



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

Carrera: Especialización en Contabilidad Superior y Auditoria

TRABAJO FINAL

LA CULTURA DE IMPROVISACIÓN EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

SU IMPACTO PARA UN CRECIAMIENTO SUSTENTABLE

Autor:

Cr. Mauro Andrés Lo Iacono

Tutor:

Cra. Eliana Werbin

Córdoba, 28 de Diciembre de 2014



LA CULTURA DE IMPROVISACIÓN EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. SU IMPACTO PARA UN CRECIMIENTO SUSTENTABLE por Mauro Andrés Lo lacono se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

Este trabajo final es la culminación de dos años de estudio y dedicación en la Especialidad, es el resumen de esfuerzo e investigación llevada a cabo, no solo por mi, sino también con la ayuda de mi tutora y compañeros que desinteresadamente compartieron experiencias y material de estudio para poder desarrollar mi trabajo.

Principalmente agradezco a la Dra. Eliana Werbin que acepto amablemente ser la tutora de este trabajo, gracias por siempre estar predispuesta para allanar cualquier inquietud y duda que se me presentara en el camino.

Muchas gracias al Dr. Juan A. Arguello siempre dispuesto a brindar su experiencia y ayuda para poder realizar este trabajo.

Dedicatorias

Especialmente dedico este trabajo a mis padres fuente de inspiración, que desde el inicio de mi vida como estudiante hasta llegar a ser profesional me aconsejaron y dieron fuerzas para mirar siempre adelante, no decaer ante los retos que me imponga la vida y ser cada día un Contador Público responsable y comprometido con mi labor.

Quiero dedicar también a mi Señora y hermanos por ser un sustento incondicional a lo largo de estos años de especialidad, alentarme y darme fuerzas de manera permanente a los fines de perfeccionarme como persona y profesional.

Resumen

El presente trabajo final busca resaltar la importancia de las PyMEs y empresas familiares en la economía y su aporte vital en la producción de un país, de igual manera establecer las principales debilidades que deben sortear en busca de su crecimiento y sustento. Después del análisis de los resultados surge que adquiere especial relevancia en las organizaciones de hoy en día, la implementación de un adecuado sistema de control interno, sistema de información contable y trabajar con mayor dedicación sobre una auditoría impositiva integral, dada las contingencias a las que se encuentra expuesta la empresa ante los organismos de contralor, para salvaguardar y conservar su patrimonio, minimizando riesgos de errores y fraudes. Finalmente los profesionales en materia contable deben comenzar a trabajar e involucrarse de manera más comprometida, ofreciendo un trabajo en materia estratégica y de control a las PyMEs a los fines de ayudar a los propietarios para agregar valor al proceso decisorio. Palabras claves: PyMEs, Empresa Familiar, Control Interno, Sistema de Información Contable, Auditoría Impositiva, Evasión Fiscal.

Abstract

This work seeks to highlight the importance of SMEs and family businesses in the economy, and its vital contribution to a country production, likewise establish the weaknesses that must overcome in search of their growth and sustenance. After analysis of the results, it shows that is particularly relevant in organizations today, the implementation of an adequate internal control system, accounting information system and work with more dedication on a comprehensive tax audit, given the contingencies to which the company to control authorities is exposed to safeguard and preserve their heritage, minimizing risk of errors and fraud. Finally, professionals in accounting should start working and get involved so more committed, offering a job in strategic matters and control to SMEs, in order to help homeowners to add value to decision making. Keywords: SME, Family Business, Internal Control, Accounting Information System, Tax Audit, Tax Evasion.

ÍNDICE

Introducción.	Pag. 1
Metodología.	Pag. 3
Resultado y discusión.	Pag. 5
1. Estudio exploratorio sobre la situación general de la PyME, su papel en la economía actual y las razones para un crecimiento sustentable.	Pag. 5
2. Estudio exploratorio sobre los factores de importancia del sistema de información contable en las PyMEs, para la elaboración de sus Estados Contables y la toma de decisiones.	Pag. 9
3. Estudio exploratorio sobre los aspectos relevantes del control, claves para el logro de los objetivos en las Pequeñas y Medianas empresas.	Pag. 13
4. Estudio exploratorio sobre el contexto impositivo de las PyMEs en la República Argentina, sus determinantes que conducen a una evasión tributaria sistemática.	Pag. 20
Conclusiones.	Pag. 25
Bibliografía.	Pag. 28

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización ha motorizado el desarrollo dinámico de la pequeña y mediana empresa (PyMEs), es una realidad plenamente aceptada en el mundo entero. Diferentes países encuentran su mayor porcentaje de producción y nivel empleo, proveniente de las denominadas PyMEs, para hacer frente a una demanda de productos y servicios en constante crecimiento. Asimismo estas economías enfrentan el déficit, de un alto nivel de informalidad de sus PyMEs, por carencia de cultura empresarial, falta de oportunidades, facilidades y estímulos para su plena incorporación al aparato productivo del país. (Cala Hederich 2005).

Las sistemáticas crisis económicas a nivel mundial, ponen a prueba de manera constante la estabilidad de estas PyMEs, que dependen, de entre muchos otros factores, de su tamaño. Así mismo existen variables, que influyen en la gestión de la empresa en épocas de crisis, y que pueden ser la clave para que esta situación negativa, pudiera ofrecerles alguna oportunidad de crecimiento en lugar de una amenaza a su supervivencia. Factores como el nivel formativo, la experiencia, la antigüedad y la innovación son la vía para crecer, sobrevivir, alcanzar el éxito y enfrentarse a su mayor vulnerabilidad frente a las amenazas del entorno por su reducida dimensión y sus limitados recursos. (Benito Hernández, Platero Jaime, 2012).

En la Argentina, la escasa diferenciación entre propiedad y función gerencial, una visión de empresa mezclada con el proyecto personal del dueño, ausencia de personal profesional y controles internos e impositivos insuficientes, son características distintivas que conviven en un ambiente socio económico, no solo en permanente cambio, sino también agobiado por las centrales gremiales y el Estado, con un papel cada vez más activo como órganos de control. (Bruera, 2012). Urge el diseño de un sistema de información contable, incorporando la

construcción de las estrategias de los negocios, y la vinculación de las tareas. Este desafío implica, por una parte, modernizarse y desarrollar capacidades de competencia, y por otra, integrar todos los aspectos que signifiquen fortalezas, a la estrategia y a los objetivos de la empresa. (Peña, 2005).

