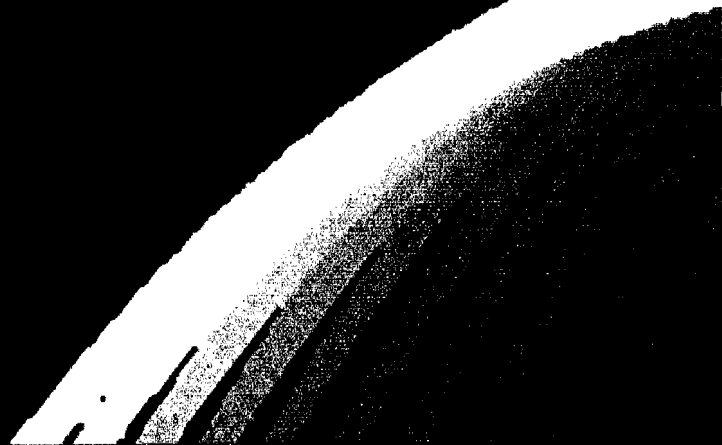
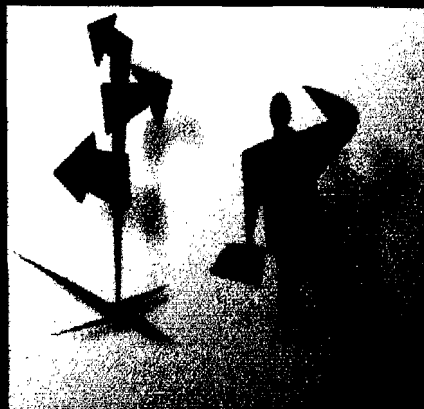


LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS PYMES



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO

TRABAJO FINAL

*La Contabilidad Gerencial
como Estrategia
Competitiva para las
PyMEs*

ALUMNO: *Gustavo Orlando Navarro*

DIRECTOR: *CPN Luis Alfredo Paradello*

2005

“A veces, ante la manera de ser de los otros, uno se siente orgulloso de ser uno mismo y no otro”

A mi padre, por su calidad humana.
A mi madre, ejemplo de fortaleza, por enseñarme a ser “uno mismo” y no traicionarme.
A mis hermanos y sobrinos, por darle sentido a mi vida.
A mis amigos, por compartir mis sueños

PRÓLOGO

Durante el cursado de mi carrera he desarrollado numerosos trabajos para las distintas asignaturas del plan de estudios, lo que me ha permitido mantener un fluido contacto con empresas que desarrollan su actividad en el ámbito de nuestra provincia, la mayoría de ellas pequeñas y medianas.

Esta experiencia me ha posibilitado conocer desde adentro las características y las condiciones en que las mismas se desenvuelven, así como sus debilidades y fortalezas, sus amenazas y oportunidades.

Sin duda que si consideramos la evolución de los escenarios en que tales empresas se han desenvuelto a lo largo de estos años, podemos visualizar dos etapas con características netamente diferenciadas. El hito que separa ambas etapas lo define la puesta en vigencia del llamado plan de convertibilidad, el cual establece condiciones totalmente distintas entre el antes y el después.

Es precisamente, a partir de la vigencia de este nuevo esquema económico, que se generan condiciones que comienzan a desnudar una serie de falencias y debilidades que van tornando a estas empresas cada vez más vulnerables al entorno.

Estas falencias, que se traducen en ineficiencias, altos endeudamientos, falta de capacidad de respuesta frente a las amenazas de un entorno cada vez más competitivo -tanto por la acción de empresas radicadas en el país como por la introducción de productos desde el exterior-, deficiente aprovechamiento de la capacidad operativa instalada, imprevisión, escaso capital de trabajo, etc., reconocen a mi criterio, como causas fundamentales a la falta o insuficiente planificación del accionar de las organizaciones, uso inadecuado de las técnicas de la administración a efectos de generar información suficiente, adecuada y oportuna, inexistencia de controles apropiados, insuficiente proceso de delegación y asignación de funciones, escasa capacitación y promoción de los recursos humanos, resistencias culturales, etc.

Sin duda que de persistir esta situación, la permanencia y proyección de estas empresas se presenta seriamente comprometida por cuanto probablemente desembocarán en una paulatina pérdida de participación en el mercado frente a competidores más organizados y eficientes, así como una creciente descapitalización y pérdida de capacidad económica y financiera, con riesgo final de desaparición.

Siendo la información uno de los recursos más críticos de las organizaciones en nuestros días, se agudiza la imperiosa necesidad de los mandos superiores de implementar una estrategia empresarial basada en adecuados sistemas de planificación y control que le permitan tomar decisiones pertinentes y oportunas en un entorno cada vez más cambiante y competitivo.

Esta realidad me induce a definir y proponer un marco conceptual y práctico referido a la contabilidad como sistema de información de gestión estratégica de la empresa, que resulte de aplicación en las PyMEs de nuestra zona y que contribuyan al logro de una gestión eficiente y eficaz.

A partir del problema planteado y del objetivo definido, me he propuesto desarrollar en la *primera parte* de este trabajo el marco teórico de la temática a tratar, con la opinión de los distintos autores que abordan la cuestión, para que a la luz de tales conceptos podamos definir un enfoque dirigido hacia las pequeñas y medianas empresas de nuestra zona. Con esta idea se desarrolla una presentación del Sistema Integrado de Información, la Planeación y el Control de Gestión, para posteriormente profundizar en la Contabilidad Gerencial y los modelos necesarios para proveer información de Gestión Estratégica en las empresas.

En la *segunda parte* se realiza una Investigación de Campo en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Santiago del Estero para conocer en qué grado de desarrollo se encuentra la información de gestión estratégica que se utiliza en las mismas para que los empresarios tomen sus decisiones en función de los objetivos que se plantearon. Además se analiza si las pequeñas y medianas empresas cuentan con las condiciones consideradas básicas para implementar sistemas de información de gestión estratégicos.

Por último en la *tercera parte* se presentan las conclusiones a las que se arriba luego de cotejar la realidad de las PyME bajo análisis con los desarrollos teóricos realizados.

ÍNDICE

PRÓLOGO	I
----------------------	----------

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1 - El Sistema Integrado de Información

Conceptos sobre Información.....	2
La Necesidad de la Buena Información	3
Características de la Información.....	3
La Planificación y el Control de Gestión Aspectos Teóricos.....	7
Planeamiento Estratégico.....	9
El Control de Gestión.....	10
Características Básicas	13
El Proceso de Control de Gestión.....	19
Ventajas Competitivas del Control de Gestión.....	14

CAPÍTULO 2 - El Sistema de Información Gerencial

El Sistema de Información Contable.....	16
La Contabilidad Gerencial. Su Evolución.....	16
Falencias de la Contabilidad Gerencial Actual.....	19
Aspectos Claves de un adecuado sistema de gestión	22
El Sistema de Información para la Gestión Gerencial.....	23
Funciones de la Contabilidad Gerencial.....	24

CAPÍTULO 3 Algunas Herramientas Útiles para un Adecuado Manejo de la Información.

El Análisis Estratégico Situacional.....	28
Sistema Contable Características.....	30
Tablero de a Bordo	34
El Cuadro de Mando Integral.....	36
Un Tablero de Mando Adecuado a nuestras PyMEs.....	44
El Punto de Partida.....	45

Presupuestación. Una Propuesta para PyMEs.....	48
Tipos de Presupuesto.....	48
Formulación del Presupuesto.....	49
Control Presupuestario.....	50
Responsables del Control.....	51
Modelos del Presupuestos.....	51

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 4 - Investigación de Campo

Diagnóstico sobre la Realidad de Nuestras PyMEs	52
Metodología Aplicada en el Análisis de Nuestras PyMEs.....	54
Características de nuestras PyMEs	56

CAPÍTULO 5 Resultados de la Investigación

Sistemas de Información y su utilización como Herramienta de Gestión..	54
Comercialización.....	58
Recursos Humanos.....	59
Objetivos a Corto plazo.....	60
Objetivos a Largo Plazo.....	61
Planificación de Objetivos a Corto Plazo	62
Planificación de Objetivos a Largo Plazo.....	63
Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos a C.P.....	63
Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos a L.P.....	64
Capacitación.....	64
Los Empleados Conocen los Objetivos dela Empresa a C.P.....	65
Los Empleados Conocen los Objetivos a L.P.....	66
Realización de un presupuesto anual en la Empresa.....	66
Realización de un Presupuesto a tres años en la Empresa.....	67
Utilidad de la Información Contable para Administrar la Empresa.....	67
Existencia de Información con la que no se cuenta y que sería útil para Administrar la Empresa.....	68

CAPÍTULO 6- Conclusiones

Dimensión Estratégica.....	71
Dimensión Sistemas de Información.....	72

Sistemas de Información y su utilización como Herramienta de Gestión...	65
Planeación.....	75
Comercialización.....	75
Recursos Humanos.....	75
Visión Diagnostica Sintética.....	75

ANEXOS

Cuestionario PyMEs.....	77
Área Critica Situación Económica -Financiera.....	80
Área Critica Situación Comercial.....	83
Área Critica Producción.....	84
Área Critica Personal.....	85
Área Critica Servicios a Clientes.....	86
Presupuesto de Ventas,,,,,.....	87
Cuadro de Resultados Presupuestados.....	88
Presupuesto de Gastos de Administración y Comercialización.....	89
Presupuesto de Consumo de Materias Primas.....	90
Presupuestos de Producción.....	91
Presupuestos de Gastos Financiación.....	92

BIBLIOGRAFÍA

.....93

INTRODUCCIÓN

La intención del presente trabajo es demostrar la posibilidad de que la Contabilidad Gerencial asuma el rol de ser el sistema proveedor de información de gestión estratégica de la empresa no solo a nivel financiero sino a nivel de gestión total de la empresa. Para esto es necesario ampliar el campo de la contabilidad gerencial más allá de los indicadores financieros típicos. La contabilidad debe asumir el rol de ser el sistema de información de gestión estratégica de la empresa no solo a nivel financiero sino a nivel de gestión total de la empresa.

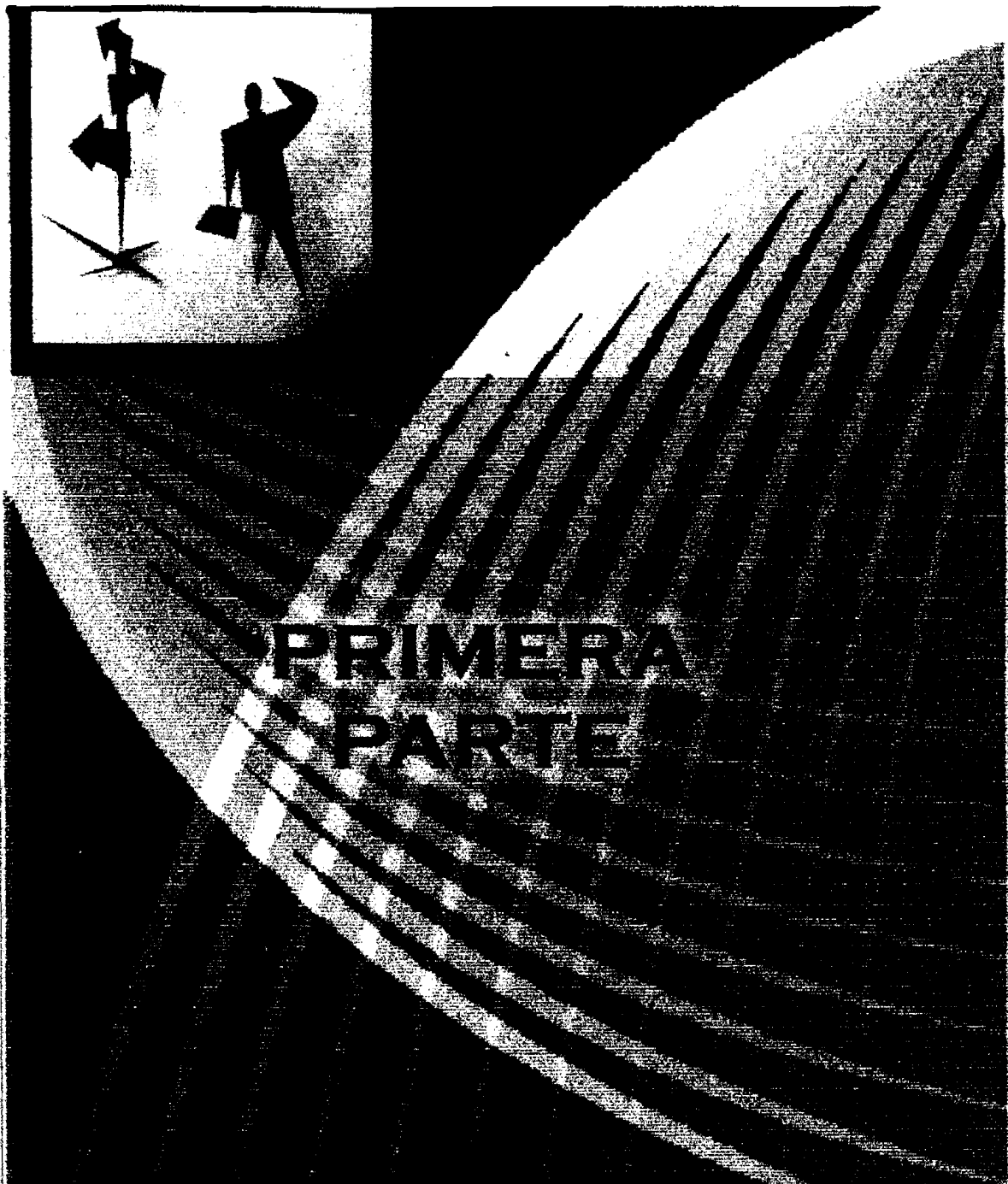
Hoy en día la contabilidad de gestión, en el mejor de los casos, presenta solamente información financiera para la toma de decisiones, dejando de lado importantes sectores y actividades de la empresa que no pueden ser cuantificados en términos financieros tales como mercadotecnia, calidad de producto y/o servicio, recursos humanos, etc., brindando por lo tanto un cuadro incompleto de lo que sucede en la empresa.

