



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS



Especialidad en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIDAD

Gestión contable en Pymes para la toma de decisiones,
en respuesta al accionar informal

Autor:

Cr. Coppa, Jorge Luis

Tutor:

Mgter. Ana María Robles

Córdoba, 2021



Gestión contable en Pymes para la toma de decisiones, en respuesta al accionar informal por Jorge Luis Coppa se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Mgter. Ana Robles, por su dedicación y colaboración a lo largo de la ejecución del presente trabajo.

A la Dra. Eliana Werbin, por su continua predisposición a lo largo del cursado a evacuar dudas y acompañarnos.

Al Dr. Juan Argüello, por su dedicación a enseñarnos a redactar de manera profesional y detallada.

A todos los docentes de la carrera y personal no docente, por su dedicación en el dictado de las clases, y la adecuación que debieron hacer para poder darlas de manera virtual.

A la Escuela de Graduados, por el continuo esmero en la excelencia profesional y la posibilidad de la capacitación continua.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar la importancia de la gestión contable en Pymes, en respuesta al accionar informal, para optimizar la toma de decisiones. Del análisis surge que la informalidad es parte en distintas medidas de las Pymes argentinas. Ésta provoca que la toma de decisiones no se haga en base a información sólida, sino a la intuición y la experiencia. Se debe erradicar o disminuir la informalidad a fin de tomar mejores decisiones. Esto se puede lograr mediante la contabilidad de gestión, teniendo en cuenta cuales son las variables importantes para la empresa. Por su parte, un sistema de información que reúna la información proveniente de las distintas áreas colabora con la disminución de la informalidad y la generación de información. El control de gestión y control interno aseguran la calidad tanto de la información como de los procesos en sí mismos. Por otro lado, la visión ética es necesaria para reducir la informalidad y promover la óptima toma de decisiones. Esto se debe a que aporta a que la empresa tenga una buena visión externa y por parte de la sociedad. El conjunto de la contabilidad de gestión, sistema de información, control interno y visión ética, reducen la informalidad y potencian la óptima toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE: Contabilidad de gestión, sistemas de información, control de gestión, control interno, ética.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the importance of management accounting in small and medium-sized enterprises (SMEs) in response to informal actions in order to optimize decision-making. From the analysis, it emerges that informality is part of the Argentinean SMEs to different extents. This causes decision-making to be based not on solid information, but on intuition and experience. Informality must be eradicated or reduced in order to make better decisions. This can be achieved through management accounting, considering which variables are important for the company. For its part, an information system that gathers information from the different areas helps reduce informality and information generation. Management control and internal control ensure the quality of both the information and the processes themselves. On the other hand, an ethical vision is necessary to reduce informality and promote optimal decision-making. This is because it contributes to the company having a good external and societal vision. The combination of management accounting, information system, internal control, and ethical vision reduces informality and enhances optimal decision-making.

KEYWORDS: Management accounting, information systems, management control, internal control, ethics.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA	4
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	6
<u>1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la Información para la toma de decisiones en Pymes y la contabilidad de gestión.</u>	6
– Encuadre Pyme	6
– Toma de decisiones.....	7
– Sistemas de información contable	10
– Contabilidad de gestión	11
<u>2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la informalidad en las Pymes.</u>	15
<u>3) Estudio exploratorio bibliográfico sobre el tipo de Control Interno en Pymes, y su influencia en la calidad de información.</u>	20
– Control interno	20
– Control de gestión	25
<u>4) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética y los valores en las Pymes y sus decisiones gerenciales.</u>	29
<u>5) Análisis de las dificultades en la toma de decisiones en las Pymes frente a la informalidad.</u>	32
CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	43

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las decisiones en las empresas necesitan ser tomadas con mayor rapidez que hace 5, 10 o 50 años. Para ello se necesita información que cumpla con los principios de oportunidad y confiabilidad, es decir que la información debe estar disponible lo más pronto posible y ser pertinente. La información necesaria para la toma de decisiones la encontramos en la contabilidad. Pero, ¿qué pasa cuando la Pyme no lleva su contabilidad al día? La toma de decisiones puede demorarse, teniendo consecuencias como perder oportunidades de venta, expansión de mercado, inversión, o bien no adaptarse a los requerimientos del mercado, con derivación en los resultados de la empresa y, en algunos casos, hasta su continuidad como empresa en marcha.

Los sistemas de información contable y la tecnología que utilizan, evolucionaron desde el siglo pasado hasta la actualidad. Anteriormente la contabilidad se llevaba a mano o con la ayuda de máquinas de escribir, muy distinto a las computadoras y su evolución constante y la potencialidad de procesamiento que poseen. Asimismo, los negocios y la necesidad de información han sufridos cambios vertiginosos. La globalización fue el gran contribuyente de la mayor necesidad e inmediatez de la información, ya que abrió la posibilidad de exportar productos y ampliar los mercados (Pérez, 2020). Además, dicen Abrego Almazán y Sánchez Tovar (2017) que, en tiempos de globalización, es fundamental para toda empresa contar con la tecnología de los sistemas de información. A través de ellos, y la eficiente administración de información que contienen, accederán a ventajas competitivas que le permitirán aumentar sus resultados.

De la misma forma, los sistemas de información contable deben contemplar la generación de información para la gestión, esto es, la contabilidad de gestión. La contabilidad de costes es un tipo de contabilidad de gestión, y los objetivos de ella cambian en función del sistema que se utilice. Sin embargo, esta contabilidad es más valorada para la fijación de precios que para la toma de decisiones (Ripoll y Urquidi, 2010). Al decir de

Hernández Madrigal (2020), los usuarios de esta contabilidad utilizan la información que ésta brinda para la toma de decisiones estratégicas, ya que involucra todos los niveles de la cadena de valor de la información. De esta manera se convierte en un aliado de la organización, contribuyendo a su éxito a través de la implementación de la misma y el control de los resultados.

La globalización, los cambios en los negocios y en las tecnologías, también modificaron la toma de decisiones de las empresas. El trabajo del gerente se complejiza, ya que no puede conocer todos los detalles de todas las áreas del negocio para tomar la mejor decisión. De esta forma, la intuición juega un papel clave, haciendo que se evite el proceso racional y se elija la primera opción que satisfaga sus aspiraciones (Cabeza de Vergara y Muñoz, 2016).

Por otro lado, la informalidad en las Pymes, no solo se trata de no llevar la contabilidad al día o no tener información disponible que apoyen la toma de decisiones. También se relaciona con que, sobre todo en las más pequeñas, no hay una profesionalización administrativa del dueño o emprendedor, ni de los empleados. Esto lleva a que no haya una diferenciación entre los tomadores de decisiones y los ejecutores de las mismas, expresándose en la definición de empresario Pyme. La dificultad para delegar que presentan los empresarios Pyme, derivan en que todo el proceso de toma de decisiones esté en sus manos, trabajando así con proyectos puntuales y acotados. Aquí se vale también de cierta información que considera pertinente, y el triángulo que conforman la experiencia, el conocimiento y la intuición (Fardelli Corropelese, Díaz, González, Szlechter, 2012).

Otros factores que fomentan la informalidad son los costos que conlleva ser formal, en contrapartida de los beneficios que se generan desde el estado. En este sentido, las políticas aplicadas para reducir la informalidad se enfocaron en detectarla y castigarla, en vez de incentivar la

atracción de las empresas informales hacia la formalidad (Fernandez, Mosquera y Redchuk, 2013).

A medida que aumenta la cantidad y complejidad de las transacciones, el control interno en las PyMEs se vuelve cada vez más relevante, ya que ayudará a gestionar mejor la información, y a disponer de ella cuando es necesario. El control interno permitirá además que la información sea confiable, característica esencial y necesaria para tomar decisiones en base a ella (Castañeda, 2014).

Así como la forma de hacer negocios, la concepción ética de los mismos y de las acciones de las empresas ha sufrido cambios. Antes era vista como un freno a la eficacia económica, ya que no se analizaba sus fines y la moralidad de ellos. En cambio, hoy se busca que el interés económico sea propicio al interés social (Giraldo Garcés, 2007). Analizando los modelos de liderazgo, Simonetta (2017) concluye que éstos son enseñados sin tener en cuenta la visión ética. En este sentido, el autor comenta que de la forma que se están enseñando, mientras el estilo directivo genere resultados, se pueden utilizar, sin efectuar consideraciones éticas. Por otro lado, Crespo (2003) asevera que la actividad empresarial es una actividad humana al fin, y que, si ésta fuera tomada como algo trascendental a lo humano, no se podría juzgar moralmente su accionar. Esto es así porque los actos serían propios de la empresa, y no de los empresarios o gerentes que las dirigen y toman tales acciones.

El objetivo de este trabajo fue analizar la importancia de la gestión contable en Pymes, en respuesta al accionar informal, para optimizar la toma de decisiones.

METODOLOGÍA

1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la Información para la toma de decisiones en Pymes y la contabilidad de gestión.

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

- ❖ Abrego Almazán, Sanchez Tovar y Medina Quintero (2017)
- ❖ Cabeza de Vergara y Muñoz (2016)
- ❖ Dapena Fernandez y Jaimez (2020)
- ❖ Fernández, Diaz, Rodríguez y Martinez (2019)
- ❖ Fernández, Follonier, Loggio, Colombani y Benedetto (2012)
- ❖ López González, Díaz Fúnez y Robledo Velásquez (2015)
- ❖ Paz, García, Suarez y Pinto (2020)
- ❖ Pérez (2020)

2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la informalidad en las Pymes.

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

- ❖ Fardelli Corropelese, Díaz, González y Szelechter (2012)
- ❖ Fernandez, Mosquera y Redchuk (2013)
- ❖ Villar, Briozzo, Pesce (2015)
- ❖ Romero Reyes, Rico Lugo, Barón Velándia (2012)

3) Estudio exploratorio bibliográfico sobre el tipo de Control Interno en Pymes, y su influencia en la calidad de información.

