaciones que solo pueden ser atendidas desde una formación de calidad (Rodríguez, 2014).

Partiendo de estas premisas se desarrolla esta investigación, justificada en la importancia de la formación profesional en tributaria en la región; para contar con talento humano capacitado en temas específicos que le permitan desempeñarse en diferentes escenarios. Es igual de importante señalar la necesidad de este programa de maestría para apoyar el proceso de acreditación en la universidad y la oportunidad de que muchos egresados del departamento, especialmente los de las ciencias contables, tengan la oportunidad de profundizar sus conocimientos. Para dar respuesta a esta iniciativa se parte

del siguiente interrogante: ¿de qué manera la formación en tributaria se constituye en un determinante para los profesionales en La Guajira?

Para lograr este propósito fue necesario, en primer lugar, hacer una revisión del estado del arte de la variable para identificar la problemática a investigar, seguidamente, justificar su importancia para el contexto objeto de estudio, además, fue necesario definir una metodología apropiada para alcanzar los resultados esperados. Al final, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados encontrados.

Revisión de la literatura

La generación de empleo y prosperidad de una nación obedece, en gran parte, a la competitividad del talento humano de sus instituciones; de allí la necesidad de que estas últimas procuren mejorar las competencias y habilidades de sus trabajadores en pro de desenvolverse en mercados cada vez más competitivos. Esta realidad estará dada, por un lado por la dotación de recursos y capacidades, susceptible de aprovechar las oportunidades de negocio presentes, y por la habilidad de las empresas para acumular y desarrollar nuevos recursos que les permitan crear ventajas competitivas en el futuro.

Desde esta perspectiva, son las universidades quienes deben asumir la responsabilidad de dotar a los profesionales de las competencias necesarias para desempeñarse en sus puestos de trabajo, a través del ofrecimiento de una formación de calidad, coherente con las actuales demandas de la sociedad. En este sentido, las disciplinas sociales deben ser capaces de contextualizar las discusiones a partir de las características del entorno social y no solo del conocimiento; a esta premisa la disciplina social contable responde sobre la base de la reflexión sobre la complejidad del objeto de estudio como disciplina social, encaminada a presentar la realidad tal y como es (Archel, 2007).

En este orden de ideas, las dinámicas sociales, económicas, políticas y culturales han sido permeadas desde hace cierto tiempo por fenómenos como la globalización, la influencia de los medios de comunicación, el desarrollo permanente de tecnologías para la satisfacción de múltiples tipos de necesidades, la acentuación de las disparidades sociales, la complejidad de las relaciones sociales, entre otras (Beck, 2008), lo que exige, de las disciplinas científicas, el desarrollo de procesos conceptuales y metodológicos

que contribuyan a la transformación de los entornos; por lo cual la educación del futuro debe afrontar problemas que conlleven al riesgo del error y de la ilusión (Morín, 1999); pues difícilmente la transformación de realidades puede proporcionarse a partir de los conocimientos que han soportado las estructuras base de las relaciones actuales.

De allí la necesidad de formar profesionales más competitivos por parte de las instituciones universitarias y los organismos gubernamentales, tanto públicos como privados, dado que ello admite hallar soluciones a los diversos problemas que enfrenta el país. En alusión a esto, las universidades, dentro de sus procesos internos, instituyen e implementan elementos que logren adherir los procesos de formación a la investigación en los programas académicos ofertados; dado que la falta de investigación, especialmente en el área contable, es un tema que inquieta no solo a la universidad, sino a los organismos institucionales que velan por la calidad en la educación. Esta situación lleva a que en Colombia se haya generalizado, en las últimas tres décadas, la preocupación y la discusión sobre la investigación contable, bien sea por los requerimientos de la acreditación de programas académicos (Cardona y Zapata, 2006) o por la necesidad de transformar la educación en el área contable (Quijano, 2004).

De esta manera, la formación de los profesionales es un factor determinante como fuente de capital intelectual en una empresa; si se asume como el conjunto de activos intangibles de una organización que están expresados en tres dimensiones: tecnología, información y habilidades humanas (Silíceo, Casares y González, 1999; Edvinsson y Malone, 1997 y Mantilla, 2001). Un componente importante dentro de la formación profesional para lograr la competitividad del talento humano en las instituciones donde se desempeña es la tributaria; por los servicios y el apoyo que pueden prestar en la toma de decisiones financieras.

En este sentido, el sistema tributario está constituido por un conjunto de características que satisfacen la estructura tributaria de un país. Y deben ser tratados como un todo, para buscar que los instrumentos promovidos al aplicarlos puedan aportar beneficios al país. En este orden de ideas, el conjunto de tributos que conforman el sistema tributario es la consecuencia de la unión de los requerimientos de las instituciones jurídicas y políticas de un país, de su estructura social, de la magnitud de sus recursos, de la forma de distribución de los ingresos y de su estructura económica, lo que indica que los sistemas tributarios pueden ser similares entre países pero cada uno de ellos obedecerá a las particularidades de cada país.

En donde estos tributos constituyen la principal fuente de ingresos de un país; entendiéndose los mismos como una “prestación pecuniaria, obtenida de los particulares autoritariamente, a título definitivo, sin contrapartida para la cobertura de las cargas públicas o para otros fines del Estado” (Ruiz, 2002). O como “las prestaciones comúnmente en dinero que el estado exige en ejercicio de su poder de imperio sobre la base de la capacidad contributiva, en virtud de la ley y para cubrir los gastos que le demanda el cumplimiento de sus fines (Villegas, 1980).

En este orden de ideas, la tributación en Colombia ha cobrado el interés de muchos académicos, expertos, gremios y de la ciudadanía en general, lo cual indica que cada día se descubren situaciones que despiertan la intención de resolver los interrogantes o fenómenos que se relacionan, en donde el fundamento para la comprensión de la normatividad tributaria y su aplicación sería una herramienta útil para las instituciones (Fino y Vasco, 2000). Por otra parte, el tributo debe ser producto de una técnica legislativa, al frente de la administración, para dar respuesta a los principios de igualdad, generalidad, equidad, progresividad, irretroactividad, capacidad de pago, no confiscatoriedad, simplicidad, certeza, comodidad y neutralidad; teniendo en cuenta que el tributo, en cuanto a su hecho generador, solo gire alrededor de hechos económicos y nunca a razones o condiciones subjetivas (Rodríguez y Torres, 2004).

La asignación de competencias tributarias debe tener en cuenta la eficiencia y la equidad, al asumir la descentralización de los impuestos para poder garantizar el cumplimiento de los objetivos de autonomía y discrecionalidad (Rangel, 2003), dado que la administración fiscal descentralizada favorece la responsabilidad y flexibilidad de las distintas administraciones. Desde esta perspectiva, la política tributaria se convierte en un referente que guía las prioridades de las políticas públicas, pues además de generar financiación de las demandas del gasto público y de las obligaciones financieras de un país afecta a los ciudadanos en su conjunto (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

Por otro lado, la CEPAL señala que el fenómeno de globalización financiera es la consecuencia de un proceso complejo, caracterizado por una serie de compendios como el aumento de la capacidad técnica para el desarrollo de relaciones financieras mejoradas, la integración de los mercados y de agentes nacionales en un mercado más global (García, 2013). De esta manera, en la actualidad, la profesión contable ejerce un papel importante en todas las sociedades, dado que a medida que las economías del mundo

se mueven hacia la globalización de economías de mercado las inversiones y operaciones comerciales entre países son cada vez mayores, por lo cual, apremia la necesidad de tener una perspectiva global para comprender el contexto en el cual los negocios y las empresas funcionan (IFAC, 2008).

Al respecto, medidas complementarias como la profesionalización de la administración tributaria, las políticas de transparencia y el control social pueden tener una incidencia positiva en el desarrollo de las instituciones. Ya que en la actualidad el conocimiento contable y el nivel de formalidad que este ha alcanzado muestra la importancia de un direccionamiento distinto para la educación en el área contable (Cortes, 2006). Sumado a esto, las dinámicas actuales han propiciado el desarrollo y gestión de una serie de condiciones que buscan potenciar y legitimar la calidad de los programas académicos; aspectos que se ven reflejados en la obtención del registro calificado y en los procesos de acreditación, que a partir de la ley 1188 de 2008 y el decreto 2566 de 200, han regido la calidad de los programas académicos.

En referencia a esto, organismos internacionales, como el Banco Mundial, consideran que la calidad de la educación contable ofrecida por las universidades en Colombia es precaria e insuficiente para las demandas del modelo empresarial de negocios, además de la deficiente preparación del cuerpo docente en las teorías modernas de la contabilidad (World Bank, 2003). Al respecto, de acuerdo al SNIES, hay 225 programas activos de contaduría pública a nivel profesional, de los cuales el 86% ha demostrado apenas las condiciones mínimas para operar y solo un 12% cuenta con condiciones de alta calidad; lo que evidencia la necesidad de brindar una mejor formación profesional a este talento humano, sobre todo por los efectos de estos sobre los procesos de acreditación de las universidades.

En este mismo orden de ideas, Calvo (2006) manifiesta que para poder responder al contexto global es ineludible el contacto y la profundización de los problemas contables en relación con las interpretaciones de los ámbitos económicos, políticos y de gestión; y que se deben considerar las nuevas dinámicas de interacción nacional y regional representadas a través de lo institucional y organizacional. Así mismo, los distintos espacios mundiales, en los que se mueve la profesión contable, plantean la sostenibilidad y transparencia de la información contable y la urgente necesidad de adoptar estándares internacionales, como el lenguaje de los negocios que permita una comunicación eficiente a la hora de realizar actividades comerciales; esta es otra de las consecuencias de la globalización y del avance de la

ciencia y la tecnología que proyectan consolidarse en el ejercicio profesional (Mantilla, 2001 y Casal y Vilorio, 2007).

De esta manera, en palabras de Drucker (1994, citado por Quijano, 2001), el conocimiento formal es reconocido como el medio personal y el recurso económico clave, por encima de los habituales factores de producción. Por lo tanto, los programas de posgrado en áreas contables deben ajustarse a las necesidades, condiciones y requerimientos de los cambios actuales y a las exigencias de los organismos internacionales, para que puedan lograr la armonización del conocimiento con las prácticas desarrolladas en un mundo globalizado (Cardona y Zapata, 2004).

Método

Por las características propias del tema y enmarcado en nuestro entorno fiscal y legal, se considera que la presente investigación se tipifica como descriptiva y documental, al usar un diseño no experimental transversal y de campo basado, fundamentalmente, en describir situaciones, eventos y hechos con el fin de conocer cómo es y cómo se manifiesta dicho fenómeno, sin manipular la variable objeto de investigación, obteniendo los datos de la realidad, en un solo momento.

Se tendrán en cuenta dos poblaciones: una constituida por 1.598 profesionales que se encuentran en condiciones laborales activas, en diferentes empresas del departamento de la Guajira, identificados en la base de datos del observatorio laboral de la Universidad de la Guajira, y la otra por 1.591 contadores públicos que existen en la base de datos de la Universidad I.P.A. (2016) y 2.934 administradores de empresas, egresados de los programas de contaduría pública y administración de empresas, cuya base de datos fue obtenida en la oficina de egresados de La Guajira.

Teniendo en cuenta que la población es infinita se les aplicó a los 4.525 egresados de estos programas una muestra representativa del 5%, que equivale a 226; es decir, se envió la encuesta a 226 egresados, vía correo electrónico, con un cuestionario conformado por preguntas abiertas. Y a los profesionales que se encuentran laborando se les tomó una muestra del 5%, que equivale a 80, a ellos se les entregó el cuestionario de manera directa. Dichos instrumentos fueron validados por cinco expertos en el área contable y su confiabilidad fue sometida al Alfa

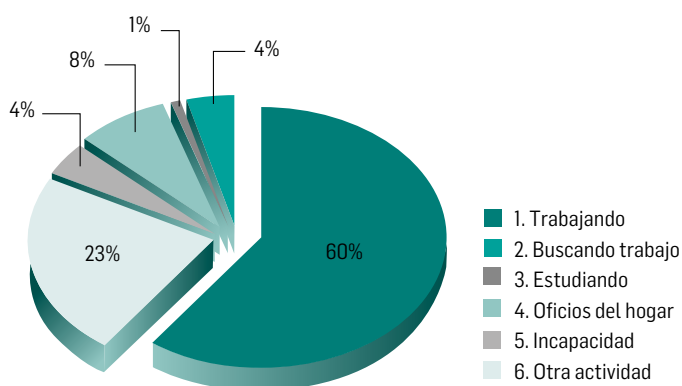
de Cronbach. Los datos recolectados fueron verificados, codificados y analizados mediante estadística descriptiva, específicamente las referidas a la distribución de frecuencias y porcentajes; para lo cual se utilizó el programa estadístico SPSS.

Resultados

En el momento actual, la investigación ha concedido instituir una gama conceptual a partir de los postulados teóricos de la variable objeto de estudio, que desafortunadamente no son muchas; dado que el tema tributario ha sido poco tratado por los estudiosos del área contable. Sin embargo, se logró establecer un estado del arte que permitió visualizar la variable en un contexto amplio, y se pudo complementar con la observación de los investigadores. Se establecieron algunos hallazgos que, combinados con la percepción de los egresados y los profesionales que laboran en las empresas del departamento, a través de los instrumentos aplicados a cada uno de ellos, arrojaron los siguientes resultados.

En relación con la situación laboral de los egresados se encontró:

GRÁFICO 1. Situación laboral de los egresados

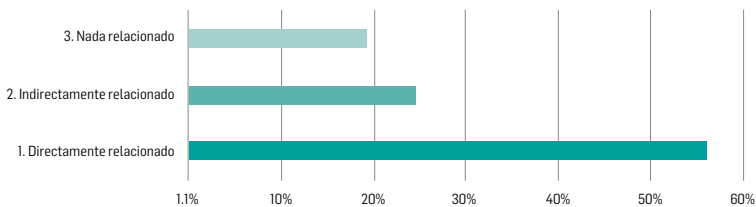


Fuente: Observatorio Laboral para la Educación. Centro de Egresados Universidad de la Guajira.

Se observa que el 60% de los egresados se encuentra trabajando, mientras el 23% está en la búsqueda de empleo. Lo que demuestra que su formación profesional tiene demanda en el departamento, lo cual infiere, también, que los egresados cuentan con capacidad de pago para seguirse capacitando en estudios de posgrados.

En referencia a la relación del empleo en el cual se desarrollan y la carrera estudiada el resultado fue el siguiente.

GRÁFICO 2. Relación de empleo desempeñado con carrera de estudio

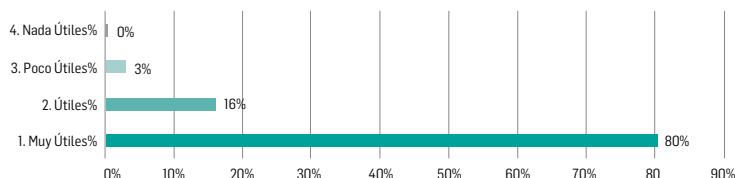


Fuente: Observatorio Laboral para la Educación. Centro de Egresados Universidad de la Guajira.

Se puede observar que gran parte de los profesionales manifiestan que su trabajo tiene una relación directa con su carrera, con un 53%. Con esto se puede inferir que los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a lo largo de su carrera fueron útiles para el desarrollo de su actuación profesional, existe un 25% que expresa que está indirectamente relacionado y solo el 19% considera que no está nada relacionado. Con este análisis se puede concluir que el afianzamiento de los fundamentos y la profundización de los conocimientos crean la necesidad de estudios de posgrados.

Respecto a que tan útil han sido los conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas en su carrera los egresados manifestaron lo siguiente.

GRÁFICO 3. Utilidad de los conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas en su carrera para el ejercicio de su trabajo

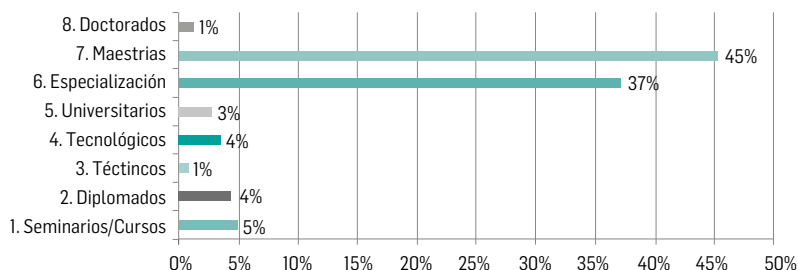


Fuente: Observatorio Laboral para la Educación. Centro de Egresados Universidad de la Guajira.

Si se revisa la utilidad de los conocimientos aprendidos durante el paso por la universidad se observa que existe una relación directa entre su ejercicio laboral y los conocimientos fundamentados en la carrera, el 80% de los encuestados manifiesta que la formación impartida le ha sido útil en su desempeño laboral; así mismo, un 16% asegura que han sido útiles y el 96% de sus destrezas están ligadas a su campo de acción, como se apreció en la pregunta anterior con respecto a la relación del su perfil con el empleo. Por otra parte, solo el 3% consideró poca utilidad para sus destrezas adquiridas durante su formación académica.

En relación con la escogencia de estudios los egresados contestaron lo siguiente.

GRÁFICO 4. Preferencias de estudio



Fuente: Observatorio Laboral para la Educación. Centro de Egresados Universidad de la Guajira.

Con relación a los estudios que ofrece la universidad los encuestados manifiestan que sus preferencias están en los estudios de alto nivel, como son las especializaciones y maestrías que, en términos generales, acumulan un 82%, siendo la maestría quien demanda más oferta; en proporciones menores también presentan preferencia los seminarios, diplomados, estudios tecnológicos, universitarios, técnicos y doctorados. Lo que implica que se debe mirar la pertinencia de la apertura de nuevos programas de pregrados lo cual está representando un alto potencial en la demanda por parte de los profesionales guajiros.

Por otra parte, los resultados del instrumento aplicado a los ochenta profesionales que laboran en el departamento evidenciaron lo siguiente (Ver tabla 1).

Se evidencia que existe divergencia en la con respecto al número de profesionales que laboran en las empresas del departamento, observándose que cincuenta de los ochenta entrevistados son administradores y solo treintna de ellos contadores. Así mismo, existe divergencia en el monto de los salarios percibidos, en donde los administradores reciben entre dos y tres salarios mínimos mientras los contadores solo um máximo de dos salarios mínimos.

Con los resultados expuestos anteriormente se puede evidenciar que la formación contable tiene una visión técnica de la disciplina que no ha permitido trascender el valor de esta profesión. Por otro lado, de acuerdo a las diversas opiniones extractadas de conversaciones con los egresados de las ciencias contables y trabajadores de empresas que ejercen en su ejercicio profesional se encontró que, aunque muchos están incorporados a la población económicamente activa no están aportando un valor agregado a su desempeño profesional; refieren que existen muchas debilidades en su formación profesional, sobre todo en los aspectos relacionados con los sistemas de información contable, los cuales, manifiestan que son claves para ser competitivos y desempeñarse en un mercado global. Por lo que consideran necesario realizar actividades de capacitación que les permita minimizar sus debilidades y potenciar sus fortalezas en áreas como la tributaria, así como el manejo de diferentes softwares de sistemas contables que pueden servir de herramienta para su desempeño.

Manifiestan, además, que esto lo pueden lograr si tienen la oportunidad de profundizar sus conocimientos y cursar una especialización o maestría de acuerdo a sus capacidades económicas; pero que no lo han podido hacer porque las pocas ofertas de programas en estas áreas son ofrecidas por

TABLA 1. Cuestionario aplicado a los profesionales que laboran en las empresas que hacen presencia en el departamento

Pregunta	Convergen	Divergen	Dispersos
¿Cuál es su profesión?	En el campo laboral, del total de profesionales entrevistados cincuenta son administradores de empresas, quienes mostraron interés por la temática	Del total de profesionales entrevistados en el campo laboral treinta son contadores públicos, quienes mostraron interés por la temática	
¿A cuánto asciende su salario mensual?	Los salarios de 67 encuestados de estas áreas ascienden a los dos y tres salarios mínimos mensuales, con lo cual se puede deducir que los profesionales se encuentran en la capacidad económica para acceder a estudios de posgrado	Los salarios de doce encuestados ascienden entre uno y dos salarios mínimos, con lo cual se deduce que serían pocos los profesionales que se les dificulta acceder a estudios de posgrado	
¿La situación económica influye para la realización de un posgrado?	Todos los profesionales entrevistados coincidieron en que esta influye drásticamente en la realización de un posgrado. A la hora de decidir por voluntad todos quisieran acceder a un estudio de posgrado, pero la situación económica es un factor determinante en esta decisión, ya que si no se cuenta con los recursos económicos necesarios definitivamente no se puede acceder, así el profesional tenga otras capacidades y la voluntad		
¿Está interesado actualmente en realizar estudios de posgrado?	De manera unánime los profesionales entrevistados están interesados en realizar estudios de posgrado, ya que el campo laboral cada vez es más exigente, y en la competencia laboral las mayores y mejores oportunidades son para los profesionales especializados, razón por la cual el interés en los profesionales en realizar un estudio de posgrado no tiene discusión		
¿Cuenta con recursos económicos para solventar los gastos que se requieren para realizar un posgrado?	A pesar que un número elevado de los profesionales se encuentran devengando entre dos y tres salarios mínimos, y por financiamiento tendrían la capacidad de pago por sus propios recursos, 56 encuestados expresan que tendrían que recurrir a entidades crediticias como una opción para complementar esa capacidad y tener la oportunidad de acceder y mantenerse en un estudio de posgrado	46 encuestados manifiestan no contar con los recursos económicos para acceder a un estudio de posgrado, y no cuentan con otras posibilidades u opciones debido a que no tienen un trabajo estable o ayuda económica para el mismo; además no consiguen acceder a las entidades crediticias porque se encuentran reportados en las centrales de riesgos	
¿Está interesado en la temática de tributación y política fiscal para realizar un posgrado? ¿Por qué?	El interés que muestran los profesionales con la temática de tributación y política fiscal asciende a los setenta encuestados para capacitarse en estudios de posgrados porque sienten que el mercado demanda personal en esta área; así mismo, otros profesionales expresan que es una temática innovadora	A diez entrevistados les parece interesante la temática, pero no tienen en la capacidades de pago en estudios de posgrados, demandan otros tipos de educación continuada como diplomados y seminarios, entre otros diferentes a posgrados	
¿Le gustaría estudiar el posgrado de su interés en una universidad pública o privada? ¿Por qué?	De forma unánime manifestaron que les gustaría estudiar en una universidad pública, debido a los valores exorbitantes que presentan las universidades privadas, y también consideran que la calidad educativa de las universidades públicas es excelente		

Fuente: elaboración propia.

universidades que además de costosas están muy distantes y los recursos económicos percibidos son insuficientes.

De esta manera, los resultados del estudio revelan las limitaciones que deben enfrentar los profesionales del área contable cuando ingresan al mundo laboral y que les impide desarrollarse como profesionales idóneos y competitivos en el ámbito empresarial. Se presume que estas limitaciones se deben a la falta de profundización de conocimientos contables en los profesionales, lo que evidencia la necesidad de que estos tengan la oportunidad de ingresar a complementar sus estudios superiores para poder desarrollarse, no solo en el campo laboral, sino también en lo económico, los negocios, el comercio nacional y en todo el universo productivo que se caracteriza por los sucesos contables.

Conclusiones

Es clara la necesidad de formación en los profesionales del área contable para fortalecer no solo la práctica laboral en su lugar de trabajo, sino su contribución al desarrollo de la región y el país; dado que del total de egresados un 60% se encuentra laborando y manifiestan su intención de poder ingresar a cursar estudios de posgrado.

Los egresados insistieron en la importancia y necesidad de que la Universidad de La Guajira oferte programas de especialidades, maestrías y doctorados que le permitan a los profesionales del área contable fortalecer sus competencias y, por ende, su desempeño profesional. Ya que consideran que es la única oportunidad que tienen de poder ingresar a cursar estudios de posgrado.

Así mismo, establecen que para mantener su capacidad productiva tienen la obligación de seguir aprendiendo durante su vida, y ese reconocimiento exige un cambio fundamental en el proceso de formación que invita a que vayan más allá de una simple técnica para explorar nuevos conocimientos que le permitan profundizar sus conocimientos en esta área contable.

Por otro lado, la falta de referentes sobre el tema llama a consolidar la investigación del área contable, de tal manera que se puedan dinamizar los procesos de construcción, desarrollo, divulgación y contrastación del conocimiento contable en diferentes escenarios, no solo de la región, sino del país.

De igual forma, para avanzar en los procesos de acreditación de programas contables, la Universidad de La Guajira debe entender lo determinante que puede ser la cualificación del talento humano para lograr este proceso. Para ello, son necesarios métodos de inclusión de fenómenos como la sostenibilidad en las organizaciones, pues la investigación contable no puede quedarse en el discurso conservador que brinda resultados a las dinámicas de productividad, en las que se encuentran inmersas las facultades, en las diferentes fases de acreditación.

De otra parte, se evidenció que existen debilidades en los profesionales del área contable, tanto en los conocimientos como en las habilidades adquiridas, entre ellas, se encuentran el área tributaria y los sistemas de información contable. Por otra parte, dentro de las deficiencias en las habilidades fue notoria la falta de argumentos para la toma de decisiones y el diseño e implementación de sistemas de información contable; lo que sin lugar a dudas dificulta la competitividad de estos profesionales en el mercado profesional, pues estas competencias son inherentes a la profesión.

Finalmente, se concluye que si bien es cierto que es pertinente abrir la discusión para determinar si la oferta de programas de posgrado en el área contable fortalece los procesos de acreditación a los cuales le apuesta la Universidad de la Guajira, también es cierto que el mejoramiento de la formación profesional en Colombia, en el área contable, ha sido bastante deficiente y con unas condiciones de calidad mínimas, a pesar de que de acuerdo al SNIES veintiséis programas ya han obtenido la considerada acreditación de alta calidad.

De esta manera, se contempla la posibilidad de que con esta investigación se brinden herramientas a las instituciones de educación superior y a los mismos egresados para abrir nuevos programas de estudios superiores en el departamento que estén encaminados a resolver la necesidad de formación, capacitación, actualización e investigación en alto nivel, respecto a los profesionales contables en el departamento de La Guajira y las carreras afines; con las características y aspectos contemplados en las directrices del Ministerio de Educación Nacional en formación de alta calidad.

Referências

- Archel, P. (2007). Teoría e investigación crítica en contabilidad, ed. Asociación Española de contabilidad y administración de empresa "AECA"
- Beck, U. (2008). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2006). La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=912428>
- Calvo, V., y Aída, P. (2006). La globalización y su relación con la contabilidad. *Revista Investigación y Reflexión*, XIV(1), 203-215.
- Cardona, J., y Zapata, M. (2006). *Educación contable: antecedentes, actualidad y prospectiva*. Medellín: Eitorial Universidad de Antioquia.
- Casal, R., y Vilorio, N. (2007). La ciencia contable, su historia, filosofía, evolución y su producto. *Revista Actualidad Contable FACES*, 10(15), 19-28.
- Cortes, J. (2006). El pensamiento crítico: algunas reflexiones en torno a la educación contable. En *Cuarto Foro Nacional de Educación Contable*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Decreto 2566 (2003). Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=36783>
- Drucker, P. (1994). *Theory of the Business*. Recuperado de <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- Edvinsson, L., y Malone, M. (1997). *El capital intelectual*. Bogotá: Norma.
- García, A. (2013). Finanzas internacionales y desarrollo: ¿Oportunidad o amenaza? Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/34909/RVE96GarciaArias.pdf>
- IFAC (2008). Manual de los pronunciamientos internacionales de información. Recuperado de http://www.ifac.org/sites/default/files/downloads/Spanish_Translation_Normas_Internacionales_de_Formacion_2008.pdf
- Ley 1188 (2008). CNA. Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-159149_archivo_pdf.pdf
- Mantilla, B. (1999). *Capital intelectual y contabilidad del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Mantilla, S. (2001). Contadores sí, pero ¿cuáles? La globalización de la contaduría y sus consecuencias para el ejercicio profesional. Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/globaconta/globaconta.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2014). *Calidad de la educación superior en Colombia. Convenio de cooperación Andrés Bello*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

- Morín, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación.
- Plan de desarrollo “seguimos en academia y proyección social 2014-2017” (2014). Recuperado de <http://sigug.uniguajira.edu.co/planeacion/word/PLAN%20DE%20DESARROLLO%202014-2017.pdf>
- Quijano, O. (2004). Estandarización de la educación contable: el proyecto escolar de los gremios económicos. En J. M. Gil, *La contaduría pública en el nuevo entorno global*. Popayán: Universidad del Cauca.
- Rangel, G. (2003). *Economía pública multijurisdiccional*. Madrid: Consejo Económico Social.
- Rodríguez, C, y Torres, Z. (2004). *Una aproximación teórica al poder tributario de las entidades territoriales* [monografía]. Facultad de Jurisprudencia, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, P. (2014). El reto de la evaluación transdisciplinar. *Apuntes de Pedagogía. Colegio Profesional de la Educación*, 26-27.
- Ruiz, J. (2002). *Impuesto sobre la renta. Manual didáctico y de consulta*. Caracas: Legis.
- Silíceo, A., Casares, D., y González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: Mc Graw-Hill. México
- Villegas, H. (1980). *Curso de finanzas, derecho financiero y tributario*. Buenos Aires: Pie de Imprenta.
- World Bank (2003). *Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC) Colombia. Accounting and Auditing*. Washington: World bank.



Convocatoria permanente nacional e internacional de autores

Presentación

La *Revista Visión Contable* es una publicación científica que tiene como propósito difundir las reflexiones, construcciones o avances de la disciplina contable. La *Revista Visión Contable* es un espacio para la socialización del conocimiento y las ideas de los autores, por ello es, a su vez, un escenario para motivar la discusión y el debate sobre los diversos ámbitos disciplinares de la contabilidad.

La *Revista Visión Contable* fue creada en el año 1991 por la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Autónoma Latinoamericana (Medellín, Colombia). Actualmente, la *Revista Visión Contable* se está construyendo como un espacio editorial que se reconozca en el país y en la región latinoamericana por su apuesta como escenario de construcción de pensamiento contable alternativo, reflexivo y crítico. Adicionalmente, hemos emprendido los procesos necesarios para llevar a la *Revista* a la inclusión en los estándares de indexación, primero, de orden nacional y, posteriormente, de orden internacional.

De antemano, agradecemos a toda la comunidad académica y profesional que participa en la construcción de este proyecto editorial, desde los autores y los evaluadores (cuyo papel es vital para la construcción de cada edición), hasta los lectores (quienes son los que brindan sentido a la acción de comunicar cada una de las propuestas).

Las propuestas académicas (artículos resultados de investigación, artículos de reflexión, y/o artículos de revisión) se reciben durante todo el año.

Políticas y requisitos editoriales

Los autores que estén interesados en someter a consideración sus artículos a la *Revista Visión Contable* deberán atender las siguientes políticas y condiciones editoriales:

- El documento propuesto debe ser *inédito*, es decir, no podrá estar publicado en otra revista, libro, o cualquier medio digital o impreso.
- El documento propuesto *no* podrá haber sido enviado, de forma simultánea, a otra revista o medio de publicación.
- El documento propuesto deberá enviarse en tipo de letra *Arial de 12 puntos a espacio sencillo*.
- La extensión de la propuesta deberá ser *mínimo de 5.000 palabras y máximo de 10.000 palabras*, incluyendo conclusiones y bibliografía. Cuando se incluyan tablas y gráficos, es probable que el procesador de texto no realice el conteo de las palabras incluidas en los mismos, en este caso, el artículo no podrá superar las treinta (30) páginas en el tipo de letra e interlineado señalados.
- Los autores acompañarán sus artículos con un resumen que refleje los puntos más importantes del texto y las palabras clave del documento. El resumen tendrá una extensión *máxima de cien (100) palabras* y deberá ser redactado en *español y en inglés*. Igualmente, se deberá acompañar el resumen de *máximo cinco palabras clave*, también con su respectiva traducción al idioma inglés.
- Cada propuesta recibida *será evaluada por dos expertos* en el área de investigación, quien revisará el trabajo de forma anónima.
- Las citas y referencias bibliográficas deberán elaborarse aplicando el modelo APA.

Los trabajos propuestos deben dirigirse únicamente a la siguiente dirección electrónica: revista.visioncontable@unaula.edu.co, en este mismo correo también serán atendidas amablemente todas las inquietudes que tengan.

Fraternalmente,

JOHN HENRY CORTÉS J.

Director Editorial Revista Visión Contable
Facultad de Contaduría Pública
Universidad Autónoma Latinoamericana
Medellín, Colombia.