La contabilidad de gestión tampoco articula la información que brinda a sus usuarios en función a las estrategias de largo y corto plazo que se han implementado para el logro de los objetivos. Los proveedores de información de gestión en la empresa deben adaptar la misma a las necesidades de los usuarios de manera de que estos puedan realizar una gestión estratégica de la empresa con la información necesaria para ello.

Este trabajo define un Modelo de Información estratégica para la empresa en base a los fundamentos teóricos y a los últimos avances producidos en contabilidad gerencial, con el objetivo de que el empresario cuente con esta información para gestionar adecuadamente su empresa a la luz de los objetivos que se ha planteado.

Para implementar estos sistemas de información es necesario que las empresas posean un nivel básico de gestión que se ajuste a las teorías brindadas por la administración de empresas. Por lo tanto lo que se busca conocer es si es posible aplicar estos sistemas de información en las pequeñas y medianas empresas del medio con el fin de proveerles una ventaja competitiva en lo referente al manejo de información para la toma de decisiones en la empresa.

Es con estas intenciones que se va a realizar el presente trabajo y que va a permitir conocer la realidad y cotejarla con la teoría.



**PRIMERA
PARTE**

1

EL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN

1.1 Conceptos sobre Información

El manejo eficiente de la información en nuestras PyMEs, constituyen una de sus principales carencias, lo que hace que las mismas se tornen vulnerables a los embates a los que son sometidas por el actual entorno en el que deben desarrollar su operatoria.

Para abordar este tema, se procederá en primer lugar a definir y precisar un marco conceptual sobre la información y la necesidad de un adecuado manejo, a efectos de generar luego una propuesta concreta que contemple determinadas herramientas relacionadas con esta temática y que sean de posible aplicación a las PyMEs de nuestra zona, en el marco de las actuales exigencias que plantea el contexto en el que se desenvuelven.

Al abordar este tema, Volpentesta (1999.75) señala que la “La información es un conjunto de datos que se presentan en forma inteligible al receptor. La información son datos procesados en forma significativa para el receptor, con valor real y perceptible para decisiones presentes y futuras”. Se observa en esta definición que, si bien la información constituye un conjunto de datos, para que la misma sea útil, estos deben ser procesados adecuadamente de acuerdo al uso que se le quiera dar. Otro elemento que compone esta definición tiene que ver con el carácter relevante de la información a generar, ya que si la misma no adquiere tal carácter para su usuario, deja de cumplir con el objetivo para el cual fue generada. Esta debe servir para reducir la incertidumbre, lo cual tiene valor en el proceso de toma de decisiones por cuanto, una vez determinada e identificada la problemática, la búsqueda de información permite el diseño de las mejores alternativas que posibiliten una correcta decisión.

Queda claro entonces la diferencia que existe entre datos e información, ya que ésta se genera a partir de un proceso intermedio de transformación que procesa los datos que surgen de la operatoria de la empresa, así como de su entorno. Según Blanco Illescas (197.197) “el dato tiene un carácter individualizado y simple, frente a un producto semielaborado como es la información. De hecho los datos equivaldrían a materias primas, tales como el agua, la arena o el cemento, que, aunque se disponga de

ellos, no constituyen por sí solos el hormigón, que en nuestro caso sería la información”. Los datos se transforman en información cuando se los procesa obteniendo a partir de ellos un producto significativo cargado de conocimientos basado en ideas o conclusiones. De allí entonces que la información es conocimiento obtenido a partir de datos, a los cuales mediante el procesamiento se les agregó utilidad, finalidad y significado.

Es común observar en PyMEs de nuestra zona, la existencia de un cúmulo de datos, que por no estar debidamente procesados, no adquieren relevancia y oportunidad de una buena información, lo cual no permite su utilización para el proceso de toma de decisiones. Es en este marco donde se valora la información de manera significativa, ya que su importancia reside en la forma en que puede afectar a una acción o una decisión que se vaya a tomar. Además, debe estar montada sobre la estructura orgánica de la empresa, ya que es común que cada área se considere propietaria de la información que produce, e incluso se resista a facilitarla a los demás aunque la necesiten en su trabajo.

1.2. La Necesidad de la Buena Información

Podemos afirmar que nos encontramos actualmente en la era de la información, donde la misma es cada vez más profusa y variada, de mayor y menor calidad, más y menos confiable, etc. Ahora bien, no obstante ello, podemos observar que en nuestras empresas no ocurre lo mismo, es decir, que todavía se cuenta con déficit en materia de información relevante para el manejo de las mismas, y más aun en lo que respecta a la sistematización de la información existente para lograr su adecuado provecho. Ocurre en forma frecuente que en las empresas existe normalmente una serie de datos un tanto dispersos que se manejan en las distintas áreas de las mismas, sin que llegue a constituirse una adecuada fuente de información, es decir, que no se cuenta con aquella que reúna los requisitos que los autores consideran necesarios para que la misma sea útil y aprovechable. De allí la necesidad de contar con un sistema de información que transforme los datos en información útil, de acuerdo con las tareas o actividades de apoyo, o a lo que las personas que la van a utilizar esperan obtener de ella.

1.3. Características de la Información

A continuación se hace referencia a los requisitos que debe reunir una buena información, siendo necesario para ello contar con sistemas que puedan producir dicha

buena información. En este sentido se señalan las características que deben reunir tanto el sistema como la información misma. Con respecto al sistema, tales características se refieren a *Costo*, *Oportunidad* y *Corrección*, y en cuanto a la información a *Relevancia*; *Relatividad* y *Comprensibilidad*.

Definiendo estas características, con relación al Sistema, se señalan respecto de las mismas lo siguiente:

- ❖ **Costo.** El mismo debe ser compensado por los beneficios provenientes de las decisiones tomadas con dicha información.-
- ❖ **Oportunidad.** Considera que toda información debe estar disponible en el momento oportuno, por cuanto si es recibida con posterioridad a los acontecimientos que desea modificar o ajustar carece de significación, ya que la decisión a tomar no tiene materia sobre la cual actuar.
- ❖ **Corrección.** La misma se elabora fundándose en hechos registrados y cuantificados. En consecuencia, se entenderá por corrección la medida en que esta cuantificación y registración esté de acuerdo con las reglas, sin errores o defectos, sin llegar a significar que la misma sea exacta sino que se encuentre comprendida dentro de las reglas de corrección previamente definidas.

En lo que se refiere a la información misma, tales características son:

- ✓ **Relevancia.** En cuanto debe considerar los aspectos más destacados de la información.
- ✓ **Excepción.** La información debe generarse ante la presencia de desvíos con relación a lo planeado.
- ✓ **Relatividad.** Apunta a proporcionar información haciendo referencia a otros datos.
- ✓ **Comprensibilidad.** Es un atributo que refiere a la presentación y al formato de los informes que deben realizarse de forma que puedan ser comprendidos por todos los destinatarios.

Héctor Ostengo (2004.10) señala al respecto que así como la Organización es considerada el “sujeto activo” sobre el que trabaja el Sistema Integrado de Información, la información debe ser considerada como su “Materia Administrable”. Asimismo señala que en el estudio de la información debe considerarse que:

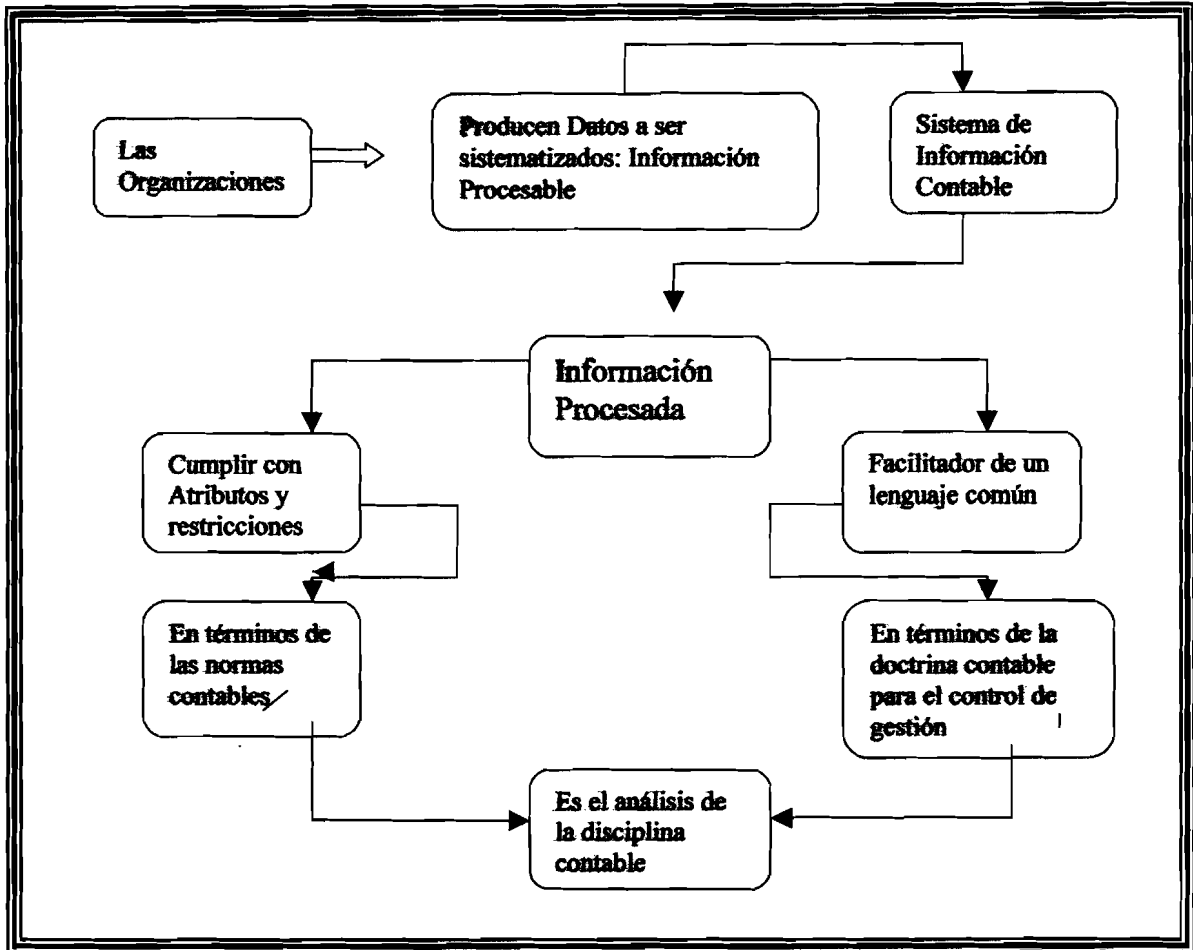
- a) debe cumplir con determinadas características y
- b) debe ser facilitadora de un lenguaje común dentro de la organización. Esto es:
 - ❖ Permitir interpretar, usar y compartir indicadores retrospectivos, del presente y prospectivos, para el caso de los cualitativos e indicadores estándares, objetivos y reales, para el caso de los cuantitativos de TODA la Organización.
 - ❖ Ser un abridor de espacios hacia el mundo exterior, ya que dado sus atributos y restricciones a los que se debe sumar su cualidad de gestión, debe permitir vincular a la organización y a sus miembros con el contexto específico vinculado (de la región, del país y del mundo) y el contexto general (de la región, del país y del mundo).

Cuando la información no cumple con la característica de ser un lenguaje común a toda la organización, en virtud a los atributos antes especificados, dará lugar a la creación, dentro de la pirámide organizacional, de los denominados niveles impermeables, los cuales se generan normalmente en los mandos medios, ya que es el paso obligado del circuito de la información entre la alta gerencia y los niveles operacionales. La impermeabilización de un nivel se produce al generar un “cambio en el lenguaje original” donde el resultado es el caos.

Como corolario de lo expuesto, se puede afirmar que la información es un recurso de la organización considerado esencial. “Los sistemas de información deben prestar apoyo a las diferentes operaciones, tareas, actividades de decisiones que en cada diferente nivel se realizan, considerando las distintas necesidades de cada uno de ellos. Tener organizaciones basadas en información donde en cada nivel los sistemas de información realicen el apoyo necesario hace que estos deban ser capaces, útiles, confiables y por sobre todo servir como medios para alcanzar fines sin convertirse en un fin en sí mismo” (Volpentesta, 1999.96).