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

- ❖ Castañeda Parra (2014)
- ❖ López-Valeiras, Gómez-Conde y Naranjo-Gil (2016)
- ❖ Porporato (2015)
- ❖ Porporato y García (2011)

4) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética y los valores en las Pymes y sus decisiones gerenciales.

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

- ❖ Crespo (2003)
- ❖ Giraldo Garcés (2007)
- ❖ Nicolas-Alarcón, Valenzuela-Fernández, Gutiérrez-Caques, Gil-Lafuente (2015)
- ❖ Simonetta (2017)

5) Análisis de las dificultades en la toma de decisiones en las Pymes frente a la informalidad.

- ❖ Se realizó un análisis integrador de los problemas que acarrea la informalidad frente a la toma de decisiones en las Pymes:
 - Cómo la informalidad y la falta de información que ésta produce afecta a las decisiones.
 - Cómo la contabilidad de gestión ayuda a mejorar la comprensión de información y la toma de decisiones.
 - Cómo el control interno brinda ayuda a la confiabilidad de la información en base a la cual se toman decisiones.
 - Cómo influyen la ética y los valores en la toma de decisiones.
 - Analizar un caso práctico de la realidad en función de lo investigado previamente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la Información para la toma de decisiones en Pymes y la contabilidad de gestión.

Encuadre Pyme

Según fuentes oficiales del Ministerio de Producción de la Nación Argentina, hay en el país un total de 605.626 empresas registradas (a la fecha de la consulta). De las mismas, el 83% son Micro empresas, el 16,8% son Pymes y solo el 0,2% son Grandes. Para ser considerado MiPyme, deben cumplirse conjuntamente los parámetros de Activo total, ventas totales anuales y personal ocupado, cada uno según el sector económico. El valor del activo total no puede superar en ningún caso los \$193.000.000.

En cuanto a los montos máximos de ventas anuales, se ubican entre \$13.190.000 y \$57.000.000 para las Micro, y entre \$79.540.000 y \$352.420.000 para las Pequeñas, de acuerdo al sector económico.

Respecto a la cantidad de empleados, para estar comprendido en el rango de Micro empresa son entre 5 y 15 como máximo, según el sector económico. La Pequeña empresa no puede exceder los 10 a 60 empleados, también según el sector económico. Aquí se observa que son empresas con poca mano de obra, en las que todo o la mayoría del personal se dedicará a la producción y nadie o muy pocos a la administración. Este hecho permite que la MiPyme crezca en las cuestiones productivas y expandir su mercado entre otras, pero también debe prestar atención a la administración para que el crecimiento no sea desordenado.

Siguiendo el informe de datos oficiales del Ministerio de Producción de Argentina, 22 de cada 100 nuevas empresas cierran antes de los 2 años de inicio. Adicionalmente, solo 42 de cada 100 llegan a superar los 5 años de vida. La supervivencia a lo largo de los primeros años requiere necesariamente un ordenamiento administrativo que acompañe el

crecimiento productivo. La posible necesidad de financiamiento externo para incrementar el nivel de producción condicionará a la empresa a dar cumplimiento a las obligaciones legales, inscripción, emisión de balance, entre otras. El mayor volumen de clientes atendidos, relación con más proveedores, mayor stock que gestionar, declaraciones de impuestos más voluminosas distraen al empresario de la gestión productiva, por lo que necesitará contar con una administración más consolidada.

Acorde a estos datos, luego de superado el segundo año de vida, las probabilidades de sobrevivir aumentan año a año de manera paulatina. A medida que las empresas se consolidan en el tiempo, aumenta el mercado de actuación y la cantidad de personal. Asimismo, lentamente crece el área administrativa, pero en la realidad, ésta es orientada principalmente a la gestión de cobranzas y la liquidación de impuestos.

Como consecuencia del crecimiento, el empresario Pyme debe centrarse más en la administración de la organización que en gestionar el área productiva. De esta manera se elevan y diversifican también la cantidad de decisiones que el empresario debe tomar, ocupándole más tiempo y necesitando contar con mayor cantidad de información. Es aquí donde se torna relevante la gestión contable en pos de brindar información confiable, precisa, y de manera oportuna.

Toma de decisiones

Tomar una decisión es un proceso que consta de diversas etapas, ya sea un proceso ejecutado grupal o individualmente. Mediante este proceso se llega a la elección de una opción entre varias posibles. Para lograr esto, debe haber una diferenciación entre el antes y el después de tomar la decisión, la cual debe ser consciente, y debe existir un deseo o motivación para eliminar esta diferencia (Cabeza de Vergara y Muñoz, 2010). Agrega Daft (citado en Paz, García, Suarez y Pinto, 2020) que la

toma de decisiones comprende dos etapas principales, la identificación del problema, y la solución del mismo.

Para tomar una decisión, los encargados de la misma deben considerar hechos del entorno e internos, así como información captada del ambiente externo de la organización o bien autogenerada. En la etapa de recopilación de información se presentan limitaciones, tanto en la falta de información proveniente de la incertidumbre externa hasta la falla en la generación de información interna. Esta falla puede provocarse por varios motivos: lentitud en la generación (afecta la oportunidad), errores (pertinencia, utilidad, confiabilidad), falta de un sistema de información que ordene los datos, o bien inexistencia de datos con los cuales generar la información.

En la Pymes, al no tener información correcta y completa, difícilmente pueda saberse que se tiene un problema. La falta de información hace que éstos queden ocultos y, al no detectarlos y solucionarlos, continúan generando costos. Algunos de estos costos estarán asociados con pérdidas en la productividad, gastos sin explicación razonable, mermas o pérdidas de inventario sin medición.

Numerosos estudios han determinado secuencias o procesos estándares para la toma de decisiones. Éstos son más bien concepciones teóricas, pero ampliamente aplicables en la práctica. Ahora bien, los empresarios o decisores de las Pyme ¿aplican estos procedimientos?

Fernández, Follonier, Loggio, Colombani y Benedetto (2012) realizaron un estudio en Argentina respecto la toma de decisiones de inversión en empresas Pyme. Allí destacan que el 64% de los encuestados no utiliza herramientas de análisis financiero. Las explicaciones relacionadas a este alto porcentaje son la aplicación de excesiva “intuición” empresarial, desconfianza en compartir los proyectos y la realización de consultas posteriores a la concreción de operaciones. Otro punto a enfatizar es que la mayoría de las Pyme son empresas familiares con larga

historia. En estas empresas comentan que todo se hizo siempre de la misma forma, y hay resistencia al cambio en este sentido.

Cabeza de Vergara y Muñoz Santiago (2016) exponen que el 43% de los encuestados Pyme no cumplen un proceso definido formalmente. En estos casos utilizan la intuición, la experiencia y el sentido común para tomar decisiones. Argumentan los encuestados ante esta respuesta que se debe a que no pueden aplicar un mismo proceso a cada situación, ya que todas son diferentes. Otras razones son que los pasos a seguir se deciden en reuniones o consulta a familiares, que únicamente el gerente decide, o que la normatividad no se ha plasmado en el manual de procesos de la empresa, entre otras.

Por otro lado, ante la consulta sobre el soporte que utilizan para apoyar la toma de decisiones, solo el 21% utiliza programas de computación. Las respuestas “funcionarios de la empresa” y “expertos externos” suman el 59%, demostrando la intuición como sustento primordial (Cabeza de Vergara y Muñoz Santiago, 2016).

Se puede observar que gran porcentaje de los decisores Pyme no siguen un proceso definido, utilizan la intuición y no recurren a sistemas de información contable. De esta forma los empresarios o gerentes están perdiendo considerar gran cantidad de información, obtenible si utilizaran sistemas. Adicionalmente, se reduciría la subjetividad en la toma de decisiones y se estandarizarían mejor los procesos de decisión. Esto evitaría también en las Pymes familiares el hecho de que las decisiones las tome una sola persona, y se produzcan rupturas al momento de los cambios generacionales.

Sistemas de información contable

Los sistemas de información contable cumplen un rol esencial en la toma de decisiones. En la actualidad compleja y globalizada, un sistema contable integra las unidades de negocio de las empresas, las sucursales e incluso a todas las áreas geográficas donde una empresa trabaja (Abrego Almazán, Sánchez Tovar y Medina Quintero, 2017). Continúan los autores exponiendo que la gran ventaja de estos es su capacidad de reunir, procesar, distribuir y compartir datos de forma integrada y oportunamente, ofreciendo así oportunidades de éxito a las empresas. Al incluir la información que brindan los sistemas contables a la toma de decisiones, es cuando realmente se transforman en una ventaja tenerlos, ya que la información generada reducirá la incertidumbre y aportará datos precisos que apoyen a dicha toma de decisiones.

Abrego Almazán, Sánchez Tovar y Medina Quintero (2017) realizaron un análisis empírico de cómo influyen los sistemas de información en los resultados de las organizaciones. En su trabajo resumen en que la mayor utilidad de los sistemas de información y la satisfacción del usuario proviene de la calidad de la información que se ingresa y que el sistema emite. Además, concluyen que esto se traduce en mejores resultados organizacionales a través de la mayor satisfacción que adquiere el usuario. De esta forma, se genera un círculo donde la mayor satisfacción motiva a un aumento y un mejor uso de los sistemas, esto genera mayor satisfacción e información de más calidad.

El hecho de que el usuario se sienta más o menos satisfecho con el sistema depende de varios factores, a saber: velocidad en la carga de información, campos disponibles para agregar datos inherentes a la operación, informes o reportes que pueda emitir, tiempo de emisión de los reportes, entre otros. Ciertamente hay más de un tipo de usuario de sistemas de información, como mínimo tenemos al usuario operativo, que ingresa los datos, y al usuario de la información generada. Si el usuario operativo no está satisfecho con el sistema, ingresará información de

manera vaga, incompleta y tardía. Esto afecta al usuario de reportes, quien encontrará que ésta no alcanza sus expectativas a fin de utilizarla para la toma de decisiones. En este caso deben estar alineados los objetivos de utilización del sistema y de satisfacción con respecto a ellos, a fin de que la salida del sistema cumpla las cualidades mencionadas más arriba.