La situación de las PyMEs Argentinas se agrava aún más cuando se analiza el sistema tributario en el cual están inmersas, dichas empresas pregonan una evasión constante de sus impuestos, principalmente Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias, Impuestos Provinciales y Tasas Municipales. Esta conducta, es llevada a cabo por sus dueños y tiende a aumentar por tres motivos: mayores alícuotas impositivas, aumento en la presión fiscal y la emergencia por las crisis económicas e institucionales. (Bellina Yrigoyen, Barrenechea, y Martínez, 2008). Estudios recientes muestran, que 87.76% de los encuestados consideran que la evasión impositiva en la Argentina se da en gran medida, esgrimiendo como principales causales: el exceso de presión tributaria, la obtención de mayores ganancias y la carencia de una cultura tributaria. Deja al desnudo la necesidad de una reforma tributaria que contemple los principios del derecho tributario, como son: la simplificación, universalización y efectividad recaudatoria. (Solari, 2010).

Otro tema delicado que estas organizaciones deben contemplar, para lograr sus objetivos, es el establecimiento de reglas mínimas de operatividad, iniciando en primera medida con un control interno para llegar a un control profundo de gestión. El control interno, como objeto de revisión por parte del contador público, está sujeto a regulaciones nacionales e internacionales, pero es responsabilidad de la gerencia su puesta en marcha y óptimo funcionamiento.

Las PyMEs no diseñan su control interno bajo la óptica de sistemas, ya que hacen énfasis en la estructura de la organización y el control de ciertas áreas operativas, sin visualizar al

sistema de control de forma integral. (Viloria, 2005).

Las empresas contemporáneas al enfrentarse a condiciones muy cambiantes, les exigen implementar estrategias claras y algún modelo de gestión para ser más eficiente, eficaz y que ayude a generar mejores niveles de rendimiento. Si a ello se le añaden problemas y conflictos que nacen por el hecho de ser empresas familiares, es necesario mejorar la gestión de la organización y los sistemas de control que se estén implementando. (Jaramillo Salgado, 2002).

Finalmente se pone énfasis en el papel del contador público dentro de la PyME, ya no solo como liquidador de sueldos, impuestos y Estados Contables, sino en un rol más comprometido de asesoramiento, sobre áreas tan vitales como el sistema de información y control estratégico, para la construcción de una gestión empresarial eficiente y eficaz en la consecución de los objetivos de la organización. De la misma manera el empresariado debe erradicar su postura, en la cual asimila inmediatamente al contador público como un costo elevado en la vida de la empresa y no como un asesor integral que le permitirá innovar en tiempos de crisis, transformando las amenazas en oportunidades de crecimiento.

METODOLOGÍA

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 sobre la situación general de la Pequeña y Mediana empresa, su papel en la economía actual y las razones para un crecimiento sustentable.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Fuentes Lombardo, Hernández Ortiz y Vallejo Martos (2008)
- Cala Hederich (2005)
- Benito Hernández y Platero Jaime (2012)
- Bruera (2012)

2.- Estudio exploratorio sobre los factores de importancia del sistema de información contable en las PyMEs, para la elaboración de sus Estados Contables y la toma de decisiones.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Peña (2005)
- Dapena (2013)

3.- Estudio exploratorio sobre los aspectos relevantes del control en la gestión, claves para el logro de los objetivos en las PyMEs.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Vilorio (2005)
- Jaramillo Salgado (2002)
- Pagnone (2012)

4.- Estudio Exploratorio sobre el contexto impositivo de las PyMEs en la República Argentina, sus determinantes que conducen a una evasión tributaria sistemática.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Bellina Yrigoyen, Barrenechea y Martínez (2008)
- Solari (2010)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.- Situación general de la pyme, su papel en la economía actual y las razones para un crecimiento sustentable.

En un entorno caracterizado por la creciente globalización de la economía, la rapidez del cambio tecnológico, la integración de los sectores de actividad y la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, la empresa que no alcance un mínimo tamaño se enfrenta sin duda a serias dificultades para subsistir, señala Ariño (2005).

Algunos autores destacan el papel fundamental del crecimiento de la compañía para asegurar su continuidad en el tiempo. A estos argumentos Canals (2001) añade otros, tales como, encontrar y retener personal con talento, gestionar el riesgo que puede suponer para la empresa que aparezca un nuevo producto en el mercado con calidad y precio superior. Diferentes autores destacan que, ante el afán de buscar un crecimiento se asumen mayores riesgos, pero en determinados casos, la ausencia de tal crecimiento podría implicar riesgos aún mayores, pues estaríamos en el caso de que la empresa no sea capaz de atraer a nuevos clientes o satisfacer a los actuales.

Diversos estudios realizados intentan establecer una relación entre la creación y destrucción de la microempresa y otras variables económicas y sociales, situando este fenómeno en épocas recesivas y en épocas de crecimiento económico. Se observa así, la aparición de nuevas empresas con épocas de bonanza económica (Audretsch y Thurik, 2000); con la innovación tecnológica, la renovación del tejido productivo (Reynolds, 1996) y con la reducción en el nivel de desempleo (Layard, Nickell, y Jackman, 1994). Ante esta última

variable otros autores discrepan sobre la incidencia del desempleo en la creación de nuevas empresas, argumentando una relación positiva entre el desempleo y el emprendimiento, basando su idea en la aparición de un amplio conjunto de desempleados con aptitudes para convertirse en empresarios (Audretsch y Thurik, 2000). Visto desde una perspectiva global, una elevada tasa de desempleo puede influir negativamente en los niveles de creación de empresas, debido al descenso de las oportunidades de negocio que conlleva una economía en recesión o con bajas tasas de crecimiento.

Actualmente en Argentina observamos que ante una economía en recesión, alto nivel de inflación, tasa de desempleo que va en franco aumento y un nivel de incertidumbre generalizado, condicionan y frustran la idea de creación y duración de la microempresa.

Podemos destacar que también existen factores como la antigüedad, innovación, formación y experiencia que influyen en la gestión de la microempresa en épocas de crisis y que pueden ser la clave para que esta situación negativa pudiera ofrecerles alguna oportunidad de crecimiento en lugar de una amenaza a su supervivencia.