Visto desde otro ángulo, según hacia qué nivel va dirigida la información, ésta presenta características bien definidas: la Alta Dirección necesita información orientada en forma simultánea hacia el exterior de la empresa (la coyuntura, el mercado, el entorno en general) y hacia el interior de la misma (haciendo un análisis crítico de los resultados), particularmente relacionada con el futuro. El nivel medio, en cambio, necesita información sintética de sus propios resultados, con evaluación crítica de los mismos.

INFORMACIÓN CONTABLE



CUADRO N° 1

A nivel operativo se necesita información más estable, lógica, analítica y concreta, es decir, rutinaria. Teniendo en cuenta el tiempo que cubre la información a utilizar, el primer nivel utiliza información frecuentemente de largo plazo, mientras que los otros niveles manejan información periódica, en algunos casos de largo plazo, otras de corto plazo, y a veces de seguimiento de procesos en tiempo real.

Por todo ello, resulta imprescindible que toda empresa defina y precise el sistema y el tipo de información relevante que necesite manejar a efectos de producirla en forma oportuna y fácilmente comprensible, de manera de poder tomar decisiones acertadas para el buen manejo de la misma. Es a la luz de estos conceptos que se pretende analizar las características que presenta el manejo de la información en las PyMEs de nuestra zona, y a partir de allí plantear una propuesta.

1.4. La Planificación y el Control de Gestión. Aspectos Teóricos.

Las mismas carencias que señalan respecto del manejo de la información por parte de nuestras PyMEs, las encontramos con relación a la utilización de la planificación y el control de gestión en el desarrollo de la actividad empresarial. Esta realidad lleva a tratar esta temática, comenzando con un planteo teórico de la misma, para luego elaborar una propuesta práctica ajustada a las características de las empresas que son objeto de nuestro estudio.

Los autores en general coinciden en sostener que las funciones de Planeación y Control no se pueden separar, ya que no es posible controlar sin que previamente se haya definido un curso de acción. Naturalmente se controla lo que se planifica, si no hay planificación no habría nada para controlar. A partir de esa premisa, se hará referencia en primer lugar, a aspectos relativos a la planificación para luego desarrollar algunos conceptos relacionados con el control de gestión.

1.4.1. La Planificación.

Una de las herramientas que más contribuyen al manejo racional de una empresa tiene que ver con la planificación de la acción a desarrollar por la misma, en función a estrategias y políticas que se propongan alcanzar. Al decir de Koontz y Wehrich (1994.118), la planificación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aun admitiendo que pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud, y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad.

La planeación y el control no pueden separarse. Cualquier intento de controlar sin que previamente se haya planificado carece de sentido, puesto que es imposible saber si la dirección es correcta si no se ha determinado a donde ir. Consecuentemente, los planes definen los estándares de control.

Según Blanco Illescas (1997.25) “planificar es mas que hacer planes, es construir el futuro que se desea”. En consecuencia, la planificación es el punto de partida de toda acción, constituyendo una súper función que abarca a todos los órganos e involucra, de alguna forma, a todos los niveles de la empresa.

Se trata en definitiva, del esfuerzo realizado por la empresa para la selección de las distintas alternativas que inevitablemente se presentan, a fin de tomar las mejores decisiones.

Al decir de Brojt (1194.21) "el proceso de planeamiento otorga a la empresa una dirección hacia donde concentrar los esfuerzos en forma coherente marcando el camino a seguir. Planear es definir objetivos y metas. Es plantearse el futuro deseado. No planear es improvisar y actuar a la deriva, es ser planeado por las circunstancias".

Hay autores como Lazzati (1997.54), que distinguen dos tipos de planeamiento, el **Estratégico** y el **Operativo**. El **Planeamiento Estratégico** de la organización es una función básica de la alta gerencia y se ocupa de la determinación del producto-servicio, de las grandes alternativas inherentes a la obtención y utilización de recursos, mientras que el **Planeamiento Operativo** atañe a cuestiones de menor nivel que se derivan de la estrategia general, es decir, que ésta tarea es encarada por los respectivos sectores de la organización a partir del planeamiento estratégico. De allí, entonces, la necesidad de que toda la organización se halle involucrada respecto de los lineamientos que incluyen la planificación estratégica de la empresa a efectos de facilitar y orquestar un planeamiento operativo coherente con el logro de los grandes objetivos de la misma.

Citando a Russel Ackof, Solana (1993.181) va más allá y sostiene que el éxito de la planificación esta regido por tres principios básicos: participativo, de continuidad y holístico. El participativo implica el involucramiento de los responsables con el propósito de que desarrollen su conocimiento a cerca de la organización, aprendan a reconocer las variables claves inherentes a su manejo y, en definitiva, se identifiquen con los planes que ellos mismos contribuyen a formular, de modo que se facilite su puesta en práctica cuando deban convertirlos en acciones. De allí entonces, que lo más importante sea el proceso de planeamiento, ya que, a partir de la participación en el mismo, los miembros de una organización puedan desarrollarse. El principio de continuidad implica la actualización y/o reformulación constante del plan, en un mundo con permanentes cambios, el carácter dinámico del planeamiento es un imperativo. El principio holístico tiene que ver con la coordinación y la integración. Coordinación, en cuanto a que los planes correspondientes a los distintos sectores de un mismo nivel de la empresa deben efectuarse en forma simultánea e interdependiente. La integración prescribe que tal interdependencia debe hacerse extensiva al planeamiento de los distintos niveles de la organización.

1.4.1.1. Planeamiento Estratégico

El proceso de planeamiento estratégico tiene como objetivo fundamental definir con claridad en que o a que negocios se van a asignar los recursos, sobre la base de un proceso dinámico que contemple las circunstancias económicas vigentes en cada caso.

En el actual contexto se percibe que las organizaciones de todo tipo deben tener una fuerte tendencia a adaptarse y cambiar sin apegarse a esquemas ni modelos, ya que de lo contrario su misma existencia se verá comprometida. Estas organizaciones deben poseer una aptitud para la administración estratégica, lo cual requiere la combinación de los siguientes elementos:

a) **Capacidad para captar patrones:** ésta se refiere a la interconexión que existe entre las necesidades del cliente y sus demandas, los competidores y sus productos, en comparación con la propia empresa y su capacidad para satisfacer las necesidades del consumidor.

b) **Capacidad para identificar la necesidad del cambio:** los cambios que se deben producir constituyen un conjunto multifacético, que abarca desde la eficiencia en los costos hasta la diferenciación en la gama de productos, calidades, actitudes frente a los riesgos, etc. Esto requiere dos aptitudes fundamentales: estar alerta ante el cambio, y usar inteligencia y creatividad para combinar las variables conocidas con las desconocidas.

c) **Capacidad para diseñar estrategias para el cambio:** constituye un proceso creativo que conduce a lograr la aceptación del proyecto.

d) **Capacidad de usar herramientas para el cambio:** tales herramientas son: la administración estratégica, análisis estratégico e investigación operativa.

e) **Capacidad para implementar estrategias:** todo el esfuerzo y la creatividad que se invierta en el diseño de una idea, no sirve absolutamente de nada sino se la pone en marcha.

El planeamiento estratégico, gráficamente puede representarse con una pirámide cuyos escalones, de arriba hacia abajo, está en función a su orden de elaboración, son los siguientes:

1) Declaración de **Misión**, es la formulación de los propósitos duraderos y permanentes que distinguen a una organización de otras similares, proporcionándole su “propia identidad”. De esta declaración dependerán: los objetivos organizacionales, las actividades, los productos y/o servicios a desarrollar, la filosofía u orientación a seguir y la tecnología básica que se dispondrá.

2) Establecimiento de los **Objetivos** mercantiles, fabriles, financieros, sociales, del entorno, etc. Estos representan el compromiso gerencial para producir resultados específicos, tienen valor como herramienta cuando:

- 2.1- se formulan en términos cualitativos y cuantitativos (contables y no contables),
- 2.2- cuando reconocen un tiempo límite para su cumplimiento y
- 2.3- cuando facilitan la elaboración de los denominados “indicadores-objetivo” para evaluar la eficacia de la organización.

3) Determinación de las **Estrategias**, son los denominados cursos de acción, en tal sentido las estrategias proporcionan las guías a la organización sobre lo que se esta tratando de hacer y lograr. También se incluye dentro de las estrategias a la tarea de “asignación de recursos”. Ambas medirán la eficacia de la organización y servirán de base para medir en el futuro la eficiencia.

La determinación de guías y la asignación de recursos genera en los administradores una actitud de alerta a los cambios que pudieran producirse en el marco del diagnostico estratégico. Esto implica el necesario conocimiento del marco interno para detectar fortalezas y debilidades de la organización y el necesario conocimiento del marco externo de la organización para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que surgen del entorno. Es lo que se llama “**análisis FODA**”, que implica el diagnóstico de la organización denominado diagnóstico interno y el diagnóstico del entorno o contexto, denominado diagnóstico externo.

1.4.2. El Control de Gestión.

¿Por qué es necesario el Control?

En general, porque existen discrepancias entre los **Objetivos Organizacionales** definidos por la dirección de la organización y los **Objetivos particulares** de sus miembros los que determinan su comportamiento. Cuando ésta discrepancia de

objetivos es importante, la toma de decisiones por parte de los miembros se va haciendo más discrecional (libre y por fuera de la normas regladas), lo que atentará contra los objetivos de la organización. En tales casos lo aconsejable es operar sobre estos individuos reduciendo su “margen de maniobra”(es la libertad para tomar decisiones por fuera de los estándares preestablecidos).

Según Koontz y Weihrich (1997.578) “**El Control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos**”. Es decir, que la tarea más importante es lograr la convergencia de los comportamientos individuales hacia los objetivos de la dirección.

La mayoría de los autores coinciden en que todo Control en general, tiene cuatro etapas:

- 1) Determinar los parámetros que midan el desempeño y el rendimiento, basados estos en la planificación,
- 2) Medir el desempeño y el rendimiento, lo cual es una tarea sencilla cuando los parámetros estandarizados son simples y apropiados.
- 3) Contrastar los desempeños y rendimientos con los parámetros estandarizados determinados y
- 4) Corregir las desviaciones, determinar e identificar las causas y luego recomendar y aplicar las medidas correctivas. Estas medidas correctivas pueden ser:
 - ❖ Rehacer el plan, modificando sus objetivos o
 - ❖ Modificar el plan cambiando las actividades.

Héctor Ostengo (2004.19) señala que existen 2 tipos de controles:

- ✓ Los **Controles Informales** que están determinados por: la cultura de la organización, los estilos de comportamiento individual y las pautas que surjan del entorno global y del sector para conocer las *Oportunidades y Amenazas*.
- ✓ Los **Controles Formales** están compuestos por: la planeación estratégica implementada por la organización, el sistema integrado de información (gerencial y contable) que tenga la organización y el tipo de estructura organizativa que tenga la empresa. Esta trilogía forma la estructura básica

del “diagnóstico interno de la empresa” en la determinación de sus *Fortalezas y Debilidades*.

Estos seis (6) tipos de controles formales e informales son los que constituyen la denominada *Matriz de control basada en el Planeamiento Estratégico*.

La Gestión

La Gestión es el activador de la organización, es el encargado de generar el ciclo operacional, mantenerlo en funcionamiento y adaptarlo a las exigencias del contexto que conforma el entorno de dicha organización.

Se lo puede definir como el servicio orientado a satisfacer a los interesados en la organización, clientes, proveedores de fondos y empleados. Es decir, que en la acción de Gestión juega un papel importante el “valor de la organización”, entendiéndose como tal la percepción que tienen de ella sus legítimos interesados.

Al Control de Gestión se lo puede conceptuar entonces como un proceso de control inherente a la dirección de la organización, de carácter ampliamente abarcativo de toda la actividad y consiste en la evaluación constante y sistemática de la Gestión en todos sus niveles y funciones buscando su eficacia y eficiencia.

El **Objetivo** del control de gestión consiste en verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas y señalar los aspectos positivos y/o negativos que afectan a la organización y a la gestión.

1.4.2.1. Características Básicas

El control de gestión genera el marco necesario para que las acciones se encaminen a cumplir con los objetivos o intereses superiores de la empresa como conjunto. Sus aspectos principales según lo describe Blanco Illescas se resumen en:

- ❖ **Total:** involucra todas las actividades de la empresa.
- ❖ **Periódico:** responde a un esquema de periodicidad previamente definido.
- ❖ **Cuantitativo:** basa el seguimiento a través de índices y ratios objetivamente cuantificables.

❖ **Integrado:** Se compone de un conjunto de subsistemas de control coordinados entre sí.

A ello se debe agregar otro aspecto relacionado con lo **Cualitativo**, ya que algunos parámetros del desempeño no constituyen resultados medibles en forma inmediata, aunque influirán sobre resultados medibles en el futuro.