Fernández, Diaz, Rodríguez y Martínez (2019) comentan sobre la importancia de contratar personal calificado en la pequeña empresa. Al respecto, los autores plantean que ya sea por bajos salarios ofrecidos o no tener claridad sobre las competencias necesarias del personal, las Pymes no cuentan en general con personal capacitado para apoyar a la toma de decisiones. Esto se suma al hecho de que el pequeño empresario o propietario (al igual que muchos de los empleados de las Pymes) trabajan haciendo distintas tareas a la vez, sin un procedimiento ordenado. Tampoco cumplen con la separación de funciones que garantice la correcta realización de la tarea y la confiabilidad de los datos ingresados. A esto, muchos autores lo llaman “el hombre orquesta”.

De esta forma, los sistemas de información contribuyen tanto en el ordenamiento de la tarea operativa y administrativa, como en la generación de información. Al darle mayor y mejor utilización a los sistemas, mejor será la emisión de reportes que colaboren con la toma de decisiones. Así, el empresario Pyme puede dedicarse a la operación, con el acompañamiento de la información que brinden los sistemas, buscando eficientizar la misma.

Contabilidad de gestión

Existe otra herramienta que aporta soluciones a la falta de información y las decisiones por intuición y subjetivas: la contabilidad de gestión. Esta rama de la contabilidad, también llamada gerencial, o administrativa, es aquella que brinda información al usuario interno de la empresa. Así como la contabilidad financiera se enfoca a la generación de estados financieros para los usuarios externos (actuales y potenciales), la

contabilidad de gestión busca generar información útil para la toma de decisiones interna (Dapena Fernandez y Jaimez, 2020). Los usuarios internos serán los ya mencionados, directores, gerentes, o dueños de empresas. Apuntando a las empresas Pyme más pequeñas, el beneficiario de esta información es el empresario Pyme.

La contabilidad de gestión surge a principios del siglo XIX en empresas textiles para luego expandirse a ferrocarriles y siderúrgicas. Con la revolución industrial, las empresas integraron procesos que antes se hacían por separado, buscando eficientizar la producción de manufacturas. De esta forma nacen las primeras empresas con más de un proceso productivo, complejizando no solo la producción sino la toma de decisiones y la gestión de información para la misma. Dicha complejización motivó a los empresarios a buscar formas de medir la eficiencia de los procesos, de los empleados y de los gerentes, entre otros. A estas novedosas dificultades se le agregó posteriormente la dispersión geográfica y que las empresas tenían cada vez mayor tamaño (Dapena Fernandez y Jaimez, 2020).

Si la revolución industrial y las primeras integraciones de empresas fue un desafío para los empresarios del momento, hoy podría decirse que la globalización representa nuevos y numerosos desafíos a sobrellevar, todos al mismo tiempo. Como se mencionó anteriormente, la velocidad de las comunicaciones y de las transacciones requiere toma de decisiones inmediatas, y para ello debe contarse con información útil y oportuna. Aquí juega un papel clave la contabilidad de gestión, se trata de utilizar la información registrada proveniente de las operaciones económico-financieras de la empresa para disponerla de manera oportuna.

Originalmente la contabilidad de gestión se encargaba del cálculo de costos, los presupuestos y se utilizaba para la determinación de precios. Con el avance de los años sus funciones fueron creciendo y pasó de ser una actividad técnica a una actividad de gestión, incorporando la generación de información para la toma de decisiones. Posteriormente se

enfocó en la disminución de desperdicios de recursos y por último los procesos de generación de valor y buen uso de los recursos (Hernández Madrigal, 2020).

¿Cómo preparar la contabilidad de gestión? El primer paso es definir qué es lo que se quiere medir a través de esta contabilidad. Ejemplos de esto son el método de costeo de los productos a utilizar, cuál es la información relevante sobre cobranzas, que datos se necesitan sobre los movimientos de la tesorería, entre otros. Una vez definidas las bases de preparación de la contabilidad de gestión para la empresa, se procederá a verificar que en el sistema de información se encuentren todos los datos necesarios. De no ser así, se adecuará el sistema, o bien se indicará a los empleados la importancia de contar con esta información.

Una vez que se solicite al sistema la información (ya sea directamente mediante reportes automáticos o a través de empleados) y ésta se encuentre cada vez más completa de acuerdo a las necesidades definidas, la información tendrá más valor. De esta forma realizará un aporte mayor a la toma de decisiones. Asimismo, la satisfacción del decisor con la información recibida, debe ser compartida con los empleados que ingresen o generen la misma, para estimular el círculo de satisfacción mencionado más arriba.

La contabilidad de gestión no es única para todas las empresas, como sí lo son las normas contables. Un ejemplo de esto es realizar el costeo de gestión a costo de reposición, reconociendo un resultado por tenencia cuando se producen aumento en los costos, versus la norma contable que nos indica utilizar el costo histórico (dejando de lado el ajuste por inflación). Otra empresa del mismo rubro podría utilizar un costo en moneda extranjera para la gestión, y el costo histórico para la contabilidad financiera. La definición sobre qué información incluir, su estructura y que ratios calcular los debe definir cada gerente en base a sus necesidades, y al tipo de empresa en la cual trabaje. Incluso para cada área o unidad de

negocio de la misma empresa, la información y los ratios de evaluación que se calculen pueden ser distintos.

En numerosas ocasiones, la contabilidad de gestión se apoya en datos o indicadores no financieros, como la cantidad de clientes atendidos, el grado de satisfacción del cliente, entre otros. Los indicadores no financieros complementan la información económica para completarla y agregarle valor. Estos indicadores no son tenidos en cuenta por la contabilidad financiera ni mostrados en los balances, es información que solo la empresa conoce. La medición de las variables no financieras es de suma importancia para evaluar la gestión de la empresa. Asimismo, permiten vislumbrar debilidades y buscar oportunidades de mejora.

El aumento en la competencia de los mercados exige tener costos medidos y racionales, precios competitivos y puntualizando el valor agregado al producto o servicio (Gonzalez Urgiles, Salazar Vázquez, Sanchez Zalazar y Sanmartin Gonzalez, 2021). Por esto, los gerentes no pueden esperar a los estados financieros para tomar decisiones, sino que deben contar con información de manera periódica y a solicitud, que reduzcan la incertidumbre. Esta información será brindada por la contabilidad de gestión, a través de informes mensuales o trimestrales, no solo de resultados, sino también de los indicadores no financieros.

Los avances de la informática generaron a la vez una amenaza para los mercados locales de todo el mundo, y una oportunidad respecto los mercados externos y la información. Es una amenaza desde el punto de vista de la apertura de la competencia a empresas provenientes de otras economías, donde las estructuras de costos son diferentes. A su vez es una oportunidad porque permite aprovechar las economías de escala presentes en la empresa para expandir su mercado de actuación. Quien utiliza la informática y los sistemas contables para la contabilidad de gestión, ha transformado la oportunidad de la información en una fortaleza. De esta manera contará de mejor manera con información para la toma de decisiones.

Para las Pymes, expandir el mercado puede ser la puerta a la supervivencia a lo largo de los años. En principio las Pymes están en desventaja con grandes empresas que se dediquen al mismo rubro, que contarán con más personal y más capacitado. Es de suma importancia que dispongan de una contabilidad de gestión ordenada y actualizada, que realmente les brinde un status actual e histórico de su empresa. Así como no perder oportunidades, les permitirá conocer mejor su empresa, conocer los indicadores a mejorar y los procesos que se puedan eficientizar.

En resumen, la información es muy relevante para la correcta toma de decisiones, por lo que debe ser confiable y oportuna. Es primordial reducir la incertidumbre propia de cualquier decisión para poder abordarla de la mejor manera posible, o llegar a la mejor decisión. Los sistemas de información contable brindan gran cantidad de datos, que se transformarán en información únicamente si el decisor los considera importantes. Ahora bien, para que esto suceda el empresario Pyme debe estudiar cuales son las variables que agregan valor a su negocio, saber cómo medirlas y proponer objetivos. Una vez definidas las variables, la contabilidad de gestión se encargará de brindar información sobre ellas, mediciones, cumplimiento, desvíos.

2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la informalidad en las Pymes.

La Organización Internacional del Trabajo definió al sector informal como el conjunto de actividades que se dedican a la generación de ingresos pero que no se someten a la regulación, al contrario de otras empresas de actividades similares que sí se someten (OIT, 1972 citado en Villar, Briozzo y Pesce, 2015). Otros autores ubican la informalidad empresarial en

características del mercado y de la empresa, a saber: facilidad o barreras de entrada (debido a la baja exigencia de capital), mercados no regulados, actividades a pequeña escala, mano de obra intensiva de baja calificación, propiedad familiar, generación de autoempleo y alternativa de supervivencia. Adicionalmente, otros autores han definido a la empresa informal como aquella que no cuenta con un registro legal o comercial, que incumplen las obligaciones legales y adicionan la falta de un sistema de información contable o el uso de contabilidades paralelas (Villar, Briozzo y Pesce, 2015).

A lo dicho anteriormente, se agrega que estas empresas utilizan tecnología anticuada y hasta obsoleta, y sus rendimientos son muy bajos. De esta manera, la relación capital-trabajo-productividad es desfavorable, generando una estructura de costos internos que hace desaparecer las ventajas de la formalidad, (Fernández, Mosquera y Redchuk, 2013) y dificulta el traspaso hacia ella. Esto es consonante con las bajas exigencias de capital y el fácil acceso al mercado. Los bajos rendimientos se explican en el uso de tecnología anticuada, y se suma a la falta de sistemas contables que proporcionen información.