El nivel formativo de los directivos y empresarios tiene un efecto positivo sobre el rendimiento del capital humano de los trabajadores. La formación académica de quienes dirigen la empresa es un determinante que permite tener una mayor capacidad innovadora y, por tanto, una mayor capacidad para afrontar una crisis. El capital humano, su nivel educativo, los conocimientos y las habilidades que disponen las personas, son un factor clave para la competitividad de una economía y, más en concreto, de una empresa en tiempos difíciles. Podemos observar con el paso del tiempo como el nivel educativo del empresariado fue mejorando cada año, siendo cada vez más las personas con estudios universitarios las que deciden crear una empresa, se percibe con mayor frecuencia la intervención de profesionales diplomados con esta orientación.

En cuanto a la experiencia y el conocimiento, la edad puede ser uno de los indicadores. Autores sostienen que la edad del microempresario posee una relación no lineal con la actividad emprendedora y la capacidad de innovación, que comienzan a disminuir con el paso de los años por la pérdida de habilidades tecnológicas y la falta de adaptación al cambio, pudiendo ser decisiva esta variable ante una recesión económica. (Aubert, 2006 & Verheul, 2001).

Actualmente en materia de experiencia laboral, muchos de los empresarios que deciden involucrarse en la creación de una nueva empresa poseen una experiencia profesional previa, principalmente en un sector similar o relacionado y también en una función que condice o coincide. Gracias a esta formación y experiencia, el empresario logra mantenerse cada vez más tiempo en el mismo cargo aumentando la probabilidad de éxito en épocas adversas.

Una variable no menor son los recursos, para Montgomery y Hariharan (1991) aquellas empresas que posean una mayor variedad de recursos, sobre todo intangibles, tendrán un mayor potencial de desarrollo, si bien un excedente permitiría a la empresa expandirse hacia nuevos mercados y sectores, también define sus límites para dicho crecimiento. Por esta razón, la empresa se diversifica cuando posee recursos sobrantes, útiles en otros negocios y cuyo intercambio en el mercado esté sometido a altos costos de transacción que no permite la simple venta o alquiler de estos. (Peteraf, 1993).

Otro aspecto de vital importancia es la dirección estratégica, a pesar de ser una trascendental área de investigación, ha estado un tanto descuidada en el ámbito de la empresa familiar afirman Harris (1994) y Wortman (1994), en la misma línea Brockhaus (1994) sugiere que las investigaciones con contenido estratégico en la empresa familiar no han sido sólo escasas en cantidad, sino que tampoco han sido lo suficientemente rigurosas.

Debemos destacar que los objetivos y metas de la empresa familiar suelen ser múltiples,

complejos y con distintas prioridades, en comparación con los de las empresas que no poseen este carácter, las primeras parecen estar menos orientadas al crecimiento, en comparación con las no familiares; y, finalmente, entre los objetivos empresariales de estas compañías se observa una fuerte influencia de las necesidades familiares.

El trabajo realizado por Ward (1997) pone de manifiesto como la percepción general del negocio familiar es que estas empresas no crecen. Así, Danco (1980) considera que estas empresas terminan destruyéndose así mismas por preferir una evolución del negocio lenta pero segura y por la acción -en la mayoría de los casos inacción- de los directivos propietarios, constituyendo así las principales razones que explican el escaso crecimiento de la empresa familiar y su dificultad de supervivencia a largo plazo.

De igual modo, otros aspectos relevantes que afectan al crecimiento de estas empresas se relacionan con encontrarse en un mercado maduro con un incremento de la competencia, tener dificultades financieras para garantizar las necesidades familiares y de la compañía, la falta de flexibilidad de los líderes y su resistencia al cambio, la incorporación al negocio de la siguiente generación familiar, conflictos de sucesión en las distintas generaciones familiares y disparidad entre objetivos, valores y necesidades familiares.

Como expone Cala (2005), la gran importancia de la pequeña y mediana empresa es una realidad plenamente aceptada tanto en Colombia particularmente, como en los demás países, grandes y pequeño, debido a su aporte a la producción y el empleo.

Concluyendo se destaca la situación particular de Argentina, donde las PyMEs son importantes generadoras de empleo y más mano de obra intensivas, el desarrollo de ellas repercute directamente en mejoras en la distribución de la riqueza y el salario tiene una mayor participación en el valor agregado que añaden, representando un 73,60 % en las Pymes mientras que para las grandes empresas es del 14,70 %. En cuanto al nivel de productividad se

observa que las PyMEs pasan por un periodo de estancamiento que lleva ya una década, generando un constante crecimiento de la brecha con las grandes empresas. (Bruera, 2010).

En nuestro país, dentro de los desafíos que definen las perspectivas de crecimiento futuro de una PyME, se destacan la inversión y financiamiento, logística e internacionalización y desarrollo organizativo, para la búsqueda de un desarrollo empresarial sostenible.

Finalmente una característica generalizada, que no escapa a la realidad Argentina, es la identificación de las PyMEs con un alto grado de informalidad, pues no se encuentran registradas en Cámaras de Comercio, no llevan libros de contabilidad, no pertenecen a gremios o Asociaciones, no pagan impuestos y no hacen aportes parafiscales para la seguridad social.

2.- Factores de importancia del sistema de información contable en las pymes, para la elaboración de sus estados contables y la toma de decisiones.

Diversos autores, definen al sistema de información contable como un conjunto de elementos o componentes, que interactuando de forma coordinada, proporcionan información y control útil para la toma de decisiones gerenciales en una empresa. En la actualidad se va gestando al mismo tiempo, no solo un cambio en el entorno de las empresas y transformaciones de manera vertiginosa, sino también en el seno de la empresa misma, modificándose su estructura, formas de relacionarse y operar interna y externamente. Consecuentemente esto lleva de la misma manera a un cambio en el sistema de contabilidad, sostiene De Nobrega (2011).

Las empresas interactúan en ambientes turbulentos, de incertidumbre, lo cual origina una búsqueda permanente de aquellas posiciones de competitividad que son deseadas y necesarias

para el desarrollo sostenible de la organización. Así pasa constantemente de un caos a un orden, en aras de un equilibrio. (Ramirez, 2004).