Héctor Ostengo (2004.27), haciendo mención a las características que considera esenciales, agrega:

- ✓ Presupone el respeto al principio de autoridad y mando aceptado dentro de la organización, aunque no es autocrático ya que compromete a la gente. Es participativo dado que esta basado en el trabajo grupal.
- ✓ Si bien es un control de orden superior (alta gerencia) representa un compromiso genérico en todos los niveles de la organización.
- ✓ Es Globalizador puesto que propone una visión global de la organización, controlando todos los niveles, actividades y funciones, objetivos, individuos, grupos, recursos materiales, de capital, naturales, ecológicos, ideológicos, etc.
- ✓ Esta basado en el pasado y el presente pero orientado hacia el futuro.
- ✓ Metodológicamente trabaja a partir de lo general, desagregando y particularizando hasta donde sea necesario.

Sus funciones (acciones) tienden permanentemente a facilitar la elaboración del análisis diagnóstico, tanto retrospectivo como prospectivo. Señala Fortalezas y Debilidades de la organización, tendiendo a la eficacia y eficiencia de la gestión. Por otra parte estimula el desempeño tanto organizacional como individual; monitorea permanentemente la gestión para lograr la denominada **Gestión Efectiva**, proponiendo pautas de gestión hacia la **Calidad Total**.

1.4.2.2. El Proceso de Control de Gestión

Como todo sistema el control de gestión consta de dos partes:

- 1.- La ESTRUCTURA del control de gestión y
- 2.- El PROCESO de control de gestión.

La estructura esta basada en:

- El planeamiento estratégico, conformando el denominado Sistema de Información Gerencial,

- La contabilidad de gestión, que se encuentra incluida dentro del sistema de información contable.

Por su parte el Proceso de control de gestión consta de dos etapas perfectamente definidas:

- La etapa de determinación y análisis de las condiciones previas indispensables y
- La etapa que contenga los pasos para su “puesta en marcha”.

La primera etapa consiste en generar y obtener la convicción y aval político de la alta gerencia, para asegurar el futuro éxito de su implementación, continuidad y posterior utilización como herramienta de gestión.

Una vez obtenido el aval necesario, el paso siguiente es el diseño del proceso de control de gestión, el cual puede estructurarse en las siguientes etapas básicas:

- a) Establecimiento de objetivos de corto y largo plazo en la empresa, considerando la situación interna y el entorno competitivo.
- b) Elaboración de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos,
- c) Adecuación de la estructura organizativa a efectos de la ejecución y control de las tareas, así como la asignación de atribuciones y responsabilidades.
- d) Registro, medición y control de los resultados obtenidos.
- e) Medición de las desviaciones mediante la comparación entre los valores reales y los objetivos previamente diseñados.
- f) Análisis de los orígenes y causas de las desviaciones para su correcta interpretación.
- g) Toma de decisiones correctivas, consistente en que se adopten las mismas y se estimule la organización a conseguir los resultados.

1.4.2.3. Ventajas Competitivas del Control de Gestión.

- Permite el aprendizaje institucional a través del conocimiento institucional.
- Facilita la instrumentación del Planeamiento, del Análisis Diagnóstico, lo que permite la permanente evaluación entre el pasado, presente y futuro (histórico versus presupuestado),

2 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

2.1. El Sistema de Información Contable

En este sistema se distinguen 2 procesos informativos:

- Uno que vincula los órganos de control con los de decisión y acción, que es la denominada **Contabilidad de Gestión**
- Otro que vincula los órganos de control con los inversionistas y proveedores y con sus órganos de política, que es la denominada **Contabilidad Financiera**.

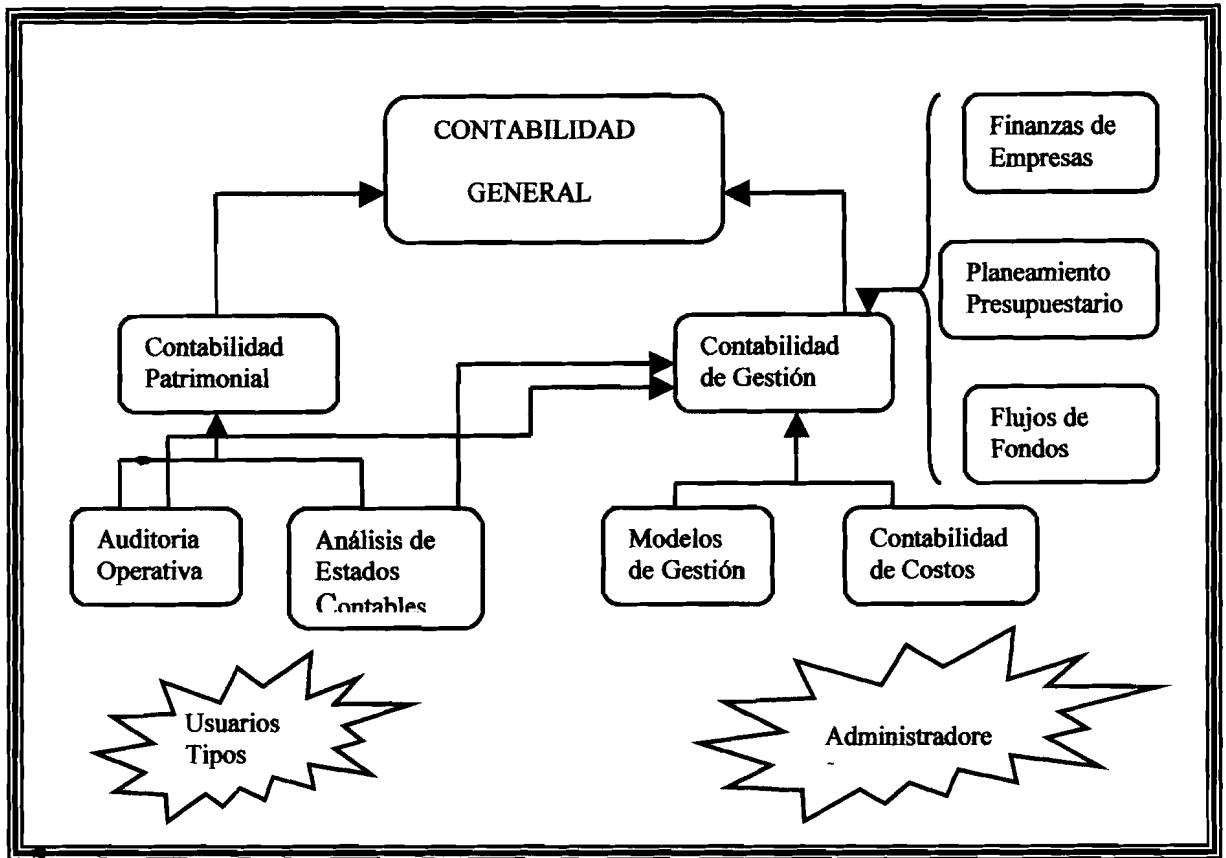
Y ambas componen lo que se conoce como **Contabilidad General**.

La Contabilidad de Gestión no puede actuar aisladamente, sino que en definitiva debe compartir todo el proceso contable con la contabilidad financiera. La diferencia está en la forma en que la Contabilidad de Gestión tabula o tipifica la información, ya que sus destinatarios o usuarios son totalmente distintos según el tipo de Contabilidad.

Mientras que la Contabilidad Financiera esta orientada a satisfacer los denominados “usuarios tipos”(o sea, los terceros: proveedores, inversionistas, actuales y potenciales), en la Contabilidad de Gestión el usuario principal son los administradores de la Organización tal como lo demuestra el cuadro N° 2.

2.2. La contabilidad Gerencial. Su evolución

Cuando hablamos de contabilidad gerencial es preciso hacer un repaso de su origen y evolución a lo largo en el tiempo. Siguiendo las investigaciones de Robert Kaplan podemos decir que la Contabilidad Gerencial surge como una rama de la Contabilidad a principios del siglo XIX. Después de la revolución industrial, surge un nuevo tipo de organización que trata de integrar por lo menos dos o más de los procesos que anteriormente realizaban productores por separado para obtener bienes que luego comercializaban en el mercado.



CUADRO N° 2

La aparición de este nuevo tipo de organizaciones crea una demanda de información que antes no era necesaria. Es así que los propietarios crearon herramientas para conocer la eficiencia del trabajo y del material y herramientas que también se utilizaban para motivar y evaluar a los directivos que supervisaban el proceso.

Con estos antecedentes es que surgen las primeras medidas de contabilidad interna. Estas primeras medidas eran simples dado que las empresas a las que se referían eran simples. Posteriormente, con la mejora en los transportes y en las comunicaciones, surge un nuevo tipo de organización dedicada a la venta y distribución de mercaderías conocidas como cadenas detallistas.

Estas empresas buscaban principalmente lograr economías de escala mediante la compra de mercaderías en gran volumen y la venta al por menor en distintas localidades geográficas. Esta actividad dio lugar a nuevas necesidades en lo que hace a información contable para gestionar a las empresas.

Es así como durante el siglo XIX, la contabilidad gerencial buscaba brindar la mejor información posible a los directores y propietarios para un correcto manejo de las empresas que fueron apareciendo y evolucionando a lo largo de ese siglo.

A comienzos del siglo XX surgen las primeras empresas integradas, entre las cuales el nombre de Du Pont Powder Company es el más importante a citar. En esta firma se da por primera vez la integración total de actividades de manera tal que en una misma empresa se encontraba toda la cadena productiva.

Ante esta situación los sistemas contables evolucionaron para satisfacer las necesidades de información de estas grandes empresas en las cuales las necesidades de información superaban ampliamente las posibilidades de los sistemas contables en ese momento.

Los directivos de la Du Pont Powder Company crearon la fórmula de retorno sobre la inversión, la cual daba una medida global del éxito comercial de cada unidad operativa de la empresa.

Para 1925 se habían desarrollado ya casi todas o al menos la mayoría de las herramientas contables que existen en la actualidad, no surgiendo nuevos esquemas contables o herramientas que permitieran ajustar la contabilidad a las nuevas necesidades de información que iban surgiendo a medida que las empresas iban tornándose cada vez más complejas en cuanto a diversidad de productos y complejidad de procesos de producción.

Si buscamos una causa a este atraso la podemos encontrar en :

- 1) La necesidad de presentar estados contables para terceros
- 2) Falta de conexión de los académicos con la realidad de la empresa.

1) Si uno ve esta situación desde la actualidad se podría preguntar porqué no se llevaron sistemas contables que permitan la integración de toda la información y la personalización de la misma de acuerdo a las distintas necesidades de los usuarios, cosa que es posible debido a las facilidades existentes como consecuencia de los grandes avances informáticos. Y es justamente por esto último que no era posible con los antiguos procedimientos administrativos existentes en aquél entonces.

Es por eso que surge como una decisión racional la de los directivos de aquél entonces de poseer en la empresa un sistema de información orientado en mayor medida a las necesidades de información de los usuarios externos a la empresa que orientados a las necesidades internas de la empresa.

2) La situación que se presentó fue que los desarrollos académicos que se realizaban sobre modelos de información que pudiesen cubrir o cumplir con las

necesidades de información de los distintos usuarios no se ajustaba a la realidad enfrentada por las empresas.

2.3. Falencias de la Contabilidad Gerencial Actual

Hoy en día la Contabilidad Gerencial posee una serie de fallas que hace que la misma no pueda cumplir efectiva y eficientemente con su rol de proveedora de información útil para la toma de decisiones dentro de la compañía.

Esto se produce entre otras causas porqué:

✓ **No se define al usuario de la información**

Este primer punto se refiere a la necesidad de determinar quien va a ser el usuario de la información en primer lugar. En éste sentido los usuarios de la información son los administradores y gerentes de la empresa. Es decir, todos aquellos integrantes de la empresa cuyo trabajo consiste en tomar decisiones dentro de la misma para que se alcancen los objetivos que se han fijado.

✓ **Información financiera**

La información contable está demasiado centrada en indicadores financieros debiéndose esto a que dicha información se desprende de los estados contables en su mayoría y no es necesario realizar actividades adicionales para obtenerla.

Esto no quiere decir que toda aquella información que hace a la parte financiera de la firma, no sea necesaria para un correcto manejo de la misma. Lo que aquí se recalca es que centrarnos exclusivamente en la información de carácter financiero para realizar una correcta gestión de la empresa no es suficiente.

✓ **Brinda la misma información en forma paralela para usuarios internos y para usuarios externos**

Esta falencia implica que la obtención de información en varias empresas del medio en forma sistemática se realiza con el único fin de cumplir con los usuarios externos a la misma tales como el fisco, las normativas legales en cuanto a sociedades, y demás usuarios en general, y recién a partir de esa información sistematizada con ese objeto (servir a usuarios externos) se adapta a los usuarios internos de la misma.

Esta particularidad se da también debido a que dentro de la empresa la información necesaria para la toma de decisiones se encuentra desagregada en los distintos sectores de la empresa. Lo que se quiere subrayar que la información necesaria

para la toma de decisiones interna se encuentra en forma dispersa en todos los sectores de la empresa, y la información se elabora y se presenta a los usuarios de la misma (gerencia) en forma desagregada, en distintos períodos de tiempo, y aparentemente sin que exista ninguna vinculación entre todos estos sectores.

✓ **No contempla los Activos Intangibles**

Otra falencia de la contabilidad gerencial es que no contempla la cuantificación de los activos intangibles de la empresa, activos que día a día van tomando mayor relevancia en el éxito o fracaso de una empresa y por ese motivo es que debe hacerse un correcto reconocimiento de los mismos, una correcta medición y por último un correcto seguimiento para saber con que potencial cuenta la empresa en esos activos y como manejarlos de manera tal de obtener su mayor provecho.