Respecto al rol del estado, Fernandez, Mosquera y Redchuk (2013) comentan que las acciones del mismo para combatir la informalidad han sido mal orientadas. Justifican esta afirmación desde el punto de vista que el gasto a ejecutar debe ser para promover a las empresas al cumplimiento de las leyes y no para detectar la evasión. Adicionan que las acciones del estado benefician únicamente a las empresas grandes, que tienen el poder económico para soportar los costos de la formalidad. De esta manera, las empresas más pequeñas que no pueden acceder a los beneficios, ni soportar los costos de la formalidad, son expulsados de la protección que brinda ésta.

Además de no contar con el poder económico, por el pequeño tamaño de las Pymes, se asocia este punto con que las economías de escala son decrecientes. La tecnología obsoleta, la mano de obra poco

calificada, la falta de una administración que lleve los registros contables al día y un sistema que reúna los mismos, son los principales generadores de la economía de escala decreciente. La combinación de recursos escasos y economía decreciente generan que los empresarios Pyme continúen operando en la informalidad.

En relación con la formulación de estrategia de la empresa, todo el proceso depende de las características personales del empresario Pyme. Aquí entran en juego las dificultades que éstos tienen para delegar en la toma de decisiones (Fardelli Corroplese, Díaz, González, Szlechter, 2012). Además, el grado de informalidad del empresario (y la empresa) indicará el nivel y el tiempo de planificación estratégica.

El empresario Pyme se caracteriza por el cortoplacismo, utilizar procesos no escritos, intuitivos e incluso hasta corazonadas (Fardelli Corroplese, Díaz, González, Szlechter, 2012). De esta manera, aplican a su empresa el conocimiento tácito, que es definido como el conocimiento que surge de la experimentación y es difícil de poner en palabras. Generalmente es aplicable en un contexto y momento en particular y se avoca a problemas puntuales. Se diferencia de esta manera del conocimiento explícito o empírico, que es aquel estandarizado, general y aplicable a todas las situaciones (Fardelli Corroplese, Díaz, González, Szlechter, 2012).

La mayoría de los empresarios Pyme se convierten en tal a raíz del surgimiento de una idea, el descubrimiento de un nicho de mercado, o simplemente la solución ante la ruptura de una relación laboral. No siempre son profesionales en ciencias económicas, familiarizados con la administración, sino que son simplemente persecutores de una idea o un sueño. Esto los lleva a aplicar el conocimiento tácito mencionado arriba, la intuición y a la experiencia previa para llevar adelante el emprendimiento, en detrimento de los procesos de análisis de información.

De la misma forma, se enfocan en el corto plazo, buscando que el proyecto avance sin realizar una planeación estratégica desde el comienzo. Como vimos al principio, más del 20% de los nuevos emprendimientos no sobrevive los 2 años y el emprendedor se preocupa por hacer que su negocio crezca y se consolide pasado este período. Una vez se consolide en el tiempo la empresa y se profesionalice la administración, pensará recién en elaborar la estrategia a largo plazo. Asimismo, no se preocupará por escribir los procesos en los primeros años, debido al mismo motivo, el emprendedor está ocupado en hacer crecer su negocio.

En consecuencia, la mayoría de los emprendedores Pyme no cuentan con todas las inscripciones necesarias o bien no llevan la contabilidad y los registros impositivos al día. Los motivos son diversos: no lo consideran necesario, lo consideran un costo extra por un beneficio que no ven realizado (por parte del estado y por parte de la contabilidad y honorarios) y no quieren distraer el tiempo necesario para llevarlo por su cuenta. Respecto a los asesoramientos de profesionales externos, realizan consultas puntuales según la necesidad, no mantienen en general un diálogo continuo del que puedan sacar mayor provecho.

Las Pyme en general cuentan con empleados menos capacitados que las grandes empresas. Esto puede significar que no tengan conocimientos contables o administrativos sólidos y no comprendan la implicancia contable que puede tener su tarea. De esta forma, pueden generarse errores o falta de información en la carga de comprobantes, de operaciones y/o de asientos contables, por ejemplo. Así, la falta de calificación de los empleados pone en riesgo la integridad, existencia y confiabilidad de la información.

Debe prestarse atención a la estructura formal de la empresa, con tareas y funciones definidas. Asimismo, es necesaria una gerencia administrativa que distribuya sus conocimientos con los empleados y la importancia que cada tarea tiene y su implicancia contable y de información. La presencia de recursos humanos calificados otorga a la

empresa una mejor calidad de información, lo que beneficiará directamente a la toma de decisiones.

Fernández et al (2019) mencionan respecto de la importancia de los empleados calificados, que la falta de ellos no permite que el empresario Pyme tenga un apoyo interno en la toma de decisiones. Fundamentan los autores, que esto ocurre debido a los bajos sueldos ofrecidos, no tener un sistema de incorporación de personal organizado y hasta no tener claridad en las competencias necesarias. Esto puede generar, además, que los empleados no se comprometan con su tarea y no alineen sus objetivos con los de la empresa. De esta forma, no se genera el “circulo de satisfacción” del uso de los sistemas de información, mencionado en el apartado anterior, con consecuencia en la información.

Las falencias en los registros de la información (contable, financiera y no financiera) o el registro en defecto de la misma, traen aparejados los problemas mencionados al principio. La toma de decisiones se ve afectada por estar incompletos los datos, la falta de los mismos, o son erróneos. Asimismo, puede ocurrir que, debido a estas inexactitudes, tome mucho tiempo compilar la información para que sea apta para la toma de una decisión.

En resumen, la informalidad puede verse tanto en el empresario Pyme, en los empleados, en la estructura organizativa de la empresa, en los registros contables, o en cualquier aspecto de la entidad. Cualquiera sea la forma en el que se presente, tiene consecuencias en la toma de decisiones. Estas, surgen del desconocimiento fehaciente de las operaciones de la empresa, de la información no registrada, registrada en defecto o con errores. Así, impiden al empresario tener una visión clara, ordenada y precisa de la información que necesita para la toma de decisiones.

3) Estudio exploratorio bibliográfico sobre el tipo de Control Interno en Pymes, y su influencia en la calidad de información.

Control interno

Al pensar en el control interno se debe diferenciar entre una acción de control de un sistema de control. Una acción puede ser requerir la firma de una factura para autorizar su pago, el análisis de cierta documentación para abrir una cuenta corriente a un cliente o un e-mail que autorice un descuento. Pero un sistema de control interno que abarque a toda la empresa será mucho más que esto. Para que exista un sistema de control interno deben establecerse los procesos, definirse lineamientos y que es lo “estándar” en cada proceso. Luego las acciones apuntarán a detectar y prevenir los desvíos respecto a dichos estándares.

En este sentido Castañeda (2014), indica que el sistema de control interno, desde la emisión del informe COSO, es una práctica que se si se desarrolla, se ejecuta en todos los ámbitos de la organización. Esto partiendo desde el planteo de la estrategia de la empresa, la planificación y la gestión de la entidad. Como se mencionó arriba, el sistema de control interno abarca a toda la empresa y está presente en cada uno de los procesos.

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations (COSO) emitió un informe integral (Informe COSO) respecto al control interno en organizaciones. En él se define el control interno como un proceso llevado a cabo por toda la entidad, diseñado para adquirir un grado razonable de seguridad en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, de información y de cumplimiento. De la definición se desprende que el control interno está orientado a la consecución de objetivos, es un proceso (es decir, un medio para un fin), es efectuado por las personas, brinda una seguridad razonable y no total y es adaptable a la estructura organizacional que se presente (COSO, 2013).

En el informe se enfatiza que un sistema de control interno no es un sustituto para la administración, sino un complemento o herramienta de ésta. Asimismo, aclara que las actividades de control deben hacerse dentro de las operaciones, y no por fuera (Castañeda, 2014). La administración comprende muchos procesos, como pagos, cobros, gestión de cuentas corrientes, conciliaciones bancarias, contabilidad, etcétera; el informe COSO promueve incluir dentro de estas actividades, los procesos pertinentes de control. Luego en 2004, COSO emitió una versión ampliada de su informe original.

Para efectuar su propuesta, el Informe plantea 5 componentes del sistema de control interno, que apuntan al logro de 3 categorías de objetivos del mismo. Las categorías de objetivos son: Operativos (desempeño, rentabilidad, protección de los recursos), Información (presentación de estados financieros confiables) y Cumplimiento (de leyes y regulaciones aplicables a la empresa). Castañeda (2014) nos señala que el cumplimiento de los objetivos del control interno empuja en dirección al éxito y la supervivencia de las organizaciones. En el Informe COSO 2004, se incorpora el objetivo Estrategia, que se orienta hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Respecto los 5 componentes del control interno, los mismos son: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión.

El ambiente de control refiere a las pautas de comportamiento de la organización, a como los valores éticos son impartidos desde la gerencia a los niveles más bajos y la estructura de control que se plantea. Asimismo, comprende la filosofía de la administración y la forma en que los poderes o autoridad, responsabilidades son distribuidos a los empleados (Castañeda, 2014). Dicho de otra manera, comprende el conjunto de normas, procesos y estructuras en las que el control interno se desarrollará (COSO, 2013). El ambiente de control delimita el ámbito y los valores en los que los empleados deben ejecutar las actividades de control. Sin un ambiente de

control definido, las actividades de control pueden ser mal ejecutadas, dejando pasar acciones que debieran frenarse, o frenando operaciones que sí deben aceptarse. Es aquí donde se exponen los estándares globales de la empresa -que es lo correcto y que no-, sobre la cual se detectarán los desvíos.