A esta problemática, se le agrega particularmente a las PyMEs una característica distintiva, una administración que descansa bajo la visión de su único accionista y proveedor de fondos propios: su propietario, aún no convencido de la importancia de innovar y de la necesidad de aumentar su capacidad tecnológica en términos de modos de gerenciar. Es necesario, que la PyME ponga en práctica esa capacidad de adaptación excepcional a los cambios que tienen lugar en su entorno y desafíe viejos paradigmas gerenciales. Dicho desafío implica, por una parte, modernizarse y desarrollar capacidades de competencia, y por otra, integrar todos los aspectos que signifiquen fortalezas, a la estrategia y a los objetivos de la empresa.

Adicionalmente la incidencia de los procesos de globalización, en la implantación de sistemas de información coloca en evidencia las deficiencias en la gestión de las pequeñas y medianas empresas. Por ello el contexto empresarial, intensifica la búsqueda de sistemas de información que permitan una operatividad más eficaz de las distintas unidades organizacionales.

Dentro de estos sistemas se ubica el de información contable, que constituye gran parte del sistema de información formal de las empresas, de la eficacia de este sistema depende la rapidez y el acierto de los gerentes en el proceso de toma de decisiones. (Peña, 2005).

Desde el punto de vista gerencial, la PyME presenta un marcado número de deficiencias, entre las que se puede mencionar el ignorar aspectos de gestión como la calidad, la eficiencia, la competencia y el uso acertado de herramientas fundamentales. Sumado a una administración poco interesada en dar un uso adecuado a ese conjunto de herramientas, entre las que se destaca la contabilidad financiera, generan un obstáculo en la rapidez y precisión de las decisiones trascendentales.

La contabilidad deriva información indispensable para la administración y el desarrollo del sistema económico. Esta información es proporcionada a quienes toman decisiones, como administradores, propietarios, inversionistas, proveedores, entre otros. De allí que la contabilidad se convierte en el elemento básico de las finanzas de una empresa, pues, mediante su adecuada utilización, puede realizarse una gestión eficiente de los activos de la empresa, representados por su valor económico. La contabilidad constituye el principal sistema de información que refleja el resultado del proceso decisorio, así como un excelente banco de datos para predecir el futuro de las organizaciones.

Los cambios abruptos que evidencian los negocios, exige a las empresas contar con la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a nuevos entornos de una manera ágil y, a veces, de forma espontánea. Estos requerimientos se lograrán a través de la adopción de tecnologías que representen ventajas competitivas. En efecto, la tecnología puede incrementar considerablemente la creatividad, eficiencia y productividad de los negocios, añade Soto (2005).

Ante la implementación de tecnología acorde es factible proporcionar a la organización, información imprescindible orientada a la planificación y proceso de control. Para la planificación se requiere, información relacionada con variables sobre recursos financieros, humanos y materiales. Del proceso de control se deriva información relativa a las desviaciones respecto de lo programado. Este proceso debe ser realizado durante todo el desarrollo de las operaciones; de esta forma, se podrán corregir oportunamente las desviaciones que se evidencien.

Dadas las características y condiciones en las que operan las organizaciones de hoy, signadas en gran medida por la tecnología, la verdadera y mayor ventaja competitiva para las empresas es el manejo adecuado de la gestión de la información y conocimiento, es por ello,

que se transforman las demandas de la gerencia hacia el sistema de contabilidad. Siendo este componente vital para la empresa como gestor de información y control, comienza también a experimentar los cambios consecuentes de las transformaciones organizacionales, lo cual se constituye en retos para la profesión contable y para el contralor en ejercicio de la gestión.

Históricamente para las PyMEs la contabilidad ha constituido una herramienta de aplicación limitada en cuanto a su utilidad para la toma de decisiones. La mayoría no cuentan con manuales contables ni con equipos informáticos adecuados para la emisión de información relativa a la contabilidad de gestión. (Peña, 1998)

Generalmente las PyMEs poseen aplicaciones informáticas con base en módulos independientes, como nómina, facturación, almacén, impuestos, entre otros. No obstante, cabe destacar que la gran mayoría de estas empresas no tienen acceso a las ventajas de intercambio de información ofrecidas por la Internet.

En síntesis, dados los cambios tecnológicos, socioculturales y económicos, se presentan para las PyMEs entornos cada vez más globales y competitivos, generando importantes retos en cuanto a la información contable clave para el logro de la competitividad y, en consecuencia, para abrir las posibilidades de éxito en el mercado interno y externo.

Por todo lo antes expuesto la empresa, para enfrentar todos los desafíos que impone la sociedad del conocimiento debe contar con información relevante, completa y oportuna, de su pasado, presente y futuro, combinando información de fuentes internas y externas, cualitativa y cuantitativa, y es responsabilidad del sistema de contabilidad proporcionarla a la medida de las necesidades de los usuarios.

Finalmente queda de manifiesto que las crecientes exigencias y necesidades del medio globalizado, la tecnología, la información, la incertidumbre, la competitividad, ubican a las empresas en la posición de tener que ser entes inteligentes, es decir, creadores y generadores

de su propio conocimiento, esto es manejar selectivamente la información a los fines de convertir esa información en acción y genere resultados deseables, es decir, conocimiento productivo.

3.- Aspectos relevantes del control, claves para el logro de los objetivos en las pymes

Hoy, las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambios de tipo social. Estos cambios conllevan desafíos nuevos para el empresario, en especial, en la forma de gestionar sus empresas y con ello, los nuevos paradigmas de gestión.

Esta situación, además, trae consigo que las predicciones empresariales puedan quedar obsoletas de la noche a la mañana, por lo que la planificación y el control debieran ser preocupaciones cada vez más fuertes en las empresas.

En el caso de las empresas familiares, además de estos cambios, se enfrentan a una serie de problemas y conflictos, los que por su naturaleza las hacen más vulnerables que a las empresas no familiares, en especial, al momento de implementar un modelo de gestión adecuado. Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en este tipo de empresas e implementar Sistemas de Control de Gestión de tipo estratégicos.

Anteriormente veíamos la gran importancia que han adquirido con los años las empresas familiares, siendo una de la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales, éstas representan alrededor del 70% de las empresas de los países.