Hay que tener en cuenta que la información de carácter gerencial o de gestión es de uso interno a la firma, razón por la cual no es necesario contemplar normativas legales de ningún tipo para cumplir con esta función de brindar información interna referente a estos activos.

✓ **Brinda Información Histórica para la Toma de Decisiones futuras**

Este es uno de los aspectos o características que más se le ha criticado a la Contabilidad en general y a la contabilidad gerencial en particular. En este sentido lo que se puede perfeccionar es la periodicidad con la que se brinda la información a los tomadores de decisiones (que puede ser diaria y hasta en el momento) y también se puede modificar y perfeccionar la vinculación de esta información con fortalezas y debilidades de la firma para así poder aprovechar mejor las oportunidades que se le presentan día a día a la empresa.

✓ **Las Características de la Información la Determinan los Contadores**

Este es un problema bastante común y se debe a que es el contador el que determina cual es la información necesaria para la toma de decisiones y no son los gerentes o administradores los que determinan que tipo de información necesitan para la correcta gestión de la empresa y solicitarle esta información a los contadores.

✓ **Imposibilidad de Realizar un Seguimiento de las Estrategias adoptadas por la Firma.**

Las empresas se manejan con estrategias para poder alcanzar los objetivos que se han establecido al comienzo de una unidad de tiempo. Lo óptimo sería que la contabilidad, mediante la información que provee a los gerentes permita que se realice un correcto seguimiento de la gestión de la firma, y para eso hay que adecuar los

sistemas de información a la estrategia adoptada para así poder determinar en qué grado se está cumpliendo o no con los objetivos planeados por la gerencia.

✓ **No Contempla la Inclusión de Indicadores Externos**

Si bien hemos definido a la Contabilidad Gerencial como el sistema de información contable que brinda información necesaria para la toma de decisiones dentro de la empresa, es necesario vincular a la misma con el medio donde se maneja y con las realidades a las que se enfrenta en dicho medio.

✓ **No Determina Relaciones Causales entre las Distintas Actividades o Sectores de la Empresa**

Es necesario establecer vinculaciones causales entre las distintas actividades de la firma y reflejarlas en el informe gerencial de manera que los tomadores de decisiones dentro de la empresa puedan conocer como se dan las distintas relaciones causa efecto entre los distintos sectores de la empresa.

La mayoría de las decisiones que se toman en la empresa afectan a distintos sectores de la misma ya sea en forma directa como indirecta.

✓ **Ajustar los Informes Gerenciales a las Características Particulares de la Empresa**

Los informes gerenciales deben tomar de la Contabilidad todos aquellos elementos de información que sean relevantes en cuanto a las características del negocio donde se mueve la empresa para así poder cumplir mejor su objetivo, que es brindar información gerencial más útil para la toma de decisiones.

✓ **No Integra Objetivos de Corto Plazo con aquellos de Largo Plazo**

Una de las grandes falencias que tienen la mayoría de los reportes gerenciales es que no contemplan los objetivos de largo plazo en la presentación de los informes gerenciales.

La posibilidad de contemplar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos de largo plazo en los reportes gerenciales no es para nada descabellada y les daría a estos objetivos una presencia permanente en los reportes, cosa que permitiría que la gestión de la empresa se haga teniendo presente siempre dónde se quiere llegar, no a fin de ejercicio sino en un horizonte de tiempo mayor.

✓ **Imposibilidad de Evaluar a la Gerencia en Forma Objetiva**

La gestión de la gerencia tiene que ser evaluada periódicamente con el objetivo de determinar si el cuerpo gerencial que se encuentra a cargo de la gestión de la empresa esta cumpliendo con sus objetivos.

En este caso la utilidad de los informes gerenciales trascendería el ámbito de sus usuarios directos (que son los gerentes) y serviría a los dueños de la empresa para evaluar como se han desenvuelto los gerentes contratados para manejar la empresa.

✓ **Basada en Gran Medida en los Estados Contables Preparados para ser Presentados a Terceros**

La contabilidad gerencial cumple una función que es la de proveer información necesaria para la toma de decisiones dentro de la empresa. Muchas veces en la preparación de informes internos, se parte de información que ha sido preparada para ser presentada a terceros, y que, por lo tanto, al orientarse al usuario externo se guía por normativas que en algunos casos no son las mejores para reflejar ciertas actividades, políticas y estrategias dentro de la empresa.

Entonces hay que tener en cuenta, al elaborar informes gerenciales internos, que la información a presentar refleje adecuadamente la situación que se quiere informar y no haya sido alteradas por normativas contables inherentes a presentación de información contable a terceros.

Al nombrar todas estas falencias que poseen los informes que se brindan a la gerencia para que ésta maneje en forma efectiva y eficiente la empresa surge la gran pregunta de cómo hacer para que, por medio de un sistema de información contable, se satisfagan todas las necesidades de los usuarios de la misma para que realicen una mejor toma de decisiones.

2.4. Aspectos claves de un adecuado Sistema de Gestión

Una vez definidas cuales son las falencias de la Contabilidad Gerencial actual es el momento de definir los aspectos claves a contemplar cuando se trabaja como contador gerencial de una empresa.

Lo que se esta tratando es desarrollar un sistema de información que cubra con todas las necesidades de información por parte de los gerentes y tomadores de decisiones dentro de la empresa. Por lo tanto dicho sistema de información gerencial apunta a alcanzar los siguientes objetivos:

- 1) Contemplar los objetivos de corto y largo plazo dentro de la empresa.

- 2) Trascender la perspectiva financiera dentro de la empresa para abarcar toda la gestión de la misma.
- 3) Reflejar la información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada por la empresa
- 4) Realizar un adecuado feedback de la gestión de la empresa teniendo en cuenta no solo los aspectos internos sino también analizando las condiciones externas que enfrenta la empresa.
- 5) Encadenar todas las actividades de la empresa de manera que se establezca una relación causa efecto entre las mismas.
- 6) Permitir que cada trabajador entienda como su trabajo contribuye a que la empresa cumpla con sus objetivos.
- 7) Reflejar adecuadamente los costos de los servicios y/o productos de la empresa.
- 8) Presentar información que permita una adecuada evaluación de la gerencia de la empresa.

2.5. El Sistema de información para la Gestión Gerencial

Habiendo presentado los objetivos que debe cumplir un adecuado sistema de información gerencial es momento de focalizarse en la posibilidad de armar y presentar un sistema de gestión que realmente cumpla con esos objetivos.

Para empezar con esta tarea lo primero a realizar es definir las características que posee la contabilidad gerencial que son:

Interna

Porque esta dirigida hacia el interior de la empresa. Los usuarios de la información que brinda la contabilidad gerencial son los mandos medios, la gerencia y los directores o propietarios de la empresa.

Propósito

El propósito de la contabilidad gerencial es el de brindar información acerca de la decisiones tomadas por los empleados y gerentes de la empresa como así también el proveer feedback o retroalimentación y control sobre el desempeño de las operaciones.

Oportunidad

La información contable de gestión es periódica, corriente y orientada hacia el futuro. Más que presentar al detalle la información que refleja razonablemente el estado de la empresa apunta a presentar información que permita a los usuarios a tomar decisiones lo más objetivas posible acerca de cuestiones que afectan al presente y al futuro de la empresa.

Restricciones

La única restricción que se presenta a los sistemas de información y a la información contable interna es la de su utilidad para los usuarios de la misma. Su utilidad para la toma de decisiones a nivel operativo, gerencial y estratégico es lo que determina su modalidad de presentación.

Tipo de la Información

Las características de la información que se presenta son no sólo en términos financieros sino también en cuanto a medidas operacionales y físicas en lo referente a procesos, proveedores, clientes y competidores.

Naturaleza de la Información

No sólo es objetiva dado que puede contemplar ciertos niveles de subjetividad y también puede contener ciertos juicios de aquellos que la confeccionan pero se destacan por su validez, relevancia, oportunidad y seguridad.

Alcance

El alcance de la información contable interna depende del usuario específico de la misma. En un principio es desagregada y netamente objetiva cuando apunta al control, pero a medida que va ascendiendo el usuario de la información en la jerarquía de la empresa, se va modificando hasta alcanzar grandes niveles de agregación y ser subjetiva en numerosas cuestiones cuando apunta al control estratégico de la empresa.

2.6 Funciones de la Contabilidad Gerencial

Una vez definidas las principales características ya podemos hablar de las funciones que debe cumplir la información contable de gestión o gerencial dentro de la empresa.

Para ello es necesario definir quienes van a ser los usuarios y cual es la salida de información que se espera del sistema. Los usuarios del sistema van a ser todo el personal dentro de la empresa que necesite información acerca de procesos, objetivos y estrategias.

El personal que va a utilizar esta información va desde los operarios de línea hasta los gerentes de la empresa. Por supuesto las necesidades de información van a ser distintas pero pueden ser provistas sin ningún problema con el mismo sistema.

Entonces se puede decir que la función de la contabilidad gerencial es proveer información que sirva para:

- Control operacional
- Costeo de producto
- Costeo del cliente
- Control gerencial
- Control estratégico

Control Operacional

Cuando se habla de control operacional es en referencia al proceso de proveer información de nivel operativo a los empleados acerca de las actividades por ellos desarrolladas, por lo tanto en este caso se apunta a proveer información que sirva para saber como se están desarrollando las tareas en el nivel mas básico de la empresa.

Costeo del Producto

El costeo del producto es en este enfoque el proceso de medir y asignar los costos de las actividades realizadas para diseñar y realizar productos individuales y/o servicios individuales.

La idea en este caso es determinar lo más objetivamente el costo de diseñar y producir cada uno de los productos realizados por la empresa de manera tal que los administradores cuenten con toda la información necesaria para perfeccionar la toma de decisiones.

Costeo del cliente

En el costeo del cliente el proceso a realizar consiste en asignar los gastos de mercadeo (marketing), de ventas y de distribución, como así también los gastos

administrativos de servir a distintos clientes de manera de poder determinar lo más objetivamente posible el cálculo de los costos incurridos por servir a cada uno de los clientes (o a cada segmento) de la empresa.

Control Gerencial

La función que debe cumplir la contabilidad gerencial en este caso es la de proveer información acerca de la performance o desempeño de los distintos gerentes y de las distintas unidades operacionales.

Control Estratégico

Responde al proceso de proveer información referente a la performance competitiva de la empresa como un todo, tanto desde un punto de vista financiero como también desde el punto de vista de cumplimiento de las expectativas de los clientes de la firma.

3

ALGUNAS HERRAMIENTAS ÚTILES PARA UN ADECUADO MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Dentro de la Contabilidad Gerencial existen numerosas técnicas y herramientas que posibilitan realizar o confeccionar un adecuado Sistema de información para la correcta toma de decisiones dentro de la empresa.

Dentro de todo este herramental encontramos principalmente herramientas financieras que nos permiten conocer cual es la posición de la empresa en un determinado momento de tiempo sobre la base de indicadores o fórmulas que se desprenden en su mayoría de sus estados contables y de reportes administrativos-financieros internos. La intención de este tipo de indicadores es evaluar el desempeño de la empresa en un determinado momento para así poder tomar medidas correctivas en el caso de que sea necesario, ya sea por cuestiones internas como por ejemplo diferencias entre costos reales y presupuestados o bien por cuestiones ajenas o externas a la empresa en la cual se modificaron las condiciones en el mercado donde la misma compete.

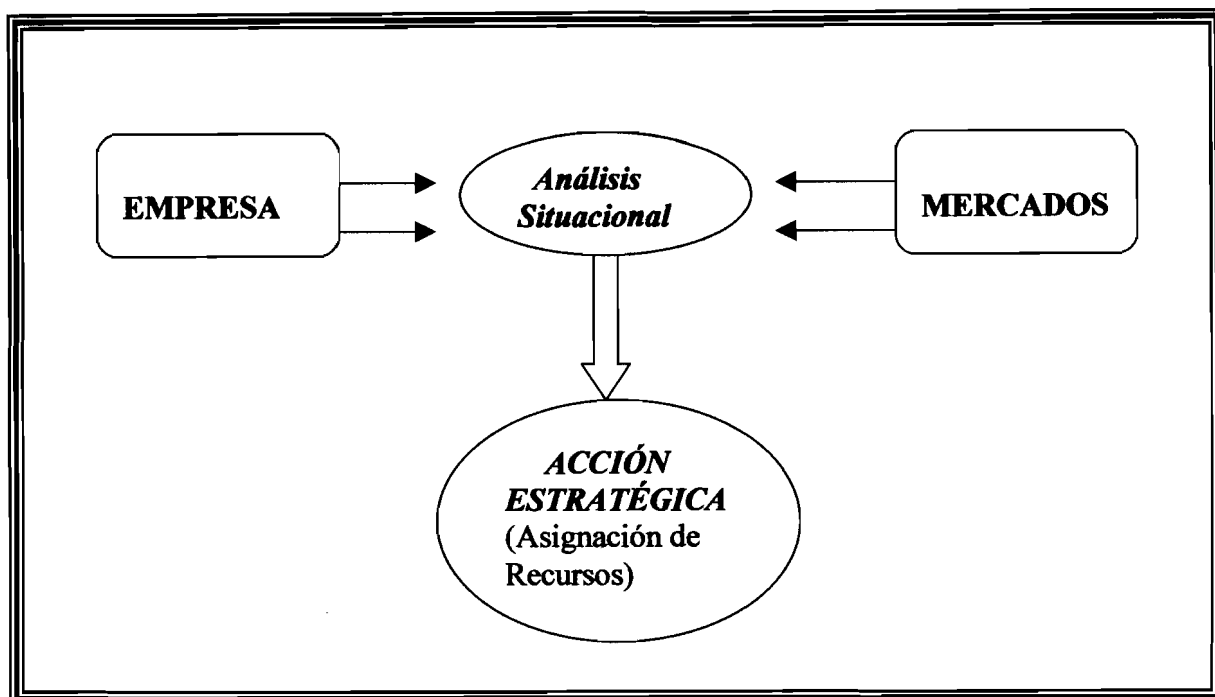
La idea es evaluar la posibilidad de implementar un sistema de información interno de manera tal que la contabilidad gerencial brinde a los usuarios de su información, una serie de indicadores que tengan en cuenta todos los aspectos de la empresa y que sean una síntesis de lo que esta ocurriendo en la misma en función de sus objetivos. Objetivos que son tanto de corto como de largo plazo.