La evaluación de riesgos es primordial para entender a donde debe ponerse foco al plantear un sistema de control interno. El primer paso es establecer los niveles de tolerancia o aversión al riesgo, para de esta forma determinar cómo se gestionarán (COSO, 2013). Luego debe realizarse el análisis de los procesos productivos y administrativos conjuntamente con la medición de los riesgos que afectan tales procesos, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales. El riesgo que afronta cada empresa es distinto según el segmento en que se desempeñe, el tamaño de la empresa, el tipo de cliente que atiende, entre otras. Castañeda (2014) indica que en el contexto actual rapidez de los negocios, debe prestarse especial atención al avance tecnológico, los nuevos productos, la competencia, los cambios en el ambiente operativo, entre otros. También aclara que el enfoque de la evaluación de riesgos no se refiere al uso de un método de evaluación, sino que se incorpore a la planeación de manera natural.

Las actividades de control son aquellas acciones definidas por la dirección que al ejecutarlas mitigarán los riesgos que tengan impacto en objetivos. Estas son ejecutadas en todos los niveles de la entidad (estratégico, técnico y operativo) y en todas las etapas de los procesos. Las actividades pueden ser manuales o automatizadas en los sistemas de gestión. Para ejecutar las tareas de control, debe cumplirse con la separación de funciones, en caso de no ser posible deben plantearse actividades alternativas (COSO, 2013). La segregación de funciones en esencia es que, el ejecutor de la acción y el que debe controlar la misma no sea la misma persona. De esta forma se evita que una persona autorice sus propias acciones, y se disminuye la potencialidad del fraude.

Castañeda (2014) manifiesta que los controles pueden ser preventivos, de detección y correctivos, así como que deben ser acordes al tipo de empresa. Asimismo, comenta que las actividades de control deben fundamentarse en el riesgo asociado y no en la posibilidad existente del error humano.

Sobre información y comunicación, COSO (2013) se refiere a que la alta dirección deje claramente plasmada la intención de los controles y que éstos deben ser tomados de manera seria. Asimismo, plantea que la información sobre los controles fluya en todas las direcciones, hacia arriba, abajo y transversalmente para un mejor entendimiento. Es importante la comunicación de las políticas de control para que quienes deban ejecutarlas comprendan el porqué del control, de manera de realizarlo más efectiva o eficazmente.

La supervisión es el control de los controles. Refiere a la evaluación continua o independiente de cada uno de los 5 componentes del control interno. Las evaluaciones continuas brindarán información oportuna sobre todos los aspectos, mientras las evaluaciones independientes serán efectuadas según necesidad, y podrán tener un alcance mayor de ser necesario. La frecuencia de este tipo de evaluaciones también dependerá de la evaluación de riesgos que se realice, la efectividad o resultados de las evaluaciones continuas y otras cuestiones que defina la dirección (COSO, 2013). Castañeda (2014) aclara que las revisiones pueden realizarse dentro de los mismos procesos de la empresa, o bien mediante auditorías externas o internas. Además, indica que COSO sugiere que la organización tenga definidas las personas, la metodología y la forma de comunicar las evidencias que se detecten.

Como todo sistema, debe concluir con la retroalimentación, el monitoreo brinda el feedback del comportamiento de los involucrados en las actividades, y del funcionamiento de los controles. Así, se detectan los desvíos o aspectos de mejora del sistema de control interno, mejorando la calidad del mismo. Implementar un sistema de control interno y que no se

controle si este se realiza y funciona o no, lleva determinadamente a que haya sido un gasto irrelevante. Esto aplica sobre todo en una Pyme que no cuenta con gran cantidad de recursos disponibles.

Castañeda (2014) concluye en su trabajo que una inadecuada gestión del sistema del control interno tiene consecuencias negativas en la toma de decisiones si no se detectan los desvíos. Además, ultima que el modelo COSO puede ser aplicado en cualquier tamaño de organización y que aplicado correctamente contribuye estratégica y operativamente al cumplimiento de los objetivos del ente. Por último, aconseja que la administración asuma el rol del control interno dentro de las funciones de dirección.

Es importante que las Pyme comprendan que la implementación de un sistema de control interno es fundamental cuando su empresa se encuentra en crecimiento o cuando se busca crecer. Deben prestar atención a los 5 componentes, siempre enfocándose en los objetivos que hayan definido para su negocio. Una empresa sin objetivos que intente crecer no puede consolidarse en el tiempo, en caso de dar resultados no tiene un plan para utilizarlos sabia o premeditadamente. Esto trae consecuencias como demora de utilización o el malgaste de tales resultados, potenciales pérdidas de oportunidades de negocios por no disponer capacidad operativa, entre otros. En otras palabras, se demora la toma de decisiones.

De la misma forma que se dijo al principio de este apartado, no debe confundirse actividades de control con el sistema de control interno. Debe aplicarse para su éxito un sistema de control interno, donde las actividades sea solo una parte de éste. Las actividades de control sin un ambiente en el que se las encuadre, y sin tener en cuenta los riesgos, no brinda el grado de seguridad necesario. Así, se atienden mejor los objetivos de la empresa, y son mejores los resultados del control interno.

Respecto a la toma de decisiones, el aporte que realiza el control interno es el de brindar el grado razonable de seguridad de la información y de las operaciones del ente. De esta manera, definidos los objetivos de la empresa, habiendo realizado la evaluación de riesgos pertinente, y generado el ambiente y las actividades de control se obtiene el primer paso completado. Luego con el correr del tiempo, y la ejecución de las tareas y operaciones y a través de la comunicación, información y el monitoreo de cumplimiento de las actividades de control, se completará el camino.

Control de gestión

Se puede decir que una sección del control interno es el control de gestión. Éste, en conjunto con la contabilidad de gestión, se encarga de medir el desempeño de la empresa a través de los indicadores financieros y no financieros presentados precedentemente.

El primer paso para realizar el control de gestión es la definición de los indicadores a medir. Para esto, es importante y de suma utilidad realizar la evaluación de los procesos y sus riesgos, y definir cuáles son las variables que se van a medir. Este paso implica conocer a fondo la empresa, sus procesos y cuáles son las variables que agregan valor a la misma. Los indicadores buscan mostrar el estado de avance o desvío respecto los objetivos, permitiendo medir la evolución en el tiempo.

La segunda etapa es definir los objetivos para esos indicadores o variables. Los mismos deben ser planteados por la dirección en conjunto con la gerencia, para que los mismos sean realizables, aunque no demasiado fáciles de cumplir, y que no sean imposibles de cumplir. Dependiendo el indicador que se trate, puede estar más relacionado a la estrategia de la empresa, o ser un indicador más bien interno del área. En cualquier caso, los mismos deben estar alineados con los objetivos y la estrategia planteados por los dueños de la empresa para el buen desempeño de la misma.

La tercera fase es la medición. La misma consta en reunir la información necesaria para el cálculo de los indicadores planteados y su posterior comparación y medición de desvío. En el proceso de obtener la información, se torna muy importante efectuar una revisión de la misma, a fin de verificar que los datos sean correctos. Medir un indicador con información generada de manera incorrecta llevará a tomar decisiones equivocadas que seguramente estén en contra de la estrategia de la empresa. La medición implica la comunicación, ya que los empresarios necesitan conocerlos para tomar decisiones, y los gerentes para modificar si es necesario la operación. Es importante incluir a todos los niveles de empleados del área en la comunicación, con el objetivo de involucrarlos en la mejora continua y mostrar los frutos que rinden sus esfuerzos.

La cuarta etapa es la retroalimentación de las mediciones hacia las estrategias planteadas. Ésta es importante ya que emite las señales necesarias para el rediseño de estrategias y objetivos en caso de ser necesarios, o bien la modificación de los planes de acción establecidos para lograrlos. Asimismo, la retroalimentación permite descubrir si los indicadores planteados son realmente útiles para la medición de la gestión, o si es necesario realizarles cambios o modificaciones. Es importante aclarar que los indicadores no son estáticos, ya que pueden ser buenos para una etapa de la empresa, pero no para una posterior. En ese caso se debe volver al primer paso y rediseñar el o los indicadores.

Ahora bien, es posible que tanto en el armado de los indicadores, como en la medición o la información incluida existan sesgos que afecten los resultados. Siguiendo a López, Gómez y Naranjo (2016), existen dos clases de sesgo en contabilidad, la primera se da en la planificación, control y evaluación del rendimiento, y la segunda en la toma de decisiones. Dentro de cada clase hay sesgos específicos que pueden darse.

Exponen los autores que, dentro de la primera clase mencionada, existen los sesgos de lenidad, de tendencia central, de actor-observador, de correspondencia y las holguras. El sesgo de lenidad consiste en realizar

evaluaciones más favorables de lo que corresponde. En este caso se observa que la mayor parte de las evaluaciones están por encima de la media. El sesgo de tendencia central se explica en realizar evaluaciones eludiendo los valores extremos, es decir, es una tendencia a utilizar los valores medios al momento de evaluar. En este caso se observa poca dispersión entre las distintas evaluaciones realizadas (López, Gómez y Naranjo, 2016).

Los sesgos de actor-observador y de correspondencia se generan a través de la atención selectiva del usuario de la información. El sesgo de actor(observado)-observador se funda en el peso relativo de los factores presentes en el entorno del rendimiento. Así, el observado otorga, por ejemplo, un mayor peso relativo al contexto que podría “justificar” un mal resultado que el que le otorga el evaluador. El sesgo de correspondencia se genera en el momento que el evaluador genera inferencias sobre el accionar del evaluado sin tener en cuenta la situación en que se generó el resultado (López, Gómez y Naranjo, 2016).

Los sesgos mencionados hasta el momento son intrínsecos a la persona, a su formación, a su punto de vista y a su entendimiento. Los sistemas de control de gestión deben propiciar la minimización de las observaciones personales y ser lo más neutral posible. Es por esto que los objetivos e indicadores deben ser planteados en conjunto y no por una sola persona, a fin de tener la visión de más de una parte y evitar este tipo de sesgos.

Otro sesgo presente en la planificación específicamente está dado por la presencia de holguras, sobre todo a la hora de plantear objetivos, presupuestos y estrategias, entre otros (López, Gómez y Naranjo, 2016). De esta forma, en la planificación se proponen objetivos holgados, de fácil cumplimiento, o se incluyen variables “por si acaso” para minimizar el impacto de posibles errores. Así, se aliviana la tarea y se disminuye la posibilidad de incumplir, o de que ocurran desvíos significativos.

Por otro lado, existen los sesgos en la toma de decisiones. Uno de ellos se da a raíz de la existencia del riesgo y la incertidumbre en las decisiones estratégicas. En estas decisiones, se puede generar un sesgo hacia el corto plazo en detrimento del largo plazo debido a la sub o sobre valoración de los indicadores financieros. Las decisiones a corto plazo obtienen resultados de manera más pronta y palpable que las de largo plazo, lo que puede condicionar a los decisores (López, Gómez y Naranjo, 2016). Asimismo, en niveles más operativos puede encontrarse este tipo de sesgo. En estos casos, quien tome la decisión lo hace por creencia, conveniencia o costumbre, sin considerar los datos objetivos, y utilizando una propensión natural y propia. Otro ejemplo de sesgo en la toma de decisiones se da en el establecimiento de precios de transferencia internos. Aquí cada involucrado valora mejor las condiciones que lo acerquen a su máximo provecho o intereses (López, Gómez y Naranjo, 2016).

Continuando con la opinión de López, Gómez y Naranjo (2016), plantean que los sistemas de contabilidad y control de gestión respecto a los sesgos pueden desempeñar un doble papel. Por un lado, pueden ser los generadores de los sesgos explicados, y por otra parte pueden contribuir a disminuir los mismos. Sin embargo, el formato de presentación de la información también influye en el lector de la misma si no está presentada de forma imparcial. En este punto se observa la importancia de la neutralidad de los objetivos y estrategias, del armado de los indicadores y variables a medir, y de la generación de información para realizar la medición. De esta forma se tiende a que los sistemas de contabilidad y control de gestión sean objetivos y disminuyan los sesgos en vez de generarlos.

En resumen, el control interno y el control de gestión, tienen como objetivo el aseguramiento razonable de que la información es fiable y los procesos se realizan de manera correcta. Ambos sistemas contribuyen a disminuir la incertidumbre si son planificados de manera imparcial, teniendo en cuenta la estrategia y los objetivos de la empresa. El control interno vela

por la salvaguarda de los activos de la empresa, a través de la evaluación de riesgos, el ambiente y las actividades de control aplicadas en pos de reducir los mismos. El control de gestión, asegura la calidad de la información contable registrada a través de la contabilidad de gestión, brindando información precisa para la toma de decisiones.

Asimismo, integrar a los procesos de la empresa, un sistema de control interno, permite reducir la informalidad presente en la entidad. Principalmente, colabora en el proceso de alineación de los objetivos personales de los empleados con los de la empresa, obteniendo un mejor resultado y mayor compromiso.

4) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética y los valores en las Pymes y sus decisiones gerenciales.

Weber (1985) planteó que el capitalismo surgió debido a un modo metódico de vida, a una ética intencional, universalista y regida por principios. Sumado a esto, el racionalismo ético se tradujo en que las personas realizan acciones como medio para lograr un fin, y si estas se rigen por valores y principios, se alcanzaría la salvación. El capitalismo plantea la libertad como medio de acción, libertad de trabajo, de producción, etcétera. Así, llevando este pensamiento a la empresa, que es la unidad productiva del capitalismo, su fin es obtener los máximos resultados (fin) a través de los procesos productivos (medio) (Giraldo, 2007).

Así como las personas en su accionar diario lo hacen poniendo en la balanza sus valores éticos, las empresas también lo hacen. Es que a través de sus representantes la actividad empresarial se torna una actividad humana. De no ser así, Crespo (2003) indica que se eliminaría la posibilidad de juzgar moralmente el accionar de las empresas. Continúa el

autor exponiendo que entonces, la decisión de iniciar un negocio, legal o ilegal no podría ser cuestionado ya que sería un “acto de la empresa”. Asimismo, no solo la decisión de iniciar el negocio no podría juzgarse, sino todo su accionar, como el incumplimiento de leyes comerciales, impositivas, laborales, ambientales, entre otras.

Igualmente, la concepción ética de los negocios ha cambiado con el paso del tiempo, gracias a los cambios que se han dado en la sociedad. Anteriormente, la ética era considerada un obstáculo para la eficacia económica, ya que no se cuestionaba los fines y medios de la misma (Giraldo, 2007). Hoy en día, el cambio de valores y la preocupación social sobre ciertos temas, hacen necesaria la incorporación de la ética en los negocios y en la forma de llevar a cabo la producción. De esta manera, Giraldo (2007) menciona que la ética y moral de los negocios se han reformado para unificar el interés económico con el interés social. En los últimos años, el nuevo paradigma relacionado a la ética empresarial se da con el ambiente, el cuidado del mismo y las leyes ambientales. De todas formas, el empresario Pyme no debe descuidar el resto de los aspectos relevantes mencionados al inicio de este apartado. No sirve hacer ética y propaganda a través del cumplimiento de las expectativas sociales respecto uno de estos temas, si al resto no se le presta atención o se opera al contrario de lo considerado ético.

Como se dijo, las acciones de las empresas son juzgadas a la luz de la ética y la moral debido a que son personas las que las ejecutan. Esto significa que los decisores y ejecutores de las acciones tienen un alto grado de relación con la moralidad de dichas acciones. Aquí salta a la luz la importancia no solo de la ética en las decisiones, sino también la ética en el liderazgo. Una decisión ética que es llevada a cabo por personas que no comparten dicha moralidad, será ejecutada sin tener en cuenta esta dimensión, o bien en lo opuesto a lo deseado. De esta forma, resulta importante que los decisores impartan su mirada ética a sus dependientes,

a fin de que las acciones sean llevadas a cabo de la manera convenida. Así se evitan conflictos de decisión – acción respecto a esta dimensión.

El liderazgo ético puede ser definido como la exteriorización de conducta de acuerdo a las normas, a través de las acciones personales y las conductas interpersonales, y la promoción de dicha conducta vía refuerzo y toma de decisiones (Brown, Treviño y Harrison, 2005 citado en Simonetta, 2017). Así, los gerentes y empresarios Pyme no solo deben tomar sus decisiones con criterio ético, sino que deben impartir dicho criterio a toda la empresa para que la misma sea ejecutada en sintonía. Asimismo, para que sea realmente liderazgo y no solo una acción puntual, esta actitud debe ser considerada y transmitida todo el tiempo y en todos los ámbitos.

Por otro lado, continúa Simonetta (2017) diciendo que el silencio ético no se ve solo en las organizaciones, sino también en la academia. Esto se debe a que no enseña a tener en cuenta la ética en el liderazgo. Afirma el autor que mientras se generen más y mejores resultados, los modelos enseñados son utilizables, dejando de lado el análisis ético en los mismos. Mientras tanto, numerosos estudios analizados por este mismo autor, advierten que el liderazgo no es neutral respecto a la ética, y que conlleva riesgos hacia los subordinados (Simonetta, 2017). Así, un liderazgo que no imparta una visión ética en los empleados, puede generar un sentimiento contrario en los mismos, exponiéndose así entre otros, al fraude. Finalmente, el autor concluye que incorporar el análisis ético ayuda a líderes y a colaboradores a evolucionar de manera amigable. Asimismo, afirma que la neutralidad no existe, ya que siempre los modelos concluyen en valores y principios al aplicarlos, por más que no se diga expresamente.

En resumen, las decisiones y acciones que toman y realizan las empresas no son neutrales en relación a la ética. Todas ellas tienen consecuencia e impacto en distintos ámbitos como el legal, comercial, ambiental, laboral, entre otras. Así, se demuestra la importancia de considerar la dimensión ética en las decisiones. De la misma forma, las

decisiones deben ser acompañadas por un modelo de liderazgo que propicie el buen juicio ético en el accionar de los empleados. Este debe ser compartido con los subordinados de forma que sean entendidos los fundamentos del mismo e incorporen los valores como propios. De esta manera, se genera un accionar armónico en todos los niveles de la organización.

En las organizaciones informales, es difícil encontrar estos comportamientos éticos. Como se dijo antes, guiados por el ímpetu de hacer crecer el negocio y en muchas ocasiones por ser el sustento económico, los valores son descuidados en pos de maximizar los resultados. En el crecimiento de una Pyme, es importante que incorporen los valores a las decisiones para que el crecimiento se produzca de mejor manera y con empleados comprometidos con los objetivos de la organización. En la misma sintonía, en las Pyme, si no se aplica la ética en las decisiones, tampoco se tiene en cuenta en el liderazgo y la estructura.

5) Análisis de las dificultades en la toma de decisiones en las Pymes frente a la informalidad.

En esta sección se desarrollan una serie de ejemplos o casos prácticos en los que se observen los beneficios de la gestión contable, los sistemas de información, el control interno y la ética. Se ejemplifica desde el formato de un juego de estados contables, comenzando por el Estado de Resultados, y siguiendo con el Estado de Situación Patrimonial. Pero, todo lo mencionado aquí, no se refiere a esperar a tener los estados contables auditados, sino que se propone acortar los tiempos, mensual o trimestralmente, por ejemplo. Esto nos otorga un estatus más pronto del desempeño de la empresa, y acumulándolo en el tiempo, una buena previsión del cargo por impuesto a las ganancias. Posteriormente se

plantean algunas recomendaciones de carácter general para enfrentar la informalidad.

Ventas: Por lo general las ventas son el concepto que más ordenado está en una empresa. Pero para esto, las ventas deben estar debidamente registradas e informadas, las facturas deben estar emitidas y registradas en la contabilidad (y en los libros IVA). Así podemos saber, además de los montos vendidos, la cantidad de clientes a los que se facturó, el valor promedio de cada venta, quienes fueron los mejores clientes del período analizado, entre otras. Asimismo, incluir la información de los vendedores de dichos productos, permite hacer un seguimiento del personal afectado a las ventas.

Adicionalmente, el contenido de la factura es importante tenerlo identificado. Así, nos nutriremos de información como la cantidad de artículos vendidos, por tipo o línea de producto y la cantidad de ítems de cada artículo, por ejemplo. Aquí juega un papel clave el control interno o control de gestión, que puede realizar un control de precios de venta por artículo.

Costo de ventas: Respecto a los costos de venta, debe elegirse un método de costeo de gestión (como por ejemplo el costo de reposición) que se oriente a la medición de los objetivos de la empresa. De esta forma los costos son medidos de manera conveniente y los márgenes de venta informados serán los correctos. Es importante en el caso de uso de costeos que sean variables a través del tiempo, la actualización permanente de los mismos, para que no ocurran desfasajes.

Estos valores y cálculos, ayudan a la toma de decisiones en el sentido de tener información de la empresa en su punto más importante: las ventas y el margen bruto. Es fundamental la correcta medición de estas variables si se quiere realizar una expansión, o se quiere medir el impacto de una acción de marketing, por ejemplo.

Resultado bruto: además de conocer el resultado monetario de la operación en bruto de la empresa, es importante obtener indicadores de desempeño. Un indicador clave en este punto es el margen bruto, que se obtiene dividiendo el resultado bruto por las ventas. Nos indicará cuantos pesos de resultado obtenemos por cada peso de venta. Es muy útil la comparación del resultado bruto en los distintos productos o servicios que produzca o venda la empresa. De esta forma se diferencian los productos “estrella” de los productos menos rentables, y se pueden tomar acciones más concretas en consecuencia. Asimismo, en el conocimiento del mercado de actuación, se puede hacer la comparación contra el promedio de la industria para así conocer el posicionamiento relativo de la empresa.

Gastos de comercialización y de administración: Los gastos de comercialización son los efectuados para realizar la venta de los productos o servicios. Debe disponerse de una correcta y oportuna registración de los mismos. Por un lado, los motivos impositivos como son tomar el crédito fiscal de IVA que corresponda y, en segundo lugar, realizar la deducción en el impuesto a las ganancias. Por otro lado, conocer la incidencia de los mismos en los resultados periódicos que se calculen, y conocer qué porcentaje del margen bruto se está gastando en comercialización y administración.

En el caso de los gastos de administración, que no están relacionados a la venta sino al soporte administrativo, es importante conocer la magnitud y participación de los mismos. Mayormente si se está en periodo de expansión o se quiere encarar uno, es necesario conocer las variables que se verán afectadas.

Resultado financiero: se incluyen primordialmente los intereses, tanto ganados como perdidos, y el resultado por tenencia. La medición de los resultados por intereses nos da indicios de la gestión financiera de la empresa. Será distinto si se solicitó un préstamo para ampliar la planta o el salón de ventas que, si proviene del giro en descubierto bancario, pero es importante tener registro de los montos, tasas y plazos.

Aquí, si se utiliza un costeo dinámico (como el de reposición), se incluye el resultado por tenencia que se genera por el aumento de valor de la mercadería en stock. Se podría utilizar como medida para la evaluación del tamaño del stock, y comparar este valor con el margen bruto. Esto nos da información sobre si se obtienen más ganancias por vender o por tener un gran tamaño de stock, si bien este resultado no genera efectivo hasta que las mercaderías no se venden.

Gestión de efectivo y bancos: Lo que considera más importante una Pyme o el empresario Pyme es el efectivo. Esto se debe primeramente al pequeño tamaño de la empresa, a que no dispone de grandes líneas de crédito bancario (como el descubierto) y a lo que se mencionó respecto a la informalidad. Es entonces menester, llevar un buen registro, y al día, de los movimientos de caja, así como de los bancos. Así, el empresario Pyme puede obtener información correcta y oportuna sin estar presente en la tesorería de la empresa, y sobre a que se deben los saldos bancarios.

Relacionado a esto, la gestión de la cartera de valores es de suma importancia. Tenerla correctamente registrada y ordenada permite, entre otras, a que no se venzan cheques, a depositarlos antes de entrar en descubierto y conocer las fechas de pago de los cheques emitidos. De esta forma se agilizan los movimientos de fondos para evitar, por ejemplo, intereses indeseados o innecesarios.

Gestión de cobranzas: Relacionado con el punto anterior, la gestión oportuna de las cobranzas ayuda a reducir la necesidad de efectivo. De esta forma, si se realiza una gestión a tiempo, ingresan los fondos provenientes de las ventas de la empresa. Un sistema de información puede ser de gran ayuda en este punto, por ejemplo, emitiendo listados de comprobantes por fecha de vencimiento, saldos adeudados y anticuación por cliente y por tipo de producto o servicio.

Producción y costo de producción, productos en proceso y costos insumidos: para los casos de empresas productivas, se deben tener las mismas consideraciones respecto al costo mencionadas al comienzo. A esto se le adiciona la complejidad de los cálculos de costos indirectos, mano de obra indirecta y demás elementos.

De todas formas, es de suma importancia llevar al día los registros de las cantidades producidas, tiempo que demora el proceso de producción, pérdidas o mermas, a fin de poder hacer un seguimiento y llevar el control de estas variables. Asimismo, contemplar el desgaste de la maquinaria e incluirlos ya sea en el costo del producto o como costo indirecto, permitirá que al momento de cambiarla o comprar una nueva, disponer de fondos para hacerlo.

En cuanto a los productos en proceso, es importante conocer cuántos productos están en proceso en cada cierre parcial que se maneje (por ejemplo, mensuales, trimestrales). Conocer esta información, en conjunto con los costos incurridos al momento para esos productos, puede darnos un indicio de futuros ingresos por venta y posibilidad de cumplimiento de contratos de entrega de mercadería. Esto nos otorga previsibilidad y capacidad para anticiparnos a los hechos o proponer acciones correctivas si es necesario.

Gestión de inventarios: la gestión del inventario es primordial para las Pyme, ya que nos indica las cantidades disponibles para la venta. Asimismo, para una correcta gestión, los sistemas de información ofrecen gran cantidad de información, la que puede incluir el vencimiento (si son mercaderías perecederas), la antigüedad, el valor, etcétera. Además, hay que tener en cuenta que en el día a día puede haber pérdidas, roturas de productos, daños. Además de cuantificarlas, deben ser tenidas en cuenta ya sea para ofrecerlas en el estado que estén, o para no ofrecerlas a la venta si la pieza no sirve.

Detectar a tiempo las mercaderías de baja rotación cuando no son perecederas, evita que tengamos el stock detenido en el tiempo, sin generar utilidades por su venta. Así, es de suma utilidad identificar los componentes del stock, subgrupos presentes, piezas obsoletas. Para ello, lo primero a realizar es determinar que se considera baja rotación y obsolescencia para el negocio, ya que varía entre los distintos tipos de negocio. Luego, evitar que se acumulen mercaderías que no se pueden vender o que son antiguas es parte de la gestión del mismo.

Gestión de proveedores: no solo es importante conocer cuánto le debemos a nuestros proveedores para acompañar la gestión del efectivo, sino también la implicancia contable e impositiva de las facturas de los mismos. En primer lugar, al registrar la factura de un proveedor, registramos el crédito fiscal de IVA que contiene, y de esta manera se deduce correctamente al débito generado por las ventas. En segundo lugar, contablemente, el importe neto de la factura se registra en la cuenta contable que corresponda, ya sea dando de alta el stock, o registrando gastos. En ambos casos es importante ya que registra la información necesaria para tener correctamente el valor contable del stock, o permite que el resultado del período en análisis sea el correcto y no se omita información.

Gestión fiscal: la gestión fiscal no incluye solo el devengamiento y pago de impuestos, sino también analizar las posibilidades de exenciones, bonos fiscales y desgravaciones. Este punto depende de la legislación vigente, que puede sufrir modificaciones en cualquier momento del año, por lo que el empresario Pyme, o los colaboradores deben mantenerse informados al respecto. Por otro lado, la registración oportuna en la contabilidad del gasto devengado, permite que en la medición de resultados intermedios se conozca la incidencia de los impuestos. De esta manera, se evita que se observe un resultado ficticio por la falta de este componente.

Gestión de sueldos y cargas sociales: en las Pyme, los principales costos son las materias primas y los salarios y sus cargas sociales. La particularidad de los salarios es que en mayor medida son un costo fijo que la empresa debe que afrontar independientemente del nivel de producción y venta. La oportuna registración contable entonces, brinda datos precisos respecto a este concepto de gastos, y permite tomar mejores decisiones respecto a los resultados intermedios.

Asimismo, el cumplimiento de la normativa respecto a registración de empleados, ART, obra social, etcétera, evita problemas relacionados con accidentes de trabajo, juicios laborales, entre otros. De esta forma, a lo largo del tiempo se verá un ahorro monetario por no tener estos incidentes términos de juicios, arreglos monetarios y compensación de salarios no cubiertos por no disponer de ART.

Todos los componentes se ven reflejados en la contabilidad de gestión, a través de la cual podemos conocer la información completa de la información de la empresa. Sin embargo, como la contabilidad de gestión puede tener algunas reglas propias y útiles al negocio, que difieran de las normas contables, debe tenerse en claro cuáles son las diferencias entre ellas. Así, llegado el momento de preparar los estados contables para ser auditados, se puede realizar las conversiones necesarias sin problemas. No obstante, un sistema de información contable puede solucionar esta diferencia, permitiendo gestionar en el mismo sistema, ambos tipos de contabilidad. En las Pymes, la generación de los estados contables son una carga para el personal administrativo, a causa de la informalidad. La misma, puede ser transformada en una oportunidad si es llevada al día, ya que brinda información valiosa para la toma de decisiones.

Como se mencionó, la contabilidad de costos es parte de la contabilidad de gestión. Es vital para la toma de decisiones que exista un sistema de costeo definido, objetivo, entendible y fácil de llevar a cabo. Así,

los márgenes brutos de los productos son fácilmente obtenibles y comparables. Comprender cuales son los componentes que agregan valor (y costo) al producto permite realizar una mejor apreciación de los mismos, y detectar desvíos más rápidamente.

Por otro lado, se recomienda efectuar presupuestos por área, ya sea productivas, de ventas, o de gastos (como puede ser la administración, sistemas, RRHH, etcétera), para un período definido, generalmente un año. De esta forma cada área tiene un norte a lo largo del período, que contiene los objetivos planteados para cada una de las áreas, y se realizan comparaciones de logros y desvíos. Los mismos deben ser revisados en períodos intermedios cuando se observen desfasajes grandes, errores en la presupuestación, o grandes cambios en las variables macroeconómicas que inciden en la empresa.

Otra herramienta que se recomienda utilizar es el flujo de fondos, en conjunto con los estados de resultados parciales. Debido a que el efectivo es importante para las Pyme, conocer de donde provino y en que fue utilizado el efectivo produce que se torne significativa esta herramienta. La misma brinda información muy provechosa, que posibilita identificar puntos débiles en la gestión del efectivo y tomar las acciones correctivas necesarias, o bien potenciar las buenas prácticas que se realicen en la empresa.

Para asegurarse de que la información sea fidedigna, completa y útil, debe propiciarse el grado de control interno suficiente para que los procesos se ejecuten de la forma correcta. Generar el ambiente de control, desde el empresario Pyme hasta la línea operativa, entender cuáles son las actividades con mayores riesgos es vital para las Pyme. El control interno colabora en la disminución de la formalidad, sin tornarse burocrático en exceso, y de esta forma asegura que las operaciones que se realicen sean para el bien de la empresa.

Claro está que, en todos estos elementos para gestionar, está presente la concepción ética, generando negocios y acciones con buena fe, de manera legal y emitiendo los comprobantes necesarios. El cumplimiento de las leyes que regulan los negocios, asimismo, permite disponer de toda la información pertinente para la correcta gestión de la empresa.

Para materializar lo dicho, se presentan ahora algunos ejemplos reales:

Una Pyme unipersonal de compra-venta de aberturas de aluminio adquirió en 2018 un sistema de información que abarca todas las áreas del negocio. Gracias a este sistema y su correcta utilización, ahora dispone de un control del stock de cada tipo de producto, ingresando las entradas con los remitos/facturas de los proveedores. Además, emite las facturas de venta directamente desde el sistema, lo que da de baja las piezas del stock ya que se entregan en el momento. Asimismo, el registro de las facturas de compra y de venta se registran en el libro IVA que puede consultar en cualquier momento del mes para hacer una proyección de la posición respecto a este impuesto. Además, agilizó el proceso de emisión de facturas, que ya no tiene que ingresar vía web de AFIP, sino que las emite directamente desde el sistema. De esta forma, redujo la informalidad del negocio, permitiendo tener más y mejor información de manera oportuna, lo que agiliza y aumenta la calidad de la toma de decisiones.

Otro caso es el de una Pyme concesionario de venta automóviles y servicios de postventa. La incorporación de un sistema de contabilidad de gestión, control de gestión e interno, permitió disponer mensualmente de informes de gestión como son los resultados por área. Además, el sistema de control interno disminuyó los errores en los procesos, evitando pérdidas por los mismos. Un punto a destacar, es que se posibilitó la distribución de los cargos por sueldos y cargas sociales por unidad de negocio, lo que

permitió mejorar las mediciones de resultados por área. Además, el subsistema contable está perfectamente integrado con el resto de los subsistemas, lo que permite conocer día a día de manera instantánea el nivel de facturación y su comparación con el presupuesto mensual.

CONCLUSIONES

En conclusión, la informalidad está presente en distintos grados en las Pyme argentinas y en sus empresarios Pyme, y ésta afecta a la toma de decisiones empresariales. La informalidad implica no solo no cumplir con las disposiciones legales, sino también el hecho de no mantener el orden en la administración y gestión de la empresa. Como se vio, el empresario Pyme se aboca demasiado a la venta, la producción y el crecimiento de la empresa. Pero las decisiones que toma para esta conducción están basadas en la intuición y el conocimiento tácito, y son tomadas sin seguir un camino lógico y basado en información cierta.

La toma de decisiones para que sea certera, necesita basarse en información que cumpla los criterios para ser considerada como tal. El objetivo de la información para la toma de decisiones, es reducir la incertidumbre, tanto interna como externa. Para obtener esta información, debe implementarse una contabilidad de gestión que sea adecuada para la empresa, la estructura de la misma, el sector económico, los procesos que integre y demás características particulares. La contabilidad de gestión aporta entonces información destinada a reducir la incertidumbre, y tomar una decisión lo más correcta posible. Asimismo, mientras mayor sea el nivel de informalidad de la organización, más difícil es obtener esta información de la contabilidad de gestión. La gestión contable entonces, permite reducir la informalidad en cuanto a la información, y posteriormente en la toma de decisiones.

De la misma forma, un sistema de información contable que integre todos los procesos de la empresa con la contabilidad de gestión, permite hacerse de la información necesaria para reducir la incertidumbre. Pero este no brinda resultados si la organización es informal y no hay una cultura que alinee los objetivos personales con los de la empresa.

Además, la informalidad está relacionada con el ambiente ético de la empresa. En este sentido, la carencia de una mirada ética, sumada a la informalidad presente en la organización, promueve la toma de decisiones erradas en este aspecto. Las decisiones contrarias o no apoyadas en la ética empresarial y social, tienen incidencia negativa en el mercado, el entorno y la mirada social que se tiene sobre la empresa.

Para finalizar, se podría cerrar evocando la frase *la información es poder*. Pero, la informalidad no permite que haya información correcta y completa que optimice la toma de decisiones en las empresas Pyme. Por lo tanto, la informalidad evita que las Pyme se hagan de ese poder.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Abrego Almazán, D.; Sánchez Tovar, Y.; Medina Quintero J. M. (2017) Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y Administración*, (62): 303–320.
- ❖ Cabeza de Vergara, L.; Muñoz Santiago, A. E. (2010) Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la PYME y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 6 (10): 9-39.
- ❖ Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, (2): 129-146.
- ❖ Committee of Sponsoring Organizations (2013) Control Interno – Marco integrado, resumen ejecutivo.
- ❖ Crespo, M. F. (2003) Lo ético de la ética empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*. 8 (22): 307-322.
- ❖ Dapena Fernandez, J. L. y Jaimez, L. (2020) *Contabilidad gerencial y toma de decisiones*. Córdoba: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C.
- ❖ Fardelli Corroplese, C; Díaz, D. V.; González, N. L. y Szlechter, D. F. (2012). Especificidades del proceso estratégico en pymes argentinas: un estudio de casos. *SaberEs*, (4): 67-83.
- ❖ Fernández H., S. R.; Diaz M., L. E.; Rodríguez Ch., W. J.; Martínez M., L. Á. (2019) Influencia de la tecnología e información para el rendimiento de las Mipymes colombianas. *Actualidad Contable Faces*, Año XXI, (38): 25-45.
- ❖ Fernández, J. S.; Mosquera, I. S.; Redchuk, A. (2013) Informalidad empresarial: el caso de la Provincia del Chaco en Argentina. *Cultura, Tecnología y Patrimonio*. Año VIII, (16): 55-67.
- ❖ Fernández, M. A.; Follonier, M. P.; Loggio, S. R.; Colombani, M y Benedetto, M. G. (2012) Jornada interdisciplinaria de estudios para el desarrollo de la región de Salto Grande.

- ❖ Giraldo Garcés, G. A. (2007) Racionalidad y ética en las organizaciones. *Cuadernos de Administración*. (38): 53-62.
- ❖ Gonzalez Urgiles, J. H; Salazar Vázquez, F. I; Sanchez Zalazar, P. M. y Sanmartin Gonzalez, J. F. (2021) Contabilidad administrativa, herramienta para la toma de decisiones gerenciales. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias* **6** (2): s/p.
- ❖ Hernandez Madrigal, M. (2020) Prácticas tradicionales y contemporáneas de la contabilidad de gestión: Una revisión de la literatura. *Revista Academia & Negocios*. **5** (2): 57-68.
- ❖ López González, C.; Díaz Fúnez, P. A.; Robledo Velásquez, J. (2015), La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, **17** (28): 191-217.
- ❖ López-Valeiras, E.; Gómez-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*, Año XXIV (1): 13-24.
- ❖ Nicolas-Alarcón, C.; Valenzuela-Fernández, L.; Gutiérrez-Caques, A.; Gil-Lafuente, J. (2015) Sensibilidad ética empresarial. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. **25** (58): 49-64.
- ❖ Pérez, J. O. (2020), Variables que definen los sistemas contables tradicionales. *Contabilidad y auditoría*, (52): 47-59.
- ❖ 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.
- ❖ Porporato, M. (2015) Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional. *Contaduría y Administración*, (60): 511–534.
- ❖ Reyes Maldonado, N. M., Chaparro García, F., & Guerrero Barajas, A. (2020). Normas Internacionales de Información Financiera como instrumentos de gestión empresarial y control gerencial: más allá de una función en contabilidad. *Revista Universidad & Empresa*, **22** (39): 1-25.

- ❖ Romero Reyes, R.J.; Rico Lugo, S.D.; Barón Velándia, J. (2012)
Impacto de un sistema ERP en la productividad de las PYME.
Tecnura. **16** (34): 94-102.
- ❖ Villar, L; Briozzo, A; Pesce, G (2015). El efecto de la informalidad en
las decisiones de financiamiento de las microempresas. XXXV
*Jornadas Nacionales de Administración Financiera, Córdoba,
Argentina*.

WEBGRAFÍA

- ❖ Ministerio de Producción de la Nación Argentina.
www.argentina.gob.ar/produccion [20/03/2021]