Podemos apreciar que la mayor parte de ellas centra su atención en los sistemas financiero-contables como medida de control, éste no pasa a ser nada más que un control global de la

empresa, luego que han ocurrido los hechos económicos que afectaron y modificaron su estructura financiera. Es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que constituyan el sistema de control de gestión y promuevan la acción de las diferentes personas y unidades, coordinadas con la dirección de la empresa y los objetivos. Cuando las empresas actúan en los mercados, que son altamente competitivos, se debe tener presente que su funcionamiento está ligado tanto a factores externos como internos, los que se cohesionan para lograr un objetivo: la maximización de beneficios para los propietarios que han invertido sus recursos, sostiene Jaramillo (2002).

Lograr una coordinación correcta de los recursos de la empresa, además de una adecuada estructura organizacional, acorde con una estrategia que responda a la cultura empresarial, va a permitir que los sistemas de control de gestión que se implementen, sean capaces de facilitar las actividades internas.

La necesidad de control en las empresas, está ligada a los recursos escasos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en la definición de los objetivos y la propia complejidad de las organizaciones. Es fundamental que exista el control, ya sea informal o formalizado, para asegurar que todas las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales, afirma Jaramillo, (1998).

El control no debe ser realizado a posteriori, sino en forma permanente y sin limitarse a aspectos puramente técnicos. Esto conlleva que un buen sistema de control de gestión debe realizarse en forma flexible, integrado a la planificación y a las estrategias de la empresa.

Es común observar que en empresas pequeñas y aquellas que recién comienzan, el mecanismo de control más utilizado es la observación directa, dado que al directivo le interesa ver, oír y sentir, las relaciones que se están dando en su organización. Estas relaciones pueden

ser de tipo material (recurso consumido versus producto) y de tipo personal, en las que se controla la conducta de sus empleados. (Nicolás, 1999).

Si relacionamos los mecanismos anteriormente descritos con el concepto de control de gestión, independientemente del tamaño de las empresas; la primera tarea será redefinir la concepción de control de gestión típica, es necesario reconocer que éste debe entenderse como un sistema de información que proporciona la misma, necesaria para el análisis y la toma de decisiones de planificación y control de las empresas (Sagües, 1998).

Por todo lo antes expuesto podemos afirmar que el objetivo central de un Sistema de Control de Gestión será facilitar el mejoramiento continuo al interior de una organización y de todos los elementos o mecanismos que se utilicen para llevarlo a cabo. Por ello un sistema de control debe tener, por lo menos, los siguientes elementos:

- Indicadores de control.
- Objetivos ligados a los diferentes indicadores de gestión definidos y a la estrategia de la empresa.
- Un modelo predictivo.
- Mantener información relevante entre los resultados reales y los objetivos definidos.
- Un proceso de evaluación continua de cada persona y/o departamento.

En función de la combinación de los mecanismos de controles formales o informales que se utilicen en una empresa, ya sea para adaptarse al entorno o para facilitar su control interno, se pueden considerar, al menos, cuatro tipos de sistemas de control. (Jaramillo, 2002)

- ***Control ejecutado por la familia:*** Son controles basados en la gestión de la empresa, que se

realizan en organizaciones pequeñas y muy centralizadas y que requieren de liderazgo y supervisión directa del propietario o principal directivo. Este empresario no acepta críticas a sus modelos de control, generalmente no hay estrategias ni objetivos claros y las acciones que se realizan se aplicarán, predominantemente, en actividades rutinarias, en las que es difícil plantear algún grado de formalización y prevalece siempre la opinión del propietario (Amat, 2000).

- **Control burocrático:** Es admisible en aquellas actividades rutinarias que permiten una elevada formalización y en las que existen procedimientos para todo, permitiendo descomponer las actividades y tareas en elementos fácilmente definibles y repetitivos.

- **Controles por resultado:** El entorno en el cual se maneja este control es aquel de alta competencia y de actividades relativamente rutinarias. Debe producirse, además, una descentralización en la toma de decisiones.

- **Control ad-hoc:** Se utiliza cuando existe una elevada descentralización y en los casos en que es difícil formalizar las tareas, preverlas, medirlas y evaluar el resultado de la acción.

Antes de analizar cómo las empresas familiares deben enfrentar la implementación de sistemas de control de gestión, se debe tener claridad respecto a su significado y a los mecanismos formales e informales que utiliza.

Es necesario aclarar que el antiguo concepto de control de gestión –que era concebido por la mayoría de las personas como un control operativo– se restringe a una función de inspección, de comprobación y de intervención. En cierto modo, que esta actividad estaba

referida a una evaluación a posteriori de un determinado conjunto de procesos, para verificarlos y corregir el curso, si éste no era el adecuado. (Amat, 2000). Existen diferencias notables entre los conceptos de control operativo, estratégico y de gestión:

- **Control operativo:** Se basa en la planificación operativa, está orientado al día a día. Es un control a posteriori. Se enfoca en las acciones.
- **Control estratégico:** Se basa, en la planificación estratégica, se enfoca en el largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación de la empresa con su entorno y recursos productivos que utiliza
- **Control de gestión:** Comprende la realización e implementación de distintas acciones para verificar cómo se unen la estrategia de la empresa y las actividades que ella desarrolla, sea a través de evaluaciones de desempeño de las personas, del control de la planificación presupuestaria o del manejo de algunos índices de cumplimiento. Según Lorino (1993), el control debe tener una doble orientación. Primero, debe enfocarse a largo plazo para validar las estrategias. Segundo, la orientación debe ser a corto plazo para asegurar que la empresa en su conjunto y, en particular, cada uno de los diferentes departamentos logre sus objetivos con eficiencia y eficacia.

El sistema de control de gestión que se diseñe, debe suministrar información que permita elaborar la estrategia (planificación estratégica) y cómo adecuarla, para posteriormente diseñar las estructuras y procedimientos (control estratégico), (Ballvé, 2000). El diseño del sistema de control debe realizarse en función de las estrategias a la que se orienta la empresa.

Se debe tener presente no sólo que es la familia la que condiciona la marcha de la empresa, sino que la empresa también penetra e influye en la vida familiar, es necesario reconocer que:

- Las tensiones que se producen en la empresa se llevan, en muchos casos, cada día a casa, los integrantes de la familia que no trabajan en ella, tienden a sentir un menor reconocimiento por no estar vinculados a la empresa, o bien, el resentimiento de no haberse incorporado o si estuvieron incorporados se resienten por el hecho de haberse retirado tras algún conflicto.
- Conflictos entre familiares que son directivos y los que no, especialmente entre padre e hijo o bien rivalidades entre hermanos por el liderazgo.
- Cuando la familia controla una empresa familiar, en ésta se hacen más palpables los conflictos y tensiones, así como la armonía y cohesión de esta familia.

Las familias y empresas exitosas son aquellas que pueden generar un producto positivo de estas tensiones. Se pueden establecer estructuras espontáneas para enfrentarse constructivamente a estas situaciones conflictivas.

Las razones que dificultan el diseño de un sistema de control de gestión son muy variadas, pero la mayoría se relaciona con las causas de crisis que se dan en las empresas familiares.

Las principales crisis que se dan son:

- Se cree y justifica el concepto el Creador o Fundador es irremplazable. Esto atenta contra la posibilidad de implementar controles a las estructuras, los procesos y los objetivos.
- Se insiste en utilizar criterios de administración, que se mantienen invariables por años, que produce una rigidez innecesaria, en especial porque no están innovando e incorporando nuevas técnicas.

- Existe una carencia de Sistemas de Información y Control de Calidad. No hay una inversión real para obtener información que ayude a la toma de decisiones.
- Se exhibe debilidad competitiva, que se manifiesta por el exceso de concentración en tareas operativas del día a día. Desorientación frente a cambios externos, los que al no ser percibidos a tiempo, muestran un futuro turbulento.
- Estructura de financiamiento deficiente, por falta de planificación financiera y proyecciones adecuadas de caja
- Excesiva infraestructura productiva, lo que trae consigo que el rendimiento sea menor que la inversión e ineficiencia técnica.
- Organización rígida, paternalista y unipersonal, agudiza la tendencia del empresario de “querer hacerlo todo”. Los proyectos, a menudo, se analizan deficientemente y su ejecución no es la adecuada, dado que predomina un sistema unipersonal de decisiones. La toma de decisiones se realiza emocionalmente y no en forma técnica y objetiva.
- La inexistencia de señales de peligro que sirven como índices de control de la gestión y permitan corregir desviaciones respecto a los planes originalmente trazados.
- Los inventarios son mal administrados, lo cual se relaciona directamente con una deficiente programación de la producción.
- Los conflictos familiares se llevan a la empresa y se confunden con las tareas cotidianas y se “pierde” tiempo de la empresa en solucionar conflictos externos a ella.

Finalmente es importante destacar, además, que al no existir un sistema formal de control de gestión que permita verificar la consecución de los objetivos y orientar su acción, van a prevalecer las necesidades de la familia sobre el beneficio de la empresa. Esto conlleva una importante deficiencia al momento de definir sistemas de información que sirvan de apoyo

para la toma de decisiones y el control de la gestión.

4.- El contexto impositivo de las pymes en la república argentina, sus determinantes que conducen a una evasión tributaria sistemática

En nuestro país, últimamente es centro de discusión el problema de la presión impositiva, donde los distintos sectores, instituciones y analistas critican la voracidad fiscal, pidiendo un límite al gasto público que crece año tras año. Algunos manifiestan que la presión impositiva real ha llegado a límites que estarían alentando la evasión fiscal, argumentando que el sistema tributario argentino es inequitativo, distorsivo e ineficiente, y que está comprometiendo las posibilidades de crecimiento a largo plazo, afirma Bellina (2008).

Antes de iniciar un análisis más exhaustivo del tema en cuestión, debemos señalar que los recursos tributarios son fuente de ingresos del Estado Nacional, y son aquellos que el mismo obtiene mediante el ejercicio de su poder de imperio, es decir, mediante leyes que crean obligaciones a cargo de los administrados, en la forma y cuantía que las mismas establecen. (Solari, 2010).

Junto a esta acción recaudadora por parte del estado conviven mecanismos distorsivos encaminados a lograr una evasión fiscal. Pero, ¿Que es la Evasión fiscal? Autores la definen como toda eliminación o disminución de un monto tributario producido dentro del ámbito de un país por parte de quienes están jurídicamente obligados a abonarlo y que logran tal resultado mediante conductas fraudulentas u omisivas violatorias de disposiciones legales (Villegas, 1993).

Puesto que los recursos tributarios son una de las principales fuentes de ingreso con las que cuenta el Estado, la evasión fiscal los erosiona, deteriora la estructura social y económica del

país pudiendo vulnerar de esta manera la legitimidad de los gobiernos.

Una vez determinada que es la evasión fiscal, surge como objeto de análisis las causas que originan dicho accionar ilícito, entre las mismas podemos enumerar:

1. Carencia de una conciencia tributaria. (Aquino, Malich y Zalazar, 1998) Implica que en la sociedad no se ha desarrollado el sentido de cooperación de los individuos con el Estado. No existe conciencia de que al Estado lo conformamos todos. La formación de la conciencia tributaria se asienta en dos pilares:

El primero de ellos, en la importancia que el individuo como integrante de un conjunto social, le otorga al impuesto que paga como un aporte justo, necesario y útil para satisfacer las necesidades de la colectividad a la que pertenece. El segundo pilar, lo basa en que el mismo prioriza el aspecto social sobre el individual, en tanto esa sociedad a la que pertenece el individuo, considere al evasor como un sujeto antisocial, y que con su accionar agrade al resto de la sociedad.

Por otra parte, entre las razones de la falta de conciencia tributaria podemos citar a: a) falta de educación; b) falta de solidaridad; c) razones de historia económica; d) idiosincrasia del pueblo; e) falta de claridad del destino del gasto público

2. Sistema tributario poco transparente y poco flexible (Aquino, 2008) un sistema tributario se manifiesta como poco transparente, cuando cuenta con falta de definición de las funciones de la Administración Tributaria en relación a los impuestos, las exenciones, subsidios, promociones industriales, etc.

Si bien la falta de un adecuado sistema tributario puede constituir una causa de evasión, la misma no puede ser endilgada como la causa principal y exclusiva, puesto que si nos

ajustáramos a esta explicación simplista, bastaría con modificar el sistema tributario y todos los problemas estarían resueltos.