Para realizar un sistema de información de estas características es necesario tener un conocimiento profundo de la empresa en la cual se quiere implementar como así también un claro conocimiento de sus objetivos.

Lo que se busca con este enfoque es lograr un sistema de información interno en la empresa que:

- ❖ Establezca sus medidas de performance en función de la estrategia que ha implementado para el largo y el corto plazo.

- ❖ El sistema de información debe contar entre sus medidas de desempeño tanto medidas financieras como no financieras. Estas ultimas principalmente en lo que hace a la satisfacción de los clientes, en lo que hace a evaluaciones de procesos internos



3.2. Sistema Contable. Características

La información con que una empresa se debe manejar es básicamente de dos tipos: una que tiene que ver con la historia de la misma, es decir, aquella que refleja su actuación pasada, mientras que la otra se refiere a lo que el empresario pretende o prevé, con relación al futuro accionar de la misma. La obtención y el manejo de estos tipos de información requieren del uso de distintas herramientas, las que a su vez manifiestan una fuerte interdependencia entre sí.

También sabemos que la información que fluye a lo largo de toda la estructura de la empresa presenta características distintas según a quien va dirigida, ya sea a los estratos altos, medios o inferiores de la organización. No obstante esta distinción en las PyMEs no es tan manifiesta dado la mayor horizontalidad de su estructura como a lo reducido de la misma. Haquin, Eberhart y Farías (1994,31), sostienen que aunque no puede delinarse una única forma de dirección, es bastante general la actitud de los conductores de primer nivel, de no requerir información detallada, sino más bien grandes líneas, tanto acerca de lo ocurrido como de lo que se espera que ocurra, dicho en otras palabras, información histórica globalizadora e información proyectada que indique las perspectivas generales futuras. Sin embargo, también se requiere que los responsables de cada uno de los sectores de la organización estén perfectamente informados de lo que sucede en su área de responsabilidad, por lo cual el sistema

informativo debe ser integral y tiene que estar preparado para individualizar rápidamente las causas de cualquiera de los problemas que se requiere enfrentar. La verdadera utilidad de la información contable, esta íntimamente vinculada a que la dirección superior la reciba de tal modo que pueda apreciar cuadros de situación global relativos a los aspectos trascendentes de la empresa. Ello se logra a través de un proceso de filtrado y de homogeneización de los datos, valiéndose de índices, razones y tendencias que permiten efectuar comparaciones con el pasado y proyecciones hacia el futuro.

El sistema contable constituye la base para la obtención de la información adecuada relativa a la operatoria de la empresa siendo, además, el medio más importante para recopilar los datos históricos que se van generando como consecuencia de su evolución.

Cabe aclarar no obstante, que tal información debe ser complementada con datos adicionales que en muchos casos constituyen un subproducto de los sistemas contables. En este sentido, los modelos contables tradicionales continúan sirviendo a los intereses de la empresa, y si bien no suministran toda la información que requiere la alta conducción para un adecuado gerenciamiento, representan un conjunto armónico con múltiples vectores de utilidad, que hay que aprovechar con su incorporación al proceso decisorio. En este contexto, la dirección superior tendrá la responsabilidad de exigir sistemas contables confiables, adaptados a las necesidades de la empresa y su actividad, conociendo su potencialidad, consciente también de sus limitaciones, y respecto de los cuales procurara optimizar su utilización.

Un adecuado sistema contable para PyMEs debe estar totalmente integrado y operar en tiempo real. Es importante que sea concebido de manera tal que todos sus archivos se vayan actualizando en el mismo momento en que se vayan generando o registrando los comprobantes que surgen de la operatoria de la empresa. Se considera que, con las adaptaciones que para cada caso en particular sea necesario implementar, un sistema contable que cumpla acabadamente con los objetivos para los cuales fue creado, debe ser integrado y estar compuesto como mínimo por los siguientes módulos:

- SUBSISTEMA DE STOCK
- SUBSISTEMA DE PROVEEDORES

- SUBSISTEMA DE CLIENTES
- SUBSISTEMA DE CAJA Y BANCOS
- SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD GENERAL

Las prestaciones que brindará cada uno de estos subsistemas son los siguientes:

Subsistema de Stock

Control del Stock de Mercaderías:

Incluye el movimiento físico y valorizado de ingresos y egresos y la determinación de saldos de las existencias de los bienes de cambio. A través de la determinación de puntos de reposición, para cuya fijación se deberá tener en cuenta el costo del pedido, los costos de conservación o mantenimiento de los inventarios, los costos de agotamiento de los mismos y la demora en el abastecimiento, se pueden emitir las órdenes de reposición de inventarios, de manera tal de garantizar un nivel mínimo adecuado de existencias, optimizando con ello el costo global que garantiza su tenencia.

Lógicamente que la definición de los momentos de reposición de inventarios y sus niveles, según el tipo de empresa de que se trate o de la actividad que desarrolle, pueden depender de la aplicación de otros factores o elementos. Este puede ser el caso de empresas que operan a pedido o sobre la base de licitaciones, donde la determinación de los momentos y cantidades de insumos a adquirir dependerá de la planificación de los avances en la curva de inversión, según el producto a elaborar.

Mantenimiento y actualización de listas de precios:

Permite mantener los valores actuales de los productos elaborados y/o mercaderías de reventa según sus valores de costo y venta. A partir de ello se pueden emitir listas de precios para los productos destinados a la venta y valorización de los inventarios.

Subsistema de Proveedores

Control de proveedores:

Mediante la transcripción en tiempo real de todas las operaciones de compras que la empresa realiza, permite mantener actualizados los registros relacionados con cada uno de los proveedores de la misma, pudiéndose obtener toda la información que se deriva de la relación comercial que se mantiene, como por ejemplo: a) Resúmenes de cuentas, b) Listados de vencimientos, c) Listados de saldos, d) Emisión de ordenes de

pago y cualquier otra información que al respecto sea pertinente, tanto en forma impresa como por su visualización a través de la pantalla de computadora.

Emisión del subdiario compras:

Incluye la transcripción individual de todas las operaciones de compras realizadas, con los datos relativos a cada una de ellas, ordenadas por fecha de realización, incluyendo sumas parciales y totales de cada mes. Se cumple, además, con lo que al respecto disponen las normas legales correspondientes, incluyendo las impositivas.

Subsistema de Clientes

Control de clientes:

Se inician las registraciones correspondientes con la emisión de las facturas de ventas, remitos, notas de débitos y de créditos y recibos de cobranzas. Se mantiene actualizado el registro de operaciones con cada de uno de los clientes, permitiendo la emisión: a) Resúmenes de cuentas, b) Listado de saldos c) Listados de vencimientos, d) Emisión automática de notas de reclamo a clientes morosos, f) consulta de movimientos y saldos por pantalla, y cualquier otra información que se requiera.

Emisión del Subdiario de Ventas:

Incluye la transcripción detallada de todas las operaciones de ventas realizadas, con los datos individuales de cada una de ellas, ordenadas por fecha de emisión, con sumas parciales y totales de cada mes. Con esto se cumplimenta, además, con lo que las disposiciones legales disponen al respecto, inclusive las impositivas.

Subsistema de Caja y Banco

En el se registran los movimientos de Tesorería, permitiendo el control de los mismos y la emisión de los siguientes listados: a) Cheques emitidos, b) Cheques en cartera c) Cheques endosados, d) Resúmenes de cuentas bancarias, e) Libro de Movimiento de bancos, f) Planilla diaria de caja, g) Conciliación de cuentas bancarias. Permite, además, la emisión del Subdiario de Ingresos y Egresos, en el cual quedan registradas todas las operaciones relativas al movimiento de fondos de la empresa, con los datos individuales de cada una de ellas.

Subsistema de Contabilidad General

Es aquí donde se manifiesta la integración de las distintas informaciones que cada uno de los subsistemas va generando, permitiendo con ello la confección de las fichas mayores con el movimiento individual de cada una de las cuentas que integran el plan de cuentas, a partir de lo cual se obtienen balances de sumas y saldos mensuales y acumulados, con la apertura y niveles que en cada caso resulte conveniente. Se obtiene, además, la emisión de Libro Diario General, el que concentra en forma resumida todas las operaciones detalladas en los distintos subdiarios, mas aquellas que surgen de forma no habitual o asientos de ajustes que por producto de técnica contable, deben ser incorporadas en forma directa a ese Libro.

Este sistema debiera permitir, además, previo los ajustes correspondientes, la confección automática de los cuadros y anexos del Balance, y toda otra información adicional que sea necesaria para la evaluación de la gestión empresarial.

3.3. Tablero de a Bordo

El enfoque de Tablero de a Bordo tuvo su origen en Francia muchos años antes que el enfoque de Cuadro de Mando Integral y parte de un objetivo inicial que consiste en darles a los administradores de la empresa un exitoso cuadro de parámetros claves para la toma de decisiones.

Dicho Tablero tiene dos implicaciones que son:

En primer lugar se puede afirmar que en una empresa no existe un único tablero de a bordo. Si bien se confecciona un tablero general que contienen medidas agregadas existentes en los otros tableros más particulares, es importante tener en cuenta que existen diversos tableros de acuerdo a las diversas unidades de la empresa

En segundo lugar el tablero de a bordo no puede estar dominado únicamente por medidas financieras dado que sus características de adaptarse a las distintas actividades de la empresa lo obligan a contemplar medidas operacionales.

Uno de los puntos clave en el tablero de a bordo es que debe ser elaborado dentro del contexto de la misión y de la visión de cada una de las unidades dentro de la empresa.

El desarrollo del Tablero de a bordo parte entonces de determinar la Misión y la Visión de la unidad de la empresa. Una vez que estos se han determinado se identifican los objetivos a alcanzar para cumplir con la Misión y la Visión de la unidad. El paso a seguir luego implica determinar los factores claves del éxito dentro de la unidad que van a permitir alcanzar los objetivos y, finalmente, trasladar o traducir estos factores claves del éxito en indicadores claves del desempeño.

Concretamente el tablero de a bordo va a reportar el desempeño actual de cada una de las unidades en un pequeño número de indicadores para así poder evaluar el desempeño de la unidad y favorecer el proceso de toma de decisiones. Mientras más conciso sea el tablero mejor, de manera tal de no indigestar a los gerentes con una cantidad abrumadora de información.

El desempeño actual de la unidad va a ser comparado contra un modelo tomado de la base del desempeño histórico de la unidad y benchmarking externo.

Las ventajas de adoptar un modelo como el tablero de a bordo son varias, aparte de la mencionada de posibilitar a la unidad conocer cuales son sus objetivos y mediante que actividades claves los va a lograr le va a permitir a las distintas unidades cuantificar esas actividades de manera de poder corroborar el grado de cumplimiento de dichas actividades claves.

Existen otras ventajas a tener en cuenta, entre las cuales se pueden nombrar:

- ❖ Proveer al gerente de cada unidad con una idea general del desempeño de su unidad y así guiar el proceso de toma de decisiones.
- ❖ Informar al nivel superior acerca del desempeño de la unidad.
- ❖ Posicionar a cada una de las unidades dentro del contexto general de la estrategia de la empresa.
- ❖ Contribuir a estructurar la agenda de los administradores y a dirigir la atención y la discusión de los gerentes.

Ante esta idea general de lo que es el Tablero de a bordo se puede concluir que es una forma de articular la información gerencial y operativa en un sistema de información que se estructura a partir de los objetivos de la empresa.

Además, permite que cada una de las unidades comprenda como contribuye a que la empresa cumpla sus objetivos, aparte de entender las responsabilidades de las

otras unidades y cómo están ubicadas dentro del contexto de la empresa. También facilita la toma de decisiones dentro de las unidades y en la empresa en general, porque permite tener una idea bastante completa del desempeño y posición de las unidades y de la empresa en relación con los objetivos planteados.

3.4. El cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral cuestiona la posibilidad de que el desempeño de toda la empresa pueda ser evaluado solamente mediante indicadores financieros (cuantitativos), además de que, mediante la utilización de este tipo de indicadores, no se perfecciona la información que se presenta para la toma de decisiones, debido a la brecha de tiempo que existe entre la confección y la presentación de estos indicadores y la necesidad de tomar decisiones con información referente a la situación actual e incluso a tendencias futuras dentro de la empresa.

Esto no quiere decir que no tengan utilidad los indicadores financieros sino que es necesario su complementación con otro tipo de indicadores tales que permitan reflejar y presentar situaciones dentro de la empresa y en relación con el mercado y los clientes que no pueden ser tomadas por medio de indicadores financieros.

El Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton presenta tres grandes características que son:

➤ Estructura el sistema de información estratégico en base a los objetivos de largo y corto plazo de la empresa.

➤ Presenta un documento simple con un conjunto de indicadores que permite tener una idea mas completa del desempeño de la empresa. Dicho documento es corto, presentando estos indicadores en forma concisa y conectada con el sistema de información de la empresa de manera tal que, en el caso de que sea necesario tener un mayor grado de detalle en alguna cuestión en particular, sea posible.

➤ El Cuadro de Mando Integral presenta los indicadores de la empresa en cuatro grupos, cada uno de estos capturando una perspectiva distinta de la empresa, pero estando todas las perspectivas relacionadas y orientadas al logro de la visión y de la estrategia de la empresa. Estas cuatro perspectivas que se presentan en el Cuadro de Mando Integral son:

- Una perspectiva Financiera
- Una perspectiva del cliente

- Una perspectiva del proceso interno
- Una perspectiva de formación y crecimiento

La **Perspectiva Financiera** se centraliza principalmente en reflejar el interés de sus propietarios. La empresa tiene como objetivo clave aumentar el valor de la participación de los propietarios o bien presentar un adecuado retorno a la inversión realizada por los propietarios del capital.

Las otras tres perspectivas pueden ser explicadas mediante el siguiente razonamiento;

¿Cómo hace una empresa para tener éxito financieramente?

Mediante la combinación de dos elementos:

El Primero de estos elementos es creando valor para los consumidores, por lo tanto es necesario tener algún tipo de indicador o de indicadores que nos permita comprender si la empresa, mediante la prestación de servicios y/o mediante la venta de los productos está creando valor para los consumidores.

El Segundo de estos elementos es que crear valor para los consumidores sea económicamente viable, dado que de nada sirve que la empresa cree valor si el costo de proveer con bienes y /o servicios a los clientes de la empresa es superior al beneficio económico obtenido por dicha prestación.

Por lo tanto hay que tener en cuenta, el costo de creación de valor para los consumidores, de manera tal que dicho costo sea menor al beneficio obtenido por la empresa de parte de los consumidores por acceder a nuestros servicios o productos. De esta manera la perspectiva de procesos internos dentro del cuadro de mando va a presentar ciertos indicadores que sean considerados claves para evaluar el desempeño de todos los procedimientos internos de la empresa y que permiten proveer a los clientes de bienes y/o servicios.

Por último hay que tener en cuenta que este proceso de creación de valor no es estático por lo que hay que mantenerlo en el tiempo mediante la creación de nuevos productos y/o servicios, mediante una mejor prestación, mediante una mayor eficiencia en la elaboración y/o prestación de los mismos, etc.

Para contemplar este proceso de crecimiento, formación y desarrollo dentro de la empresa, en el cual hay que estar avanzando continuamente, es que se presenta una cuarta perspectiva que contempla justamente este aspecto dentro de la empresa.

Bajo estas cuatro perspectivas es que Kaplan y Norton agrupan todas las actividades que es necesario tener en cuenta para poder evaluar correctamente el

desempeño de la empresa. Es necesario ajustar estas perspectivas a cada empresa en particular y no tomarlas como una camisa de fuerza sino como una estructura para el sistema de información. Por supuesto que se deben agregar perspectivas o suprimir otras para adecuarlos totalmente a la empresa que lo quiera utilizar, pero no hay que perder de vista que uno de los aspectos claves de este cuadro de mando es su claridad y síntesis por lo tanto si se agregan otras perspectivas se puede perder parte de su naturaleza.

Al igual que el Tablero de a Bordo, el Cuadro de Mando puede y debe ser desagregado en la empresa situación que va a alcanzar un doble propósito:

a) Cada división dentro de la empresa va a poder ajustar a sus actividades el cuadro de mando o las perspectivas de este que sean pertinentes de manera de guiarse, al igual que el resto de la empresa por un mismo sistema de gestión. Esto, además, facilita la integración de toda la información dentro del mismo sistema de gestión.

b) También va a permitir que cada subunidad o departamento de la empresa realice un alineamiento de sus objetivos con los objetivos de la empresa

Este último punto es muy importante dado que mediante el Cuadro de Mando se va a realizar una adecuada transmisión de la estrategia y de la visión de la empresa a sus integrantes además de permitir realizar un control estratégico del desempeño de la misma.

Además, Kaplan y Norton, explican que desde este Cuadro de Mando Integral se pueden bajar los objetivos estratégicos a todos los niveles de la empresa de manera tal que los empleados puedan comprender como sus actividades contribuyen al lograr los objetivos de la misma y cuáles son las actividades que no contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

Estos dos enfoques de Contabilidad Gerencial, si bien pueden presentar diferencias si se los analiza con profundidad, conceptualmente son bastantes parecidos dados que se asemejan bastante en lo que entienden como tratamiento de información contable dentro de la empresa.

Tanto en el Tablero de a Bordo como en el Cuadro de Mando se busca trasladar la estrategia de la empresa desde las más altas jerarquías hasta los empleados de más bajo nivel dentro de los diferentes departamentos.

También los dos enfoques buscan incorporar indicadores no financieros para que contemplen aquellas actividades y funciones de la empresa que no es posible reflejar mediante indicadores financieros. Si bien ninguno de los dos enfoques rechaza o les resta importancia a la perspectiva financiera dentro de la empresa lo que si hacen es subrayar la importancia de reflejar medidas de desempeño que van más allá del aspecto financiero.

Otro punto en común es que ambos enfoques buscan, mediante el sistema de gestión, hacer comprender a cada uno de los sectores de la empresa el papel que cumplen dentro de la misma así también hacer entender a cada sector las responsabilidades de los demás sectores de la empresa.

Los autores advierten acerca de la necesidad de que una vez impulsada un sistema de información como el que presentan estos enfoques se siga hasta el fondo con el mismo, buscando el compromiso total por parte del personal y por supuesto dicho compromiso debe comenzar en las jerarquías.

Bajo este concepto de presentar la información gerencial es necesario, además, integrar el aspecto externo a la empresa de manera tal de poder tener un nexo que vincule el desempeño de la empresa en términos relativos a otros competidores dentro del mercado y también desarrollar la perspectiva de los procesos internos presentando lineamientos generales para que quede posibilitada en dicha perspectiva la posibilidad de contemplar las nuevas técnicas o teorías vigentes de management.

Por último, también es importante tener una idea del posicionamiento estratégico de los productos en el mercado, motivo por el cual puede ser necesario incorporar ya sea con una nueva perspectiva o bien bajo algún tipo de concepto, información referente al posicionamiento de los productos de la empresa en el medio. Esto se realiza mediante una perspectiva de productos y servicios.

La intención al elaborar este tipo de sistema de información es presentar una adecuada herramienta que facilite y perfeccione el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa para que ésta cuente con una ventaja competitiva en el mercado.

Este modelo de sistema de información gerencial a desarrollar es aplicable principalmente a pequeñas y medianas empresas que se pueden considerar así mismas como unidades de negocios.

Con respecto a la vinculación de este sistema de información con los objetivos y la estrategia adoptada por la empresa para competir en el mercado es sumamente válida la idea de vincular dichos objetivos y estrategias mediante la elección de ciertos indicadores claves correspondientes a actividades claves que permitan evaluar el desempeño de la empresa en un periodo de tiempo dado y en relación con los objetivos y a la estrategia planteada por los gerentes y consensuada por toda la empresa.

Desde este punto de vista es necesario adoptar el concepto de articular y vincular a todos los integrantes de la empresa mediante una comunicación eficaz de los objetivos de la empresa de manera tal que sea posible bajar dichos objetivos hasta el último sector de la misma, logrando esto mediante la adecuada implantación de un sistema de información que posibilite dicha tarea. Este concepto se encuentra tanto en el enfoque de Cuadro de Mando Integral como en el enfoque del Tablero de a Bordo.

Es necesario presentar un único reporte gerencial en el cual se contemple las variables más representativas de la empresa en función de la estrategia adoptada.

➤ Se toma del ***Tablero de a Bordo*** la idea de representar los indicadores claves en función de la estrategia adoptada y la forma de encadenar dichos indicadores claves hasta llegar a las actividades realizadas por todos los departamentos de la empresa. Es la idea presentada por el Tablero de a Bordo de bajar en “cascada” a todos los integrantes de la empresa los objetivos de la misma de manera tal que cada uno de los empleados de la firma sepan como sus actividades contribuyen a que la empresa logre sus objetivos.

➤ Se toma del ***Cuadro de Mando Integral*** la idea de presentar dicha información en una serie de perspectivas, pero no necesariamente deben ser cuatro o cinco y tampoco deben tener necesariamente la misma magnitud las distintas perspectivas.

Las cuatro perspectivas que se han analizado se corresponden en la estructura tradicional de las empresas con los departamentos principales que componen las mismas, por lo tanto también es posible presentar los indicadores de gestión estratégica por departamentos en la empresa, siguiendo la estructura tradicional en la misma.

De esta manera el agrupamiento de los indicadores en la empresa podría ser en los siguientes departamentos:

- Departamento de Producción
- Departamento de Comercialización
- Departamento de Administración y Finanzas
- Departamento de Personal

Departamento de Producción

La presentación de indicadores agrupados en función del departamento de producción de una empresa contempla los mismos indicadores o al menos, en esencia es el mismo enfoque de un área o actividad de la empresa que la perspectiva presentada como procesos internos. Es en este departamento donde existen actividades relacionadas con la innovación, la eficientización de los procesos y la búsqueda de una mayor productividad, actividades que tal vez la podemos incluir también dentro de la perspectiva de innovación y desarrollo si adoptáramos la idea de Cuadro de Mando Integral.

Departamento de Comercialización

Es el departamento de comercialización de la empresa el que mejor agrupa los indicadores relacionados con el cliente. Es muy completo dado que también tiene en cuenta el mercado en el cual la empresa compete, y que, además, al tener en cuenta a éste y los mercados en los cuales puede competir está constantemente analizando necesidades de nuevos productos (innovación) y por lo tanto se encuentra en continua comunicación con gente del departamento producción y con gente del departamento de personal para establecer las pautas en cuanto a recursos físicos y de personal para aprovechar cada situación que se pueda presentar en el mercado.

Departamento de Administración y Finanzas

Éste es el departamento que se encarga de administración de los recursos financieros de la empresa que por lo tanto debería trabajar con indicadores financieros operativos (de corto plazo) y que a la vez se encuentra constantemente evaluando y trabajando sobre los indicadores estratégicos financieros tales como retorno de la inversión, valor económico agregado y demás indicadores por el estilo.

Departamento de Personal

Este es el departamento que se encarga de proveer a la empresa con los recursos humanos necesarios para que la empresa alcance sus objetivos y también el encargado de realizar la capacitación continua de los recursos de la empresa en función de los objetivos planteados para la misma tanto en corto como en el largo plazo.

Si este departamento se encarga de capacitar, adaptar y preparar los recursos humanos de la empresa para que cumplan con lo que se espera de ellos tanto en el presente como en el futuro, este departamento estaría cumpliendo la función de desarrollo establecida en el Cuadro de Mando Integral.

Por supuesto que es necesario que los distintos departamentos se encuentren en continua comunicación para así armonizar sus actividades para el trabajo de la empresa como un todo y que de esta forma se puedan alcanzar los objetivos planteados por la dirección, pero desde el punto de vista de la presentación de la información no existen grandes diferencias entre presentar la información agrupadas por departamentos y la establecida por los creadores del Cuadro de Mando Integral.

Es posible agruparlos en la forma tradicional de acuerdo a los departamentos de la empresa como en las cuatro perspectivas desarrolladas por el cuadro de mando integral, dado que al presentar los indicadores claves de acuerdo a los departamentos en los cuales se desarrollan dichas actividades la sinergia en los mismos sería positiva porque el departamento en cuestión sabría lo que se espera de él como un todo, y bajo que indicadores claves en función de la estrategia adoptada por la empresa se va a evaluar su desempeño. Estos departamentos cuentan con los activos tanto tangibles como intangibles para alcanzar los objetivos planteados a los mismos y reflejados en los indicadores claves.

En el caso de una perspectiva del cliente como la presentada en el cuadro de mando integral, que parte de la empresa sería la responsable de alcanzar los objetivos presentados por la dirección. Está bien que los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando Integral de la empresa, y mediante las ideas presentadas en su momento por el Tablero de a Bordo, se puede llegar a determinar qué áreas o sectores de la empresa tienen que desarrollar que actividades para lograr alcanzar los valores establecidos como objetivos en el Cuadro de Mando Integral. Pero sería el departamento de comercialización de la empresa el que cargaría con las mayores responsabilidades de esta perspectiva.

Por supuesto que hace falta que exista una gran relación y comunicación entre todas las áreas de la empresa de manera que se alcancen los objetivos establecidos, pero es realmente la idea de presentar la información mediante las perspectivas planteadas por el Cuadro de Mando Integral o mediante las funciones abarcadas por los departamentos, que se va a facilitar la administración y toma de decisiones dentro de la empresa.

Lo importante es qué indicadores se incluyen y en función a qué relaciones se agrupan en determinadas perspectivas de manera tal que se identifiquen con las actividades realizadas por los distintos departamentos y tengan en cuenta los aspectos sobre los que se debe informar a los administradores y tomadores de decisiones dentro de la empresa.

Por otro lado hay un tema más que tocar que es el referente a la cantidad de indicadores necesarios para poder llevar adelante una adecuada gestión de la empresa.

Kaplan y Norton dicen en su cuadro de mando integral que dicho cuadro no debe poseer mas de 20 a 25 indicadores correspondientes a las cuatro perspectivas antes planteadas, pero pueden ser necesarios mas o menos indicadores de acuerdo a las características y al tamaño de la empresa en cuestión.

Se deben incluir todos los indicadores necesarios para poder realizar una adecuada gestión de la empresa y, además, puede ser necesario que una perspectiva presente más indicadores que otra, debido a la complejidad de dicha perspectiva.

Lo que se debe buscar es presentar la mayor cantidad de información útil para la toma de decisiones en la forma más simple posible, sin que esto implique que, por buscar sintetizar la misma demasiado, el usuario deba andar perdiendo tiempo esperando mas información para poder realizar un adecuado análisis antes de tomar una decisión.

Todavía se debe avanzar un paso más dado que la intención es adaptarlo a las necesidades de las pequeñas y las medianas empresas en función de la que serían las necesidades más importantes de información de las mismas.

Es obvio que un paso clave es personalizar dicho sistema a las distintas empresas y este paso se puede dar modificando en cierta medida el sistema pero sin cambiar en esencia su naturaleza.

3.5. Un Tablero de Mando adecuado a nuestras PyMEs

Los sistemas que actualmente poseen la mayoría de las PyMEs no procesan otra información que no sea exclusivamente numérica. De allí entonces la necesidad de complementar los mismos con el procesamiento de aquella que no se encuentra cuantificada ni almacenada metódicamente. De este modo, un importante cúmulo de datos que la empresa recibe, por ejemplo: comentarios y sugerencias, conclusiones obtenidas ante una situación determinada, resultados de entrevistas, posicionamiento, marcas, penetración, etc., conforman un conjunto de información que debería incidir significativamente al momento de la toma de decisiones.

Además de la información que la empresa recibe de su entorno, existe aquella que surge de su propia organización, como ser nivel de ausentismo, tipos o causas del mismo, creatividad o capacidad de sus recursos humanos, rendimientos, información sobre unidades físicas, etc., que también constituyen herramientas esenciales para el gerenciamiento empresarial.

Se trata entonces de complementar los sistemas convencionales, exclusivamente numérica, con el producto de la exploración sistemática de todos aquellos aspectos que pueden ser muy útiles para la elaboración de pronósticos.

Se crea así un banco de datos que llega a contener el producto intelectual surgido de la investigación y los criterios de los conductores de la organización. La necesidad de contar con estos datos se manifiesta algunas veces en forma periódica y permanente y otras sólo para determinadas situaciones, aunque de una importancia tal que justifica plenamente su obtención.

En este capítulo se hizo referencia a algunas herramientas básicas de administración que nos permite reunir y sistematizar la información que se genera dentro de la empresa, así como aquella que surge de su entorno pero que incide en su operatoria y evolución.

Lo que ahora se pretende es definir un esquema que constituya una herramienta para el análisis de dicha información, de manera que sirva para realizar una evaluación sobre la gestión integral de la empresa, a partir de lo cual se puedan obtener las conclusiones correspondientes sobre el rumbo que la misma mantiene y si responde a la planificación preestablecida. Esto implica, en definitiva, la incorporación al ente del

concepto de control de gestión, como una manera de apuntalar racionalmente la toma de decisiones que exige la operatoria de toda organización.

En capítulos anteriores, se ha introducido algunos conceptos relacionados con el control de gestión y particularmente sobre sus características básicas. A partir de ello se pretende diseñar un Tablero de Mando adecuado a nuestras PyMEs, el cual seguramente deberá resignar algunas de tales características en aras a la simplicidad y viabilidad de su aplicación, teniendo en cuenta las estructuras administrativas, los recursos humanos, recursos financieros y la idiosincrasia de los titulares, que las mismas evidencian.

Dada la reducida estructura organizacional de este tipo de empresas, se considera innecesario diseñar un tablero específico para cada nivel, sino que el mismo debiera estar unificado y ser abarcativo de los distintos sectores de la organización, orientando el análisis sobre los aspectos críticos de cada uno de ellos. Por otro lado, debiera considerar como puntos críticos aquellos aspectos de mayor relevancia y de relativamente fácil medición para la empresa. En algunos casos quizás resulte conveniente resignar cierto rigor técnico buscando facilitar su confección, en la medida que ello sirva para el fin buscado y no derive en conclusiones erróneas. Además, el análisis de los aspectos que integran el Tablero de Mando debiera ser realizado por un comité ejecutivo integrado por los responsables de las áreas involucradas y lógicamente por sus titulares.

3.6 El punto de partida

Para confeccionar informes gerenciales que realmente cumplan con sus objetivos uno de los primeros aspectos a tener en cuenta es la empresa en la cual se va a trabajar.

Para ello es necesario:

- ✓ Conocer la realidad de la empresa.
- ✓ Conocer el proceso mediante el cual la empresa crea valor para sus clientes.
- ✓ Conocer la estrategia que ha asumido para competir en el mercado.
- ✓ Conocer con qué información manejan el negocio los gerentes de la empresa.

Con el primer punto lo que se busca es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a competir en el mercado tanto a nivel de gestión administrativa como lo referente al producto o servicio que se produce.

Por lo tanto hay que determinar con que ventajas cuenta la firma para competir en el mercado en el cual está compitiendo a la vez de tratar de identificar las debilidades de la misma para enfrentar dicha competencia.

Esto interesa desde el punto de vista de generadores de información porque es el contador el responsable de manejar la información de la empresa y es este reconocimiento de la realidad de la misma una de sus funciones claves en cuanto a generador de información.

Esta tarea se tiene que realizar con personas de distintos sectores de la empresa que permitan conocer en detalles las fortalezas y debilidades con la que cuenta el sector donde cada uno de ellos trabaja así como las características particulares de cada actividad (en caso de que existan) para poder así realizar un adecuado relevamiento de la empresa.

Esta actividad es la que permite conocer en detalle la organización a la vez que va concienciar a los distintos sectores de la misma en cuanto a la integración de cada de uno de éstos a un sistema de información a nivel general de la empresa.

Hay que tener en cuenta que el contador gerencial o contador de gestión es un generador de información, encargado de reunirla, agruparla y sistematizarla para así luego presentarla a los administradores de la empresa que son los que van a utilizar la misma. A mayor conocimiento de la empresa, más fácil va a ser la tarea del contador porque va a entender que información es la realmente importante para la toma de decisiones.

Al hablar del segundo punto que es conocer el proceso mediante el cual la empresa crea valor a sus clientes hay que tener en cuenta que si un informe gerencial no contempla esta importante actividad de la empresa poco sirve lo demás. El contador gerencial debe conocer éste o estos procesos porque son actividades que deben estar siendo continuamente monitoreadas para que las mismas se realicen en base a lo esperado.

Conocerlas permite que, al realizar los informes gerenciales, el contador gerencial presente información sobre actividades que conoce a la vez que el tomador de decisiones va a saber que la información que se le presenta ha sido realizada por alguien que sabe cuál es la actividad de la empresa y como crea valor para sus clientes.

El tercer punto trata sobre conocer la estrategia que ha asumido para competir en el mercado. Es importante tenerlo en cuenta dado que para generar información útil para la toma de decisiones es necesario conocer qué objetivos se ha planteado la empresa para el largo y el corto plazo y la estrategia que va a implementar para alcanzarlos. Gestionar una estrategia sin información no es lo adecuado. Al conocer la estrategia de la empresa para alcanzar sus objetivos es posible reflejar en la información gerencial aquellos indicadores que mejor nos permiten analizar el desempeño de la empresa sobre la base de la estrategia adoptada. No van a utilizar los mismos indicadores para ser gestionadas una estrategia que busca colocar productos diferenciados que una que busca que sus productos compitan basándose en el precio.

Es necesario también ubicar a la empresa en el medio en el que se desenvuelve su actividad. Hay que conocer con qué estrategia esta compitiendo en el mercado. Por supuesto siempre y cuando exista alguna estrategia para competir. En caso de que no sea así determinar los objetivos que busca la administración y la forma en la cual va a tratar de alcanzarlos (al fin y al cabo sería una estrategia implícita asumida).

La empresa puede competir con un producto diferenciado en determinados nichos de mercado, puede estar compitiendo en base al precio del producto o servicio, o bien encontrarse en algún punto intermedio entre los dos extremos citados.

Hay que tener en cuenta que el contador no busca implementar ningún tipo de estrategia ni modificar decisiones dentro de la empresa, al menos no en esta función de generadores de información sino que, como bien se ha definido, lo que busca el contador es determinar la mejor forma de sistematizar la información de la empresa para que los tomadores de decisiones en la misma cuenten con la información verdaderamente relevante para realizar su tarea.

Por último hay que determinar cuáles son las fuentes de información de los tomadores de decisiones en la actualidad dentro de la empresa y cómo se elabora la información que llega a manos de los gerentes.

En cualquier empresa que se encuentre funcionando ya se cuenta con sistemas de información que se utilizan para poder llevar adelante la gestión de la misma. En este punto se busca individualizar dichas fuentes y determinar qué información es la que brindan. El realizar esto no es con la intención de prejuzgar que estén bien o mal dichas fuentes, lo único que se busca es saber desde qué punto se parte para elaborar un adecuado sistema de información gerencial.

3.7 Presupuestación. Una Propuesta para las PyMEs.

Según lo define Koontz y Weirich (1994.599), la presupuestación es la formulación de planes para un período futuro y determinado, en términos numéricos. En si los presupuestos son declaraciones de resultados anticipados, bien sea en términos monetarios, o en términos no monetarios.

Según Solana (1993.188), en general, el presupuesto comprende una síntesis constituida por el Estado de Resultados, el Estado de Situación Patrimonial y la posición financiera previstos para el período en cuestión, y cuadros analíticos correspondientes a las distintas actividades, que confluyen a dicha síntesis. Es un modelo valorizado de la gestión.

En definitiva, el presupuesto constituye una eficaz herramienta de control de gestión empresarial, por cuanto permite definir una acción futura y luego efectuar una evaluación sobre el cumplimiento o no de las metas prefijadas, y por último elaborar las acciones correctivas correspondientes en caso en que se hayan manifestado desvíos importantes en la ejecución del presupuesto. No obstante ello, cabe acotar que para que el presupuesto sea una herramienta útil y eficaz, debe ser lo suficientemente completo y coordinar las actividades de las distintas áreas de la empresa.

3.7.1 Tipos de Presupuestos

En general, el presupuesto puede ser de tipo de financiero, es decir, aquél que incluye el flujo de ingresos y egresos de fondos, o bien de tipo económico, es decir, aquél que prevé la determinación de los resultados devengados en un determinado periodo.

El presupuesto financiero proyecta el flujo futuro de ingresos y egresos. De este modo permite determinar las distintas necesidades de financiación e identificar las posibles fuentes de obtención de los recursos necesarios de manera de asegurar la continuidad operativa de la empresa sin que se vea sorprendida por la manifestación de déficits de fondos en el curso de su gestión.

Podemos decir que el objetivo fundamental del presupuesto financiero es mantener un nivel adecuado de fondos disponibles, los que no deberán presentar superávit excesivo ni faltante.

El Presupuesto Económico prevé el flujo de egresos e ingresos a devengarse en el período a presupuestar. Permite establecer los resultados económicos del mismo y resume la posición patrimonial al finalizar el periodo presupuestado, en especial para determinar la evolución de la estructura del capital, la rentabilidad, liquidez y endeudamiento, etc.

3.7.2 Formulación del Presupuesto

Si bien es cierto que las metas y objetivos a alcanzar en una empresa deben ser proyectados a plazos superiores a un año, se considera que en el ámbito de nuestras PyMEs, la presupuestación debería realizarse para un periodo de un año. A su vez, este deberá ser subdividido en periodos menores: mensuales, quincenales, etc., de manera de facilitar un mejor seguimiento y control de la ejecución presupuestaria. Es conveniente, además, mantener tal extensión (un año) a través de sucesivas incorporaciones de subperíodos en la medida en que los mismos se vayan ejecutando.

La presupuestación no constituye una herramienta rígida de gestión, sino que necesariamente requiere una periódica revisión, con el objeto de ir adaptando su conformación conforme las circunstancias exógenas y endógenas así lo aconsejen, introduciendo las adaptaciones que de ello se deriven. Además, el presupuesