



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CORDOBA



Graduados
FCE · UNC

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

TRABAJO FINAL

“Contabilidad de Gestión en Pymes”

Autor: Cra. Baigorria, Lía

Tutor: Cr. Lucas Dapena Fernández

Córdoba, 02 de Julio de 2018.-



Contabilidad de Gestión en Pymes by Baigorria, Lía Soledad is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTO

- ◆ A todo el cuerpo docente y no docente de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba que hicieron posible este logro.
- ◆ A mi tutor, Cr. Lucas Dapena Fernández, quien me orientó con mucha predisposición a lo largo del desarrollo del presente trabajo aportando sus conocimientos y experiencia.
- ◆ A la Dra. Eliana Werbin, Directora de la Especialidad, por su dedicación y constante apoyo a lo largo de la carrera.
- ◆ Al Dr. Juan A. Argüello, quien estuvo en cada detalle ayudándome a lograr mi objetivo.

DEDICATORIA

A mi familia, mis padres y mis hermanos, quienes me acompañan en todas mis decisiones y alientan y dan fuerzas de manera permanente a los fines de perfeccionarme como persona y profesionalmente.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la importancia de la Contabilidad de Gestión, profundizando su utilidad en empresas Pymes. En las PyMEs, la Contabilidad es utilizada únicamente con el fin de confeccionar los Estados Financieros presentados ante los usuarios externos. Sin embargo, es importante destacar su uso como herramienta de gestión, ya que produce información para la toma de decisiones de la dirección de la empresa. La Contabilidad de Gestión introduce en las PyMEs un análisis poco frecuente en busca de encontrar oportunidades en sus fortalezas y eliminar las debilidades.

Palabras Claves: Contabilidad de Gestión, Gestión en PyMEs, Auditoría interna, Sistema de Información, Decisiones en PyMEs.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the importance of Management Accounting, deepening in SMEs. In the SMEs the Accounting is only used in order to prepare the financial statements presented to external users. However, it is important to highlight its use as a management tool, which produces information for the decision making of the company's management. Management Accounting introduces in SMEs a rare analysis in search of opportunities in the strength and eliminate weaknesses.

Key words: Management Accounting, Management in SMEs, Internal Audit, Information System, Decisions in SMEs.

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGIA	4
1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el rol de la Contabilidad de Gestión en PyMEs	4
2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la función de la Auditoría Interna dentro de una PyMEs.	5
3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema de Información Contable en PyMEs	5
4. Estudio exploratorio bibliográfico relativo a la Toma de Decisiones Financieras de las PyMEs.....	6
III. RESULTADO Y DISCUSIÓN	7
1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el rol de la Contabilidad de Gestión en PyMEs	7
PyMEs en Argentina.....	7
La Contabilidad de Gestión.....	8
Rol de la Contabilidad de Gestión.....	8
Indicadores Financieros y No Financieros.....	9
Presupuesto y otras herramientas de gestión.....	11
La Contabilidad de Costos. Gestión Estratégica	12
Estrategia Empresarial	14
Tablero de Comando o Balance Scorecard	15
2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la función de la Auditoría Interna dentro de una PyMEs.	16
Sistema de Control Interno.....	18

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

Sistema de Control Interno.....	20
Autoevaluación del Control Interno	20
La minería de proceso.....	22
3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema de Información Contable en PyMEs	23
El Sistema de Información	23
El Sistema de Información Contable	24
El Sistema de Información Contable en PyMEs	25
Sistemas de Control de Gestión.....	26
4. Estudio exploratorio bibliográfico relativo a la toma de decisiones financieras de las PyMEs	28
Comportamiento Organizacional. Sesgos en la toma de decisiones.....	29
Toma de decisiones en PyMEs.....	32
Decisiones Financiera en PyMEs	33
IV. CONCLUSIONES.....	35
V. BIBLIOGRAFÍA.....	37

I. INTRODUCCIÓN

La Contabilidad de Gestión, es una herramienta que brinda información a la Dirección de la empresa para cumplir de forma eficiente los objetivos. Dicha información facilita la toma de decisiones, y reduce la incertidumbre de los gerentes en relación con la estrategia, productos y procesos industriales. (Porporato y García, 2011).

En este trabajo se profundizan los efectos de la Contabilidad de Gestión dentro de las empresas PyMEs. Esto se debe a que las mismas conforman el 99% de las empresas existentes en la actualidad en Argentina y ofrecen el 70% de su empleo formal. (Ministerio de Producción de la Nación Argentina, 2017).

Como se mencionó, la Contabilidad de Gestión, facilita el proceso administrativo, ya que su información contribuye a optimizar recursos y encontrar una ventaja competitiva en el mercado. Así, la Contabilidad de Costos, parte integrante de dicha Contabilidad, determina el valor y las causas de los mismos, analiza la cadena de valor y el posicionamiento estratégico de la empresa. (Molina de Paredes, 2004).

Sin embargo, pese los beneficios de la Contabilidad, las PyMEs la emplean sólo con el fin de cumplir requerimientos legales y fiscales, convirtiéndose en un gasto sin beneficios. Las PyMEs, son empresas familiares, con escaso desarrollo profesional, con administraciones poco interesadas en dar un uso adecuado a este conjunto de herramientas. Este desinterés, ha significado un obstáculo en la rapidez y precisión de

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

decisiones trascendentales, que indudablemente, puede contribuir a mejorar el desempeño gerencial. (Peña, 2005).

Así pues, se subraya que el fin de la Contabilidad de Gestión, es suministrar datos relevantes y oportunos para la toma de decisiones. Estos datos, sirven para planificar, controlar y evaluar la actividad empresarial, y en consecuencia diseñar estrategias para hacer frente al nuevo contexto de los negocios empresariales. Prueba de ello son los indicadores financieros y no financieros, ya que ayudan a fijar objetivos, desarrollar un plan para cumplirlos y analizar sus causas si hubo desvíos. (Morillo, 2004).

En este contexto, se destaca también la función de la Auditoría Interna, como actividad de aseguramiento y consulta. La Auditoría, es una herramienta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Además, con su enfoque sistemático y disciplinado, evalúa y mejora los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno. Su objetivo, es mejorar la calidad de la actividad empresarial, utilizándose como herramienta para la evaluación y control del desempeño del Sistema de Gestión. (Escobar-Rivera; y otros; 2016).

La Auditoría Interna, pese a no ser la responsable del control de gestión, forma parte del esquema de control de la empresa. A partir de este, surge la posibilidad de detección de posibles irregularidades, ya sean ineficiencias, oportunidades de mejora y/o posibles fraudes. (Viloria, 2005).

Asimismo, la información que surge de la Contabilidad de Gestión, influye en el proceso de Toma de decisiones financieras en una empresa. Dicha información, es útil en materia de inversiones, créditos y otros temas de carácter similar. El Área Financiera

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

de la empresa, debe realizar un estudio exhaustivo de las Finanzas para lograr mejoras en los resultados, minimizando las pérdidas. En las PyMEs se debe hacer hincapié en las Finanzas, ya que por ejemplo al no contar con acceso al crédito, su fuente de financiación son sus socios y sus beneficios, lo que genera restricciones, limitando su crecimiento. (Morini Marrero y Solari, 2015).

Por otro lado, en pleno desarrollo de la Sociedad de Información, el tener acceso a esta es un recurso estratégico. Y si esto se suma a una adecuada administración de la información, se puede aportar a las empresas nuevas fórmulas para competir. (Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009).

En resumen, con las aristas mencionadas anteriormente, se busca concluir que las ventajas obtenidas con el uso de la Contabilidad de Gestión son mayores al costo de llevarla a cabo. Siendo alguno de estos costos capacitar al personal, invertir en Sistemas de Gestión, y cambiar la cultura organizacional adecuándose al contexto actual.

El objetivo del presente trabajo es analizar la importancia de la Contabilidad de Gestión, profundizando su utilidad en empresas Pymes.

II. METODOLOGIA

El trabajo se llevó a cabo a través de una investigación monográfica, que incluyó los siguientes ejes temáticos abordados desde la perspectiva de un estudio exploratorio bibliográfico:

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el rol de la Contabilidad de Gestión en PyMEs

Se identificó el rol de la Contabilidad de Gestión, haciendo foco en su función en empresas Pymes. El estudio se llevará a cabo con la siguiente base bibliográfica

- Bruera (2012)
- Cárdenas Saravia (2009)
- Chacón (2007)
- Molina de Paredes (2004).
- Morales Souquett y Pinilla (2007)
- Morillo M. (2004)
- Porporato (2015)
- Porporato y García, (2011)
- Ripoll y Urquidi (2010)

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la función de la Auditoría Interna dentro de una PyMEs.

Se estudió la función de la Auditoría Interna, como herramienta para agregar valor a la organización. El estudio se llevará a cabo con base en la siguiente bibliografía:

- Escobar-Rivera y Otros (2016)
- Mejía Quijano (2005)
- Vilorio (2005)
- Villardefrancos Alvarez y Rivera (2006).
- Yzquierdo Herrera, (2013)

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema de Información Contable en PyMEs

Se describió en que consiste el sistema de información y sus beneficios para las PyMEs. El estudio se llevará a cabo con base en la siguiente bibliografía:

- Dapena Fernandez (2015)
- Paños Álvarez (1999)
- Peña (2005)
- Porporato (2015)
- Porporato y García, (2011)
- Rueda-Delgado y Arias-Bello (2009).

4. Estudio exploratorio bibliográfico relativo a la Toma de Decisiones Financieras de las PyMEs.

Se desarrolló el análisis de la Toma de Decisiones Financieras dentro de una Pyme. El estudio se llevará a cabo con base en la siguiente bibliografía:

- Cabeza de Vergara y Muñoz Santiago (2010)
- Dapena Fernandez (2015)
- Lopez-Valeiras y Otros (2016)
- Morini Marrero y Solari (2015)
- Porporato y García, (2011)

III. RESULTADO Y DISCUSIÓN

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el rol de la Contabilidad de Gestión en PyMEs

PyMEs en Argentina

En Argentina el 99 % de las empresas son PyMEs y más de 4.1 millones de personas trabajan en este tipo de empresas, produciendo el 70% del empleo formal del país. (Ministerio de Producción de la Nación Argentina, 2017). Estas empresas, formalmente son caracterizadas como tal, por su monto de facturación anual y/o cantidad de empleados.

Sin embargo, al estudiarse en detalle, tal como menciona Ignacio Bruera, (2012) se denota que poseen otras particularidades que las definen, como:

- Escasa diferenciación entre la propiedad y la función de gerencia
- Visión de la empresa mezclada con el proyecto personal del dueño (en su mayoría son empresas familiares)
- Mayor compromiso con el proyecto
- Menor poder de negociación ante clientes y proveedores
- Mayor escasez de recursos económicos y técnicos
- Dificultad de acceso a información y herramientas
- Insuficiente capacidad instalada
- Dificultad en la obtención de financiamiento y elevados costos financieros
- Rol trascendental del financiamiento para la inversión, y la logística empresarial.

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

Ante estas dificultades, deben surgir herramientas para subsanarlas, y que acompañen el proceso de profesionalización y perfeccionamiento de estas empresas; una de estas herramientas, es la Contabilidad de Gestión.

La Contabilidad de Gestión

La Contabilidad de Gestión es la Contabilidad que tiene como objetivo suministrar información para la toma de decisiones de los agentes internos de la empresa. Esta información sirve para planificar, controlar y evaluar la actividad empresarial. (Ripoll, Urquidi, 2010)

Rol de la Contabilidad de Gestión

Ante el contexto económico globalizado, donde la competencia es amplia, es imprescindible que los empresarios realicen un análisis de su negocio y del contexto en el que se desenvuelven. La Contabilidad de Gestión, ayuda a reducir la incertidumbre generada por factores externos, brinda transparencia a las operaciones y a la toma de decisiones de los directivos. (Porporato y García, 2011)

Para poder crecer sostenidamente adquiriendo una cuota de mercado, y manteniéndola en el largo plazo, se deben analizar los aspectos cualitativos y cuantitativos que influyen en la organización. Para eso, la Contabilidad de Gestión, conforma un sistema que provee información relevante para la gestión empresarial. Además, independientemente del tipo organización de que se trate, les ayuda a planificar y controlar las operaciones. (Chacón, 2007).

La información que produce la Contabilidad de Gestión puede ser: información relacionada con el tiempo: (tiempos de cada producto o proceso), información

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

financiera, información de clientes y el mercado, e información de conformidad general de calidad y las medidas de eficiencia. Además, produce información con uso orientada hacia el futuro, que ayuda a reducir la incertidumbre para tomar una decisión acertada, como ser el presupuesto. Y también, produce información con uso orientado al pasado, ya que es un instrumento de control posterior, ejemplo de esto son los indicadores financieros. (Porporato, 2015).

Indicadores Financieros y No Financieros

Es preciso tener presente, que para alcanzar el éxito empresarial, es necesario manejar todas las variables que terminan influyendo en la organización.

Consecuentemente, las medidas financieras, carecen de utilidad si no se complementa su análisis con información no financiera, o con información externa. (Morillo M., 2004)

Al decir de este autor, existen diferentes tipos de información que se deben tener en cuenta:

- Información de tipo Financiera Interna: costos, ingresos, activos, índices de rentabilidad., utilidades.
- Información de tipo Financiera Externa: valor de mercado de las acciones, tasas de interés, fuentes de financiamiento alternativas.
- Información de tipo No financiera Interna: número de accidentes, tiempo de atención a los clientes, ambiente y motivación laboral, número de innovaciones, satisfacción laboral.

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

- Información de tipo No Financiera Externa: nivel de satisfacción de los clientes, disminución de ventas de los distribuidores, preservación del medio ambiente.

Según Morillo M. (2004), se debe construir un sistema de indicadores no financieros, y para ello primero se deben identificar los factores generadores de valor para los clientes y la organización. Dichos factores son de los cuales depende el éxito de la empresa, como ser, satisfacción del cliente, excelencia en la fabricación, liderazgo en el mercado o tecnológico, calidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, tasa de desperfecto, tiempo de ajuste.

Luego, se debe proceder a elegir la medida cuantitativa de cada factor, para ello se requiere un análisis cauteloso de su comportamiento. Una vez determinadas las medidas de cada factor, se define un valor aceptable de cada uno como medida de comparación. Lo recomendable, es basarse en el resultado del período anterior, o comparar con otras empresas con igual función en igual contexto o con unidades de negocio de la misma empresa. Al ser el objetivo de esta medida, poder observar los cambios y analizarlos, establecer una meta fija ocasionaría mantener un estándar, sin generar valor agregado y no contribuyendo a la mejora continua (Morillo M., 2004). Algunos ejemplos de factores generadores de valor y su medida cuantitativa son: Cumplimiento de entregas: Tiempo de retraso; Capacidad de respuesta al cliente: Tiempo de espera en despacho; Calidad o satisfacción al cliente: Tasa o número de devoluciones de los clientes.

Es importante generar las relaciones de causalidad entre las medidas no financieras con el éxito empresarial para justificar la inversión en ellas. Esto es dado a que en el corto plazo, parecen sólo producir gastos disminuyendo las utilidades, pero si la medida es buena, se generan excelentes resultados en el largo plazo. (Morillo M., 2004).

Presupuesto y otras herramientas de gestión

La Planificación, se realiza para poder adaptarse rápidamente a los cambios externos e internos en la organización. Para planificar, se deben establecer objetivos, y controlar su cumplimiento, comparando con estándares y buscando las causas de los desvíos para poder corregirlos. (Morillo M., 2004)

El presupuesto, es una herramienta de la planificación, que permite prever, controlar y evaluar la gestión empresarial, para tomar medidas correctivas. Sin embargo, si son rígidos, o basadas en presupuestos anteriores con leves modificaciones, conducen a informes erróneos, que no permiten tomar decisiones correctas, y generan efectos negativos. (Ripoll y Urquidi, 2010)

Los presupuestos son una excelente herramienta para coordinar y transmitir prioridades estratégicas. Debido a que son un medio de comunicación entre la gerencia y los niveles bajos de gestión, y producen un continuo intercambio de conocimientos en el proceso de ajuste presupuestario. (Ripoll y Urquidi, 2010)

Otras herramientas de gestión utilizadas son la planificación estratégica, el benchmarking, la reingeniería de los procesos, la gestión del conocimiento, segmentación de clientes, Outsourcing, y el Cuadro de Mando integral. (Ripoll y Urquidi, 2010). A estas se suman, la contabilidad de costos como sistema de información, los sistemas de control de gestión como mecanismos de vinculación y conducción de las actividades de la organización, y la rentabilidad económica como una medida del desempeño organizacional. (Chacón, 2007).

La Contabilidad de Costos. Gestión Estratégica

La Contabilidad de Costos obtiene información necesaria para facilitar el control de gestión, estimulando a la organización a conseguir sus objetivos estratégicos, lo que origina mejores resultados económicos. (Chacón, 2007)

A decir de Ripol y Urquidi, (2010) los objetivos de dicha contabilidad son: calcular los costos incurridos en la fabricación del producto o servicio prestado, y por ende el resultado de la venta. Además de controlar la gestión de la empresa, evaluar la correcta toma de decisiones son su desvío respecto a los objetivos, y generar la información necesaria para afrontar con éxito las decisiones empresariales.

Sin embargo, la Contabilidad de Costos presenta desventajas como ser la complejidad del análisis, y la necesidad de la actualización constante del sistema, por el origen de su información. En cuanto a la complejidad, el conseguir la relación de causalidad de los costos requiere un análisis exhaustivo y las variaciones de los mismos suelen tener múltiples causas. (Morillo M., 2004)

A pesar de lo antedicho, es importante proveer de la información en forma eficiente y oportuna. Teniendo en cuenta, los cambios constantes que se generan en el negocio, ya que la influencia de la competencia es fuerte, y pueden ser desplazados. (Molina de Paredes, 2004).

En la actualidad, las empresas utilizan sistemas híbridos. Es decir, utilizan la Contabilidad de Costos para elaborar los informes financieros externos, determinando el costo del producto, pero complementando con otras herramientas para conseguir mejoras continuas (Morillo M., 2004). Así también, según el objetivo del análisis, los

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

costos a tener en cuenta, son tanto los históricos como los estándares. Los primeros son los realmente incurridos, y los segundos son previsiones. (Ripoll y Urquidi, 2010)

Existen diferentes Sistemas de Costos, uno es el sistema ABC, en el que se asignan costos a las diferentes actividades necesarias para llevar a cabo los productos o servicios. En este, se identifican cada una de las actividades que crean valor, con su impulsor de costos, que es un indicador no financiero del que depende el consumo de esa actividad. (Molina de Paredes, 2004). Esto permite que, cada actividad sirva como indicador para poder replantear procesos y mejorarlos, por ejemplo se pueden elaborar reportes de costos de fallas, de prevención, entre otros. (Morillo M., 2004).

Así también, existe otro Sistema de Costos, el Sistema de Costos Variables. Su principal ventaja es la eliminación de la arbitrariedad de la imputación de los costos indirectos y su desventaja es que no sirve para presentar la información anualizada de la empresa en el presupuesto. (Ripoll y Urquidi, 2010)

Cómo se dijo anteriormente, el punto que más aceitado tienen las empresas es la determinación de los costos incurridos, para poder fijar los precios. Esto permite tomar decisiones de inversión en líneas de productos, introducir cambios en los procesos, establecer promociones de venta. (Ripoll y Urquidi, 2010).

Sin embargo, si se lleva a cabo la Gestión Estratégica de costos, se pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos. La Gestión Estratégica de costos se fundamenta en tres ejes: la cadena de valor, el conjunto vinculado de las actividades que crean valor y las causales de costos. (Molina de Paredes, 2004)

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

Los Sistemas de Costos deben ser diseñados para apoyar las operaciones y estrategias empresariales. Sin embargo, los recursos necesarios para invertir en estos sistemas, es el mayor límite que hay que luchar para implementarlo. Más, si es un sistema acorde a las necesidades informativas que requiere la toma de decisiones acertadas en los distintos niveles gerenciales. (Chacón, 2007)

Estrategia Empresarial

En línea con la Gestión y la información necesaria para la misma, es necesario que la Dirección defina la Estrategia Empresarial a seguir. Existen tres tipos de Estrategias Empresariales: Liderazgo en costos, Diferenciación del producto Segmentación del Mercado. En el primero, se utilizan las economías de escala para disminuir los costos. En el segundo, el producto presenta una ventaja competitiva, que lo diferencia de los demás productos. Y por último, la segmentación del mercado, que es elegir un solo un segmento de mercado a través de líneas de productos o zonas comerciales. (Molina de Paredes, 2004).