Lo que se debería lograr al respecto, es que las leyes tributarias, los decretos reglamentarios, circulares, etc., sean estructurados de manera tal, que presente técnica y jurídicamente el máximo posible de inteligibilidad, que el contenido de las mismas sea tan claro y preciso, que no permitan la existencia de ningún tipo de dudas para los administrados.

La flexibilidad del sistema tributario es la que hace que, ante los profundos y constantes cambios que se producen en los procesos económicos, sociales, y en la política tributaria en particular, la Administración Tributaria deba adecuarse rápidamente a dichas variaciones, puesto que la misma es la herramienta idónea con que cuenta la política tributaria para el logro de sus objetivos, por todo lo mencionado queda claro que la falta de flexibilidad es una de las causales de la evasión fiscal.

3. Tasas impositivas altas. (Bellina Yrigoyen, 2008) Este pensamiento, de que la evasión fiscal se incrementa al aumentar las alícuotas impositivas, se funda en la idea de que quienes pagan impuestos se resisten a reducir su gasto privado si no tienen una promesa creíble de recibir más bienes y servicios por parte del Estado. Además puede haber una exigencia adicional: que haya garantías mínimas de que las nuevas cargas fiscales se repartirán en forma equitativa y eficiente.

4. Bajo riesgo de ser detectado (Aquino, Malich y Zalazar, 1998) Cuando hablamos de los diferentes factores que influyen en la adopción de una conducta evasiva, sin lugar a dudas que el bajo riesgo de ser detectado posee una gran influencia sobre las demás.

El contribuyente al saber que no se lo puede controlar se siente tentado a incurrir en esa conducta de tipo fiscal, ésta produce entre otras consecuencias la pérdida de la equidad horizontal y vertical. De esta manera, se dan casos por ejemplo, en los que contribuyentes con ingresos similares pagan impuestos muy diferentes en su cuantía.

Esta situación indeseable desde el punto de vista tributario, es un peligroso factor de desestabilización social, la percepción por parte de los contribuyentes y el ciudadano común de esta situación, desmoraliza a quienes cumplen adecuadamente con su obligación tributaria.

5. Distorsiones en el sistema impositivo y la falta de equidad del sistema. (Aquino, 2008) Un alto grado de evasión fiscal puede originarse como consecuencia de la falta de equidad del sistema tributario. Se instauran gravámenes o se modifican los existentes con el fin de lograr una mayor recaudación, introduciendo normas que dejan de lado el principio de equidad. Si el contribuyente estima que la carga se ha distribuido en forma desigual, buscará el medio de evadir impuestos. Cuando la creencia general sea que los tributos no son equitativos, la consecuencia mediata e inmediata, es un alto grado de evasión.

6. Mayor presión tributaria (Bellina Yrigoyen, 2008) Presupone que la población trata de imponer un límite a las apetencias del Estado, mientras mayor sea la presión impositiva mayor es su resistencia a pagar más, algo así como una rebelión fiscal.

7. Crisis económicas e institucionales (Bellina Yrigoyen, 2008) Dado este contexto de caos tiende a aumentar la evasión fiscal, basándose en dos puntos:

1) En momentos de crisis económicas e institucionales, quienes evaden suponen una mayor debilidad por parte de los organismos recaudadores, y de las instituciones públicas en

general y dejan de creer en las amenazas de penalización a los infractores. La crisis funciona como una señal de debilidad del Estado para poder cumplir sus amenazas.

2) En momentos de crisis el sector privado experimenta: a) mayores restricciones presupuestarias reales y b) mayores incertidumbres y riesgos futuros. Por estas dos razones, los recursos que posee el sector privado adquieren mayor valor subjetivo y se muestra más reacio a desprenderse de ellos a cambio de promesas públicas más inciertas. El ciudadano común ve con mayor preocupación el riesgo de quedar insolvente en medio de la crisis que el riesgo de ser castigado por el Estado.

En conclusión la persecución sobre el sistema impositivo Argentino es que posee grandes falencias con respecto al principio de equidad, falta de transparencia en la administración pública, exceso de presión tributaria, intento incansable del sector privado de lograr mayores ganancias a costa de evasión impositiva.

Se debe trabajar en una reforma tributaria, la cual no debe centrarse únicamente en la presión ejercida por el estado en su función recaudatoria, ya que si el eje del debate fuera solo ese, se arrastraría como supuesto que la composición cualitativa de sistema impositivo es la adecuada, solo se debería eliminar algunos impuestos supuestamente distorsivos y disminuir la alícuota de otros para aliviar la presión sobre los contribuyentes. A su vez se debe considerar los principios del derecho tributario en cuanto a simplificación, universalización y efectividad recaudatoria.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación es esencial poner de manifiesto el trascendental rol que cumple la PyME como unidad de negocio en un país, fuente generadora de empleo y mano de obra intensiva, dentro de una economía cada vez más globalizada, competitiva y de cambios vertiginosos. Con su notable contribución a la producción de bienes y servicios, ya sea que hablemos de economías de primer mundo o subdesarrolladas; no obstante quedó evidenciada la significativa labor que cumple la pequeña empresa, contribuyendo a una distribución de riquezas más justa y equitativa.

Como contrapartida a esta substancial labor de las PyMEs en la economía, se observaron diversos desafíos e inconvenientes que deben sortear dichas organizaciones, principalmente las familiares. Particularmente en el caso de Argentina se detectaron falencias que ponen en riesgo día a día no solo el crecimiento de la empresa sino la subsistencia de la misma a lo largo del tiempo, entre ellas podemos mencionar:

- Contexto signado por un alto nivel de inflación, tasa de desempleo en aumento y un nivel de incertidumbre generalizado.
- Nivel directivo débil, la dirección de la organización se centra en pocas personas con escasa formación específica. La estructura organizativa son poco formales.
- Factores como la antigüedad, innovación, formación y experiencia, se encuentran poco desarrollados en las empresas familiares donde el poder recae en el Padre, amo y señor del curso habitual del negocio. La resistencia a cambiar e involucrar a futuras generaciones, obstaculizan el crecimiento de la organización.
- El alto nivel de improvisación, desorganización y la falta de un plan de ejecución están a la orden del día en la PyME.

- Exigua presencia de un sistema de control ya sea a los fines de detectar fraudes o establecer planes de acción a futuro, desconocen la utilización de índices con el propósito de medir la actividad y desempeño dentro de la organización.
- Rudimentario empleo de un sistema de información integral, escasa utilización de un sistema contable a los fines de brindar información fidedigna para la toma de decisiones. Es común observar el uso de sistemas sectorizados no integrando un todo.
- Los propietarios pregonan de manera persistente la evasión en materia impositiva, sin medir consecuencias ni estudios previos. Se advierte ausencia de una conciencia tributaria, no cuentan en gran medida con asesoramiento profesional adecuado, desconocen el avance tecnológico y manejo integral de información que poseen los organismos de contralor.

Las PyMEs deben mejorar su habilidad para tratar con el continuo cambio, aumentando su capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes e invirtiendo en nuevos activos cruciales para la flexibilidad y la competitividad a largo plazo.

En el diseño de un sistema de información contable es importante considerar a la tecnología como medio para responder a las exigencias de los usuarios. En estos términos, las tecnologías de información adquieren un alto valor estratégico, ya que están cambiando las necesidades de los usuarios de la información, así como la forma que las empresas realizan sus procesos.

A estas debilidades exteriorizadas deben poner especial vigilancia los propietarios y profesionales intervinientes en las PyMEs. Un responsable y sensato plan de acción, a los fines de ordenar dicho contexto, abordaría en primera instancia la búsqueda de una armonía en la estructura de la organización y minuciosidad en el desarrollo de sus actividades, para

luego comenzar a nutrirse de información relevante en materia contable y de control, vitales en la toma de decisiones. Así mismo asimilar los riesgos inherentes e inevitables ante una evasión impositiva desmedida e iniciar así un cambio de ideología identificada con una exigua cultura tributaria para la obtención de mayores dividendos personales.

Como profesionales en materia contable que somos, es imprescindible poner especial atención a estas flaquezas percibidas en las PyMEs, ya que nuestra labor desde inicios fue observada como meros liquidadores de impuestos y sueldos, y ante la percepción de los propietario de consideran nuestros servicios como un costo y no un beneficio, buscan de manera imperiosa ejecutar en forma personal las labores contables desde su óptica, limitaciones y desprolijidades a cualquier precio, quedando inmersos en una desorganización e incumplimiento generalizado.

Por ello es menester diseñar y promover, desde nuestra óptica como Contadores, un plan de acción más integral, acompañando a nuestro trabajo de liquidaciones impositivas y emisión de Estados Contables, una labor más estratégica. Contribuyendo en la planificación y control mediante auditorías internas e impositivas a fin de evitar contingencias futuras, ya sean desviaciones no deseadas, fraudes internos o evasiones con el fisco que pongan en peligro a la organización.

Finalmente resulta importante consagrar, en la pequeña y mediana empresa, el aporte de los sistemas de información contable y de control, agregando valor al proceso de tomas de decisiones, y brindando una base sólida y sustentable para los niveles estratégicos, tácticos y operativos, en el desarrollo y crecimiento de la PyME e impedir que las medidas adoptadas sean erróneas, emocionales y caprichosas con costos inexorables, que pongan en peligro la vida de la empresa, desencadenando efectos no deseados para los propietarios y personal que se desempeña en ella.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, Joan M. (2000). La continuidad de la Empresa Familiar. Barcelona, España. 2da. Edición: Editorial.
- Aquino, M. (2008). España, Instituto de Estudios Fiscales, N° 13. La Evasión Fiscal: Origen y Medidas de Acción para Combatirla. Madrid.
- Aquino, M., Malich D., Zalazar R. (1998). La evasión tributaria. Monografía de Administración Tributaria. UNNE.
- Ariño, A. (2005). Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar, Tomo VI, Pag. 631-675.
- Audretsch, D. y Thurik, A. (2000). Capitalismo y democracia en el siglo 21: from the managed to the entrepreneurial economy, Journal of Evolutionary Economics, Número 10, Pag. 17-34.
- Bellina Yrigoyen, J., Barrenechea, C. y Martínez, A. (2008). Observaciones sobre algunos determinantes de la evasión impositiva en Argentina. Invenio, Vol 11, Numero 20, Pag. 53-62.
- Benito Hernández, S. y Platero Jaime, M. (2012). Las microempresas en tiempos de crisis: análisis de la formación, la experiencia y la innovación. Revesco. Revista de Estudios Cooperativos Número 108, Pag. 7-38.
- 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.
- Cala Hederich, A. (2005). Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, Número 9, Pag. 1-21.
- De Nobrega, F. (2011). El sistema de contabilidad en la complejidad de las organizaciones. Actualidad Contable Faces, Vol. 14, Número 22, Pag. 45-56.
- Fernandez, L; Plata, D. (2006). Los sistemas de información gerencial en las PyMEs en el marco de la creación de un entorno de éxito en tiempos de crisis. Multiciencias, Vol. 6, Número 1, Pag. 1.

Fuentes Lombardo, G., Hernández Ortiz, M.J., Vallejo Martos, M.C. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 14 Número 3, Pag. 15-34.

Jaramillo Salgado, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. Forum Empresarial, Vol. 7, Número 2, Pag. 56-81.

Jaramillo, Víctor. (1998). Reorganización y Gestión del Cambio en las empresas familiares: Caso M. Maritano S.A. Tesis de postgrado, trabajo no publicado. M.B.A. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.

Peña, A. (1998). Validez de la aplicación de la contabilidad financiera como herramienta gerencial en la pequeña y mediana empresa del Área Metropolitana de Mérida. Un estudio evaluativo. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Los Andes. Venezuela.

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, Vol. 8 Número 11, Pag. 67-79.

Ramírez, J. (2004). Sistema de información para la empresa valor-conocimiento: algunas ideas para su diseño. Disponible en <http://www.azc.uam.mx>. [Consulta: 2004, Noviembre 03]

Solari, Estefanía. (2010). Percepción sobre la Evasión Fiscal en la Argentina. Negotium, Vol. 6, Número 17, Pag. 226-243.

Soto, S. (2005). PyMEs: ¿ERP o ASP? Universidad Virtual de Monterrey. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: 2005, Mayo 19]

Villegas, H., Arguello Velez, G., y Spila Garcia, R. (1993). La evasión fiscal en la Argentina. Revista de Derecho Fiscal N° XXIII Pág. 337.

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