La estrategia empresarial se vincula con la calidad total, justo a tiempo, reingeniería, subcontrataciones, alianzas estratégicas, productividad, rentabilidad, restructuración y reorganización (Molina de Paredes, 2004).

Además, siguiendo con sus objetivos existen tres misiones que pueden adoptar las empresas: Construir, es decir incrementar la cuota de mercado, para lo cual se deben realizar grandes inversiones. Mantener, dónde se pretende conservar la participación del mercado. Cosechar, maximizar las ganancias a corto plazo y los flujos de caja, esto es con gran participación en el mercado, pero con crecimiento bajo. (Morillo M., 2004).

Tablero de Comando o Balance Scorecard

Al evaluar las estrategias que elige la dirección de la empresa, nos encontramos con el Tablero de Comando o Balance Scorecard. Esta herramienta identifica todos los elementos alrededor de la estrategia de la organización, integrándolos en un todo interrelacionado. Es un instrumento de diagnóstico que integra la visión, la misión y los objetivos, teniendo en cuenta si funcionan sistemáticamente entre sí. Evaluando los indicadores financieros y no financieros, la información interna y externa que afecta a la empresa y los elementos tangibles e intangibles de la misma. Con el Balance se pueden evaluar las fortalezas, las debilidades, examinar las capacidades a desarrollar, y articular los distintos elementos para llevar a cabo la estrategia. (Morales Souquett y Pinilla, 2007).

El Balance Scorecard, es una herramienta para conseguir llevar adelante la estrategia de la empresa, teniendo en cuenta cuatro aspectos claves: lo financiero, los clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento. Permite planificar, operar y controlar los objetivos, pudiendo obtener resultados financieros futuros, mayor crecimiento y eficiencia. (Cardenas Saravia, 2009)

Entre los beneficios producidos por la ejecución del Balance Scorecard, se encuentran: fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre los sectores, permite ver el funcionamiento de la empresa, sintetiza datos que surgen de la gestión diaria, desarrolla el conocimiento y el capital humano, y por último la alinea estratégicamente a toda la empresa, cada persona sabrá su papel y cómo será evaluado. Sin embargo, también presenta riesgos, como ser: que la dirección realice las mediciones sin la participación

del personal, que los indicadores elegidos sean inadecuados o que la estrategia sea poco clara y no pueda implementar. (Cardenas Saravia, 2009)

En resumen, la Contabilidad de Gestión llevada a cabo en una empresa de tipo PyMEs, conlleva que se consigan mejores resultados, a través de la generación eficiencia, productividad y eficacia. Es de destacar, que en un principio de la implementación, el costo parece ser más que el beneficio que acarrea, pero esto es sólo en el corto plazo. En el largo plazo, se verán los beneficios de los análisis realizados con la información producida.

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la función de la Auditoría Interna dentro de una PyMEs.

La Auditoría es una herramienta de control y supervisión, que contribuye a la creación de una cultura de disciplina de la organización y permite descubrir fallas y vulnerabilidades de una organización. (Villardefrancos Alvarez y Rivera, 2006).

Las prácticas de Auditoría, poseen métodos para proteger los activos y verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables. Así también, promueven la eficiencia en las operaciones y estimula a la consecución de los objetivos definidos por la gerencia. (Viloria, 2005)

Cabe destacar, que un sistema de Auditoría revisado a través de un enfoque de calidad, se pueden identificar los puntos críticos para el control de los procesos y procedimientos. Esto genera disciplina en el gasto y conciencia en la racionalización de recursos, atendiendo eficiente y eficazmente las necesidades de la organización para evitar costos no necesarios. (Escobar-Rivera y Otros, 2016)

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

Existen diferentes tipos de auditoría, una de ellas es la Auditoría Interna. Esta se define como la actividad independiente para la revisión de la contabilidad como servicio a la dirección, evaluando y midiendo la efectividad de los controles. (Villardefrancos Alvarez y Rivera, 2006).

A decir de este autor, la Auditoría Interna mejora la gestión, a través del perfeccionamiento de los procedimientos, sistemas de información y el control de los resultados de las decisiones. Así también, proporciona un análisis, con recomendaciones y aconseja sobre las actividades realizadas. Sus funciones básicas son: revisión de las operaciones para verificar políticas y procedimientos, y el control de activos. Cabe destacar, que la auditoría es una actividad independiente, y eso le da su poder de juicio ante la dirección. (Villardefrancos Alvarez y Rivera, 2006).

La Auditoría, posibilita la correcta gestión del entorno y un adecuado tratamiento de la información disponible. Los auditores pueden utilizar datos históricos para filtrar las situaciones irrelevantes o definir el alcance de los registros de eventos que deben verificar. También pueden medir los niveles de servicios y de desempeño, para proyectar y diagnosticar en el futuro posibles problemas. (Yzquierdo Herrera, 2013)

En la planificación, la Auditoría se basa en los riesgos identificados. En la ejecución, se deben identificar los recursos humanos, los documentos, la tecnología a utilizar y las leyes a aplicar. Mientras que en la etapa de seguimiento, con la función de control, se mide y realizan revisiones para diseñar acciones encaminadas a la mejora continua. (Escobar-Rivera y Otros, 2016)

Sistema de Control Interno

Desarrollado su función de auditor, los contadores evalúan el Sistema de Control Interno. El Control Interno es una labor ejercida por el Contador Público, pero es responsabilidad de la Gerencia de la organización. (Viloria, 2005)

A decir de Viloria (2005), el Control Interno es un proceso diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la fiabilidad de la información, cumplimiento de leyes y normas, y la consecución de eficiencia y eficacia de las operaciones.

Según el informe COSO, el Sistema de Control Interno posee cinco componentes:

- El entorno de control: hace referencia a que se debe definir la visión y la misión de la organización, y transmitir las a todos sus miembros, para así, generar sentido de pertenencia, motivación y menor conflicto de intereses. El entorno de control se genera con la estructura organizacional, la división del trabajo, el estilo de la gerencia, y el compromiso de toda la organización.
- La evaluación de los riesgos: los riesgos, son las causas de que un objetivo no se cumpla. Por lo que hay que identificarlos y disminuir sus probabilidades de ocurrencia. Existen dos tipos de riesgos, los inherentes, que son aquellos relacionados con las actividades propias de la organización, y el riesgo de control, son los relacionados con el funcionamiento del control interno.
- Las actividades de control: políticas y procedimientos que ayudan a que las normas dictadas por la gerencia se ejecuten con seguridad razonable, para la consecución de los objetivos en forma eficaz. (Viloria, 2005)

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

- La información y la comunicación: captar la información e intercambiarla para poder desarrollar y gestionar las operaciones, para su inmediato uso en la ayuda en la toma de decisiones. (Yzquierdo Herrera, 2013)
- La supervisión: monitoreo de las actividades para conseguir el mejoramiento continuo. Puede ser supervisión permanente, cuando las operaciones son continuas y jerarquizadas, y los mandos superiores son responsables de las actividades que realizan los inferiores. O supervisión periódica, cuando se establecen plazos para su realización. (Viloria, 2005)

Dentro del Sistema de Control Interno, se encuentran tres subsistemas:

- Subsistema de control estratégico: definido por parámetros estratégicos. Sus componentes son: ambiente de control (acuerdos éticos, desarrollo del talento humano, estilo de dirección), direccionamiento estratégico (planes y programas, modelos de operación por procesos, estructura organizacional), y la administración de riesgos (contexto estratégico, identificación de los riesgos, análisis de riesgos, valoración de los riesgos, política de administración de los riesgos).
- Subsistema de control de gestión: orienta las acciones a la consecución de los objetivos de la dirección. Sus componentes son las actividades de control (políticas de operación, diseño de procesos, diseño de controles, diseño de indicadores, manual de procesos), la información oportuna y confiable (primaria de fuente externa, secundaria de fuente interna, y los sistemas de información para su procesamiento); la comunicación con la que se comparte y suministra la información (interna, externa y los medios por los que se comunica).

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

- Subsistema de evaluación a la gestión: son las metodologías para realizar la autoevaluación del sistema de control y de la gestión. Sus componentes son: la autoevaluación (autoevaluación del sistema de control, autoevaluación de la gestión), la evaluación independiente (evaluación independiente del sistema de control interno, la auditoría), los planes de mejoramiento (planes de mejoramiento institucionales, funcionales, individuales). (Mejía Quijano, 2005)

Sistema de Control Interno

En relación a las PyMEs con el Control Interno, Vilorio (2005) visualiza debilidades, entre las cuales se destacan:

- No existen manuales de procedimientos y procesos para los empleados.
- Los empleados no conocen los objetivos de la organización.
- No están claras las líneas de autoridad, ni las formas de comunicación
- Escasa segregación de funciones
- No existe control sobre las actividades y activos de la organización
- El Sistema Contable se entiende como un ente aparte de la organización con fines fiscales
- Se confunde la personalidad jurídica de los socios con la sociedad, tienden a ser centralizadas y verticales, con la toma de decisiones unilateral del dueño de la empresa.

Autoevaluación del Control Interno

Es de destacar que el Sistema de Control Interno permite la opción de autoevaluación. Para llevarlo a cabo, es indispensable el apoyo de la dirección, tanto con recursos físicos como con orientación. El proceso necesita contar con un sistema de control, un

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

liderazgo y el compromiso de todas las dependencias de la organización. Al involucrar a los empleados y permitirles proponer mejoras, se genera en ellos mayor responsabilidad, estimulando la colaboración y el empoderamiento. Si el personal no está dispuesto a colaborar, o la alta gerencia no se involucra o el personal no está calificado, todo esto dificulta la aplicación de la autoevaluación. (Mejía Quijano, 2005)

El proceso de autoevaluación del control interno se realiza en tres etapas, la planeación, la ejecución y la elaboración del informe. (Mejía Quijano, 2005)

Según este autor, en la etapa de planeación, se realiza la adaptación de criterios de evaluación y la definición de las actividades. Además, se crea el Comité de Autoevaluación, este se encarga de diagnosticar la efectividad del sistema de control interno.

Así también, en esta etapa se debe capacitar el personal relacionado con dicha actividad, y esta capacitación debe ser de acuerdo a sus responsabilidades e importancia en la organización. (Escobar-Rivera y Otros, 2016)

En la etapa de la ejecución, se recolecta la información, mediante encuestas, entrevistas, talleres e información documental. Se conforman grupos de trabajo que recolecten la información y se califica la misma en base a criterios. La información se evalúa de acuerdo a su existencia y vinculación con el objetivo de la organización, y además, se difunde en los niveles que se requiera. (Mejía Quijano, 2005)

Por último, en la etapa de elaboración del informe, se describe el resultado de los análisis. Se detallan las fallas de control detectadas y las acciones de mejoramiento a emprender para encausarse al logro de los objetivos. Este informe servirá para

posteriores comparaciones con otras autoevaluaciones, y para establecer los planes de mejoramiento y comprometer a toda la organización, (Mejía Quijano, 2005)

La minería de proceso

Retomando el tema de Auditoría, un dato de la actualidad, es que cada día es mayor el número de organizaciones que toma sus decisiones en función de la gestión de la información y del conocimiento y la viabilidad de su obtención. Sin embargo, pocas conocen sus propios procesos, y a pesar de registrar información de los negocios, la utilizan poco. (Yzquierdo Herrera, 2013)

A decir de este autor, la minería de proceso se ha convertido en una herramienta útil para el proceso de auditoría y para la mejora de la gestión empresarial. Debido a que estas técnicas permiten detectar fraudes, malas prácticas, ineficiencias y riesgos en el proceso ejecutado.

Además, dan apoyo al rediseño de los procesos de negocios y dan soporte al trabajo operativo de la empresa, contribuyendo a la gestión de la información necesaria para la transformación y evolución de la organización.

La minería de proceso, se encarga de descubrir, monitorear y mejorar los procesos, mediante la extracción de conocimiento a partir de los logs de eventos (registro de una colección de eventos secuencialmente ordenados durante un periodo de tiempo). (Yzquierdo Herrera, 2013)

A modo de conclusión, con la Auditoría, a través de la detección de los riesgos del negocio, y de posibles fraudes, todo el análisis realizado y su seguimiento, se

convierten en oportunidades de mejora, necesarios para que las empresas puedan mantenerse en la competencia del mercado.

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema de Información Contable en PyMEs

El Sistema de Información

La tendencia actual del mercado, está marcada por cambios y constante evolución, que demanda un análisis amplio de la competencia, los consumidores y la organización.. (Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009).

En este contexto es importante definir a la información como un recurso competitivo, ya que otorgaría múltiples beneficios. Por ejemplo, el disponer de información sobre el entorno antes que los competidores, para explotar las oportunidades con anterioridad. Otro ejemplo, el desarrollar innovaciones, a partir del desarrollo y aprovechamiento de la información interna. (Paños Alvarez, 1999)

El Sistema de Información es un conjunto de elementos que se relacionan para obtener datos y procesarlos para convertirlos en información, que será almacenada y distribuida en base a las necesidades de los usuarios. (Peña, 2005)

La importancia de este Sistema dentro de la organización, se debe a que es necesario adaptarse al entorno cambiante y complejo, dando lugar al componente informativo en todas las actividades. Es factible que a través del potencial de la tecnología de

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

información se obtenga una mejora en eficacia y eficiencia. (Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009).

La importancia de la información es que es imprescindible para la planificación y para el proceso de control. Para la planificación se requiere información sobre recursos financieros, humanos y materiales, mientras que para el control se necesita la información relativa a las desviaciones respecto de lo planificado. (Peña, 2005)

A decir de este autor, las herramientas tecnológicas actuales son una opción de sostenibilidad, que permiten gerenciar las actividades de aprovisionamiento, almacén, producción, comercialización, finanzas y contabilidad, bajo un enfoque integral. Y además, asegurar información oportuna y de calidad.

El Sistema de Información debe derivar como producto información calificada para la toma de decisiones, determinar los recursos, compromisos y resultados de operaciones de la empresa. Además, debe suministrar a los usuarios internos datos para la planeación, la organización y la administración de la actividad empresarial y controlar la gestión de los administradores. (Peña, 2005)

El Sistema de Información Contable

La Contabilidad es un Sistema de Información que capta datos y los procesa para obtener información para la toma de decisiones. Así, dentro del Sistema de Información, se encuentra el Sistema de Información Contable. (Peña, 2005)

Según este autor, el Sistema de Información Contable, surge de la necesidad de entender a la administración como la gestión y distribución de los recursos, al ser estos últimos escasos y la competencia amplia, la gestión debe ser efectiva y eficiente.

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

El Sistema de Información Contable es un apoyo para la gerencia, en la medición de gestión, monitoreo y evaluación del logro de los objetivos. Además, es posible conocer entre otros factores, la satisfacción de las expectativas, el rendimiento, las razones de sus resultados, la administración de liquidez, solvencia, estructura, valoración del negocio. (Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009).

La contabilidad es el principal Sistema de Información, dónde se observan los resultados de la toma de decisiones por parte de los gerentes, y de dónde surge la información para predecir el futuro. Para la toma de las decisiones correctas, se debe contar con la información adecuada y oportuna, entonces los sistemas contemplan la integración de la información de las diferentes unidades de la empresa, incluyendo clientes y proveedores. (Peña, 2005)

Según Peña (2005), existen tres niveles de decisión en el Sistema de Información Contable:

- ✓ Estratégico: planteo de objetivos de largo plazo.
- ✓ Táctico: se definen políticas, procedimientos, y planes de estrategia. Objetivos de corto plazo.
- ✓ Operativo: se toman decisiones y acciones.

El Sistema de Información Contable en PyMEs

Existen PyMEs que no le dan el valor que deben a estos sistemas, y eso trae como consecuencia un obstáculo en la rapidez y precisión de las decisiones. La poca valoración se da porque las PyMEs poseen estructura simple, la división de funciones no está determinada, la gerencia no asume nuevos retos, y la dirección está concentrada

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

en una sola persona, que generalmente es el propietario, entre otros motivos. En algunos casos, los usuarios solo la utilizan para la preparación de reportes financieros para usuarios externos. (Peña, 2005)

Sin embargo, de la inversión total mundial que se realizan en tecnologías de información, las PyMEs representan el 45%, sobre todo invierten en sistemas de planificación de recursos empresariales. Esto es debido a que necesitan un Sistema de Información que se adecue a las necesidades de su estructura organizacional continuamente cambiante por la adaptación al entorno. (Peña, 2005)

Sistemas de Control de Gestión

Los sistemas deben brindar en forma transparente un registro claro de las actividades realizadas y de las decisiones tomadas. La administración transparente y el libre acceso a la información generan confianza, creando un círculo virtuoso llevando al mejor desempeño de la empresa, reduciendo la incertidumbre. (Porporato y García, 2011)

Los Sistemas de Control de gestión, si son diseñados para coordinar y controlar, ayudan a lograr el éxito empresarial. Sin embargo, si son implementados sin contar con la confianza entre los socios, y sólo buscan controlar, son inútiles, ya que no los utilizaran para la toma de decisiones. . (Porporato y García, 2011).

Así, los Sistemas de la control de gestión, cumplen dos propósitos, uno es coordinar entre agentes y principales, y el otro es ser usados para controlar las acciones del usuario de la información para reducir la incertidumbre. La incertidumbre es la falta de información certera para tomar decisiones que influyan en el futuro. (Porporato, 2015)

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

Cuando existe alta incertidumbre se ejerce a un menor control, y los sistemas de toma de decisiones son relajados. En cambio, con menor incertidumbre los sistemas son rígidos con prácticas burocráticas. Las estructuras claras, se basan en procedimientos simples y reglas precisas para la toma de decisiones. Mientras que las estructuras desvanecidas, tienden a tomar decisiones en forma desorganizada con procesos desordenados. Cuando las pautas son rígidas y muy formalizadas derivan en actitudes negativas, sospechas y disociación entre grupos. (Porporato y García, 2011)

En el caso de que las condiciones que se le presentan a los encargados de la toma de decisiones, tienen un importante grado de complejidad, o nivel de desafíos alto, o gran velocidad de cambio. Se debe contener el uso de los Sistemas de gestión con propósito de coordinar más que controlar. (Porporato y García, 2011)

Si el sistema, se utiliza para controlar el desempeño, los individuos actúan justificando sus decisiones pasadas y evitan compartir la información actual o no la comparten con gran detalle. Mientras que, cuando el sistema es más relajado y busca la coordinación, se consigue mejorar el desempeño, porque el objetivo es perfeccionar y no protegerse de futuros juicios. . (Porporato y García, 2011)

Para concluir, la información adaptada al propósito del usuario y oportuna, produce beneficios ya que da la asistencia correcta en la toma de decisiones, disminuyendo los riesgos y la incertidumbre. El Sistema de Información Contable, permite que las empresas puedan coordinar y controlar. Con respecto al primero, se refiere a coordinar la toma de decisiones para maximizar los recursos y todos los usuarios de la información sigan los mismos lineamientos. En relación al segundo, apunta a controlar

los efectos de las decisiones tomadas anteriormente y realizar una retroalimentación con el resultado de su análisis.

4. Estudio exploratorio bibliográfico relativo a la toma de decisiones financieras de las PyMEs

En principio, se tiene en cuenta la idea de que en la toma de decisiones las personas siguen un objetivo. Al ser el razonamiento de cada persona diferente, el análisis es subjetivo, entonces muchas veces la racionalidad matematicista no funciona. En el ámbito financiero, con la teoría económica tradicional el hombre económico busca con sus decisiones, maximizar sus resultados, mientras que el hombre administrativo busca un curso de acción satisfactorio o uno que sea suficientemente bueno. (Dapena Fernández, 2015)

Según este autor, para llevar a cabo la toma de una decisión, primero se debe reunir toda la información pertinente que afecte la misma. Sin embargo, la información en el contexto actual es a veces excesiva, por lo que se debe seleccionar y decidir en qué información se va a fundamentar la decisión. Una vez seleccionada la información, la misma debe ser analizada entendiendo la situación, luego decidir y ejecutar la acción.

Es importan destacar, que el nivel de aspiración que poseen las personas influye en sus decisiones, este debe estar planteado de acuerdo a la realidad de la empresa. Así también, la interpretación de la realidad depende de la percepción de cada persona, y esta puede estar sesgada por las experiencias vividas por cada una. Entendiendo las razones por las cuales se interpreta subjetivamente la realidad, las mismas pueden ser detectadas y evitadas. (Dapena Fernández, 2015)

Comportamiento Organizacional. Sesgos en la toma de decisiones

Existen comportamientos disfuncionales que afectan negativamente el funcionamiento de la empresa. La toma de decisiones de la empresa puede estar sesgada, y como consecuencia provocar entorpecimientos en el rendimiento organizacional. A modo de ejemplo, los directivos pueden anteponer sus objetivos personales antes de priorizar los de la empresa. Esto puede ocasionar bajo compromiso con los objetivos y metas, reducción del esfuerzo, y aumento del conflicto en la realización de actividades. (Lopez-Valeiras y Otros, 2016)

A pesar de que los individuos buscan maximizar el beneficio con cada decisión, toman atajos mentales que le permiten ahorrar recursos cognitivos a la hora de realizar su análisis.

En relación al proceso de planificación se dan las holguras, que surgen ya que los intervinientes en un presupuesto participativo pueden establecer objetivos por debajo del óptimo, teniendo como fin egoísta poder cumplirlo. (Lopez-Valeiras y Otros, 2016)

A decir de estos autores, en estos casos, la Contabilidad de Gestión, se encarga de suministrar los incentivos para asegurar un comportamiento apropiado de los empleados en una organización. Creando y supervisando condiciones que incentiven a los empleados a trabajar por el beneficio de la empresa y facilitando la coordinación de las tareas productivas.

Existen diversos sesgos: el sesgo de lenidad, el sesgo de tendencia central, de actor-observador y el de correspondencia. El sesgo de lenidad, es aquel que consiste en realizar una evaluación más favorable de la que correspondería. El sesgo de tendencia central, es aquel que evita las puntuaciones extremas, tendiendo siempre a calificar con

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

puntuación media en el análisis. En ambos casos, los empleados que exponen un rendimiento por debajo de la media, serían sobrecalificados. (Lopez-Valeiras y Otros, 2016)

Así también, el sesgo de actor-observador, surge cuando el actor expone como mayor causa de su rendimiento a un factor externo, mientras que el evaluador le resta importancia al mismo factor. Un ejemplo, podría ser el ambiente laboral como factor externo, que el actor estime que es determinante para su desarrollo laboral y el observador no. El sesgo de correspondencia, se da cuando el evaluador no califica a los factores externos como determinantes. (Lopez-Valeiras y Otros, 2016)

Incluso los usuarios de la información presentan sesgos por sus aspectos motivacionales (sentimientos por las personas evaluadas) y por sus limitaciones cognitivas (ver como un indicador relevante uno que no lo es para otro usuario). El usuario influye también, en la Contabilidad de Gestión, por su grado de subjetividad en la presentación de la información, como ser las estimaciones de las variables, consideración de ratios impropios, o la omisión de información importante. (Lopez-Valeiras y Otros, 2016)

Los diseñadores del Sistema de Contabilidad de Gestión, también pueden estar sesgados, por lo que es necesario cumplir requisitos de identificar la información a generar, la disponibilidad, el formato en el que será presentada y los usuarios de la misma. (Lopez-Valeiras y Otros, 2016).

Otros sesgos que pueden presentarse son:

- Errores de autoservicio o atribución: puede ser consciente o inconsciente, pero surge de atribuirse los resultados cuando los resultados de las decisiones fueron exitosas y no hacerlo cuando no lo fueron, si no atribuirle el resultado al contexto.

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

- Ilusión de control: para evitar creer que se posee control sobre variables que no se lo posee, es indispensable interpretar la causa-efecto de cada acción tomada.
- Errores de falso consenso: se identifican los errores o se realizan recomendaciones más fácilmente cuando las decisiones las toman otras personas y no uno mismo.
- Errores de retrospectiva: una vez conocido el resultado se asocia a alguna decisión tomada con anterioridad.
- Errores de correspondencia: se debe separar a las personas de su conducta, y no asociar su estereotipo a tipos de decisiones.
- Errores de confirmación o negación: se le otorga demasiado peso a la información que justifica la decisión que se quiere tomar.
- Errores de memoria: funcional a lo que le conviene, información errónea, o no recordar información importante.
- Errores de proyección: suponemos comportamientos o decisiones en otras personas, o en la misma persona pero en el futuro. La comunicación es importante para salvar.
- Errores de apelación a la novedad: lo novedosos es bueno.
- Errores de apelación a la tradición: dejar los cursos de acciones por la costumbre.
- Errores de cuentas mentales: separar el dinero en diferentes cuentas en la mente.
- Aversión a las pérdidas: las ganancias y las pérdidas no afectan de igual manera.
- Errores de representatividad: seleccionar la información de manera parcial.
- Errores de postergación: postergar decisiones que involucran costos.

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

Todos ellos pueden llevar a las personas decisiones en contra de sus propios intereses y de la organización. (Dapena Fernandez, 2015).

Asimismo, los sesgos sobre juicios basados en la misma información, pueden mitigarse si los individuos desarrollan un pensamiento comprensivo, que es la habilidad de los individuos de pensar múltiples caminos, y alternativas. (Lopez-Valeiras y Otros, 2016)

Los sistemas de gestión, permiten disminuir los conflictos por intereses entre los miembros de una organización por ser un instrumento de control, y por producir información que permite reducir la incertidumbre de los miembros. (Porporato y García, 2011)

Toma de decisiones en PyMEs

Debido a que una decisión errónea, puede ocasionar consecuencias irreparables, las personas que toman las decisiones deben estar capacitadas, y acceder a toda la información que este a su alcance. Como se dijo anteriormente, la información es mucha, y es difícil que la pueda procesar una sola persona, por lo que deben repartir el procesamiento de la información y el proceso decisorio debe ser simple. Un modelo decisonal con el apoyo del resto de las áreas de la empresa ocasionaría una mejoría del proceso decisorio y de la decisión en sí misma. (Cabeza de Vergara y Muñoz Santiago, 2010)

En la PyMEs el gerente es el encargado de la toma de decisiones, pero este no puede cubrir la información de todas las áreas de la empresa, y si su opinión está sesgada es posible que no arribe a la mejor decisión. En ocasiones, los ejecutivos toman sus

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

decisiones en base a su intuición. Pero si el administrador busca soluciones que carecen de análisis o de información, será una ventaja para los competidores.

Generalmente los criterios tenidos en cuenta a la hora de tomar las decisiones por los gerentes son la inflación, los decretos y leyes, normas contables, impuestos, decretos ambientales. (Cabeza de Vergara y Muñoz Santiago, 2010)

La empresa debe encontrar un proceso decisorio, en el cual pueda eliminar lo que más pueda la subjetividad en la toma de decisiones.

Decisiones Financiera en PyMEs

A lo mencionado anteriormente de la dificultad en la toma de decisiones, se adicionan las restricciones de financiación externas de las PyMEs.

Las fuentes de financiamiento en este tipo de empresas son la autofinanciación principalmente, y luego el crédito comercial y los préstamos bancarios. Las entidades financieras no permiten acceder a las PyMEs a créditos o si lo otorgan el costo del mismo es muy alto. Esto es debido a que los bancos, evalúan la capacidad de pago en el futuro dependiendo de la información a la que tienen acceso o le brinda la misma empresa, en estos casos se les encarece mucho conseguir la información para evaluarlas. (Morini Marrero y Solari, 2015)

Sin embargo, las posibilidades de acceso al crédito bancario, aumentan cuando: las empresas se encuentran ubicadas en países con menor concentración bancaria, y hay mayor competencia entre los mismos, poseen nivel de ventas alto de acuerdo a su sector, se encuentran inmersos en un sector de la economía en auge o estable, poseen certificación de calidad, son parte de una empresa mayor, sus balances se encuentran

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

auditados, la empresa tiene años operando en el mercado, el gestor de la empresa posee experiencia. Morini Marrero y Solari, 2015)

Cabe concluir que, la toma de decisiones financieras en las PyMEs, debe ser analizada exhaustivamente, ya que errores en este ámbito ocasionaría perder competitividad en el mercado o menores oportunidades de crecimiento. En las PyMEs generalmente, las decisiones las toman una o pocas personas, por lo que existe mayor probabilidad de sesgos. Sin embargo, diferentes instrumentos de control, como ser el Sistema de Control de Gestión, reducen la discrepancia entre los miembros de la organización (control), y permiten disminuir la incertidumbre que enfrentan en sus decisiones (coordinación), tanto para evaluar el pasado como para tomar decisiones que afectarán el futuro.

IV. CONCLUSIONES

Las PyMEs, cumplen un rol importante en la generación de empleo en Argentina y conforman el mayor grupo empresario del país. A pesar de su significativo rol, en su funcionamiento, presentan múltiples dificultades, cómo ser escasos recursos humanos, económicos, financieros, entre otros. Esto deriva en que se necesite realizar un análisis exhaustivo antes de tomar cualquier decisión que pueda afectar el negocio.

Así, surge la Contabilidad de Gestión, que a través del uso de múltiples herramientas, genera información la toma de decisiones mayor eficiencia, productividad y eficacia en los procesos. Esto es debido a que las herramientas analizan cada uno de los factores claves de la empresa, buscando la oportunidad en cada fortaleza encontrada y la mejora en cada debilidad.

Es de destacar, que puede que un principio, su implementación conduzca a más costos que beneficios, pero esto es sólo en el corto plazo. En el largo plazo, la información proporcionada contribuirá a que la empresa pueda alinear sus objetivos con todos los sectores de la organización y los mismos puedan cumplirse de manera menos compleja.

En este sentido, la Auditoría Interna, ayuda también a la consecución de los objetivos, ya que detecta los riesgos del negocio y los posibles fraudes dentro de la empresa. Cada una de estas revelaciones, se convierten en oportunidades de mejora, necesarias para que las empresas puedan mantenerse en la competencia del mercado.

Así también, para disminuir los riesgos y la incertidumbre aparece el Sistema de Información Contable. Este permite coordinar que todos los usuarios de la información

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

sigan los mismos lineamientos, y controlar los efectos de las decisiones tomadas anteriormente.

Para suplir las falencias en la toma de decisiones financieras existe el Sistema de Control de Gestión, que reduce la discrepancia entre los miembros de la organización y permite disminuir la incertidumbre que enfrentan en sus decisiones.

En síntesis, si las PyMEs desarrollan e implementan la Contabilidad de Gestión con todas las herramientas que la misma implica, en el futuro estará mejor preparadas para afrontar las diferentes situaciones que pueden surgir, y tendrán mayores probabilidades de cumplir sus objetivos a corto y largo plazo.

V. BIBLIOGRAFÍA

Bruera, I. (2012). Las PyMEs en la economía Argentina. Presente, perspectivas y condiciones necesarias para su crecimiento y rentabilidad. Desayuno de trabajo INSECAP – UCES. Investigación. Fundación Observatorio PyME.

Cabeza de Vergara, L.; Muñoz Santiago, A. (2010). Analisis del proceso de toma de decisiones, visión de la Pyme y la gran empresa de Barranquilla. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Universidad El Bosque. 6. (10):9-40.

Cárdenas Saravia, T. (2009). Diseño De Un Cuadro De Mando Integral (Parte I). Perspectivas. (23): 101-114.

Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. Actualidad Contable Faces. 10. (15): 29-45.

Dapena Fernandez, J. (2015). Finanzas de la Empresa, Toma de decisiones y subjetividad. Argentina. Córdoba. Ed. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

Escobar-Rivera, D.; Moreno-Pino, M.; Cuevas-Rodríguez, L. (2016). La calidad de la auditoría en Sistemas de Gestión. Ciencias Holguín. 22. (2):1-18.

Lopez-Valeiras, E.; Gomez-Conde, J.; Naranjo-Gil, D. (2016). Relación Entre Los Sistemas De Contabilidad Y Control De Gestión Y Los Sesgos En La Evaluación Y Toma De Decisiones. Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión. 24. (1): 13-24.

Mejía Quijano, R. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. *Administración*, núm 6, pp 82-95.

Ministerio de Producción de la Nación Argentina. (2017). Mundo PyME. www.produccion.gob.ar . [26/10/2017].

Molina de Paredes, O. (2004). Análisis Y Gestión Estratégica De Costos. Una estrategia para lograr la competitividad. *Visión Gerencial*. 3. (1): 16-23.

Morales Souquett, C.; Pinilla, B. (2007). Balanced scorecard como herramienta de diagnóstico. *Visión Gerencial*. (1): 82-92.

Morillo M., M. (2004). Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. *Actualidad Contable Faces*. 7. (8):70-84.

Morini Marrero, S.; Solari, E. (2015). Factores de las dificultades de Financiación de las Pymes en Latinoamérica. *Ciencias Administrativas*. 6: 3-15.

Paños Álvarez, A. (1999). *Anales De Documentación*. Reflexiones Sobre El Papel De La Información Como Recurso Competitivo De La Empresa. (2):21-38.

Peña, A. (2005). El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio evaluativo en el área metropolitana de Mérida, Venezuela. *Actualidad Contable Faces*. 8 (11): 67-79.

Porporato, M. (2015). Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional. *Contaduría y Administración*. 60. (3):511-534.

“Contabilidad de Gestión en PyMES”

Porporato, M.; García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. Academia. Revista Latinoamericana de Administración. 47. 61-77.

Ripoll, V.; Urquidi, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación Academia. Revista Latinoamericana de Administración. (44): 1-20.

Rueda-Delgado, G.; Arias-Bello, M. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. Cuadernos de Contabilidad. 10. (27): 247-268.

Villardefrancos Alvarez, M.; Rivera, Z. (2006). La auditoría como proceso de control: concepto y tipología. Ciencias de las Información. 37. (2-3):53-59.

Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. Actualidad Contable Faces. 8. (11): 87-92.

Yzquierdo Herrera, R. (2013). Minería de proceso como herramienta para la auditoria. Ciencias de la Información. 44. (2): 25-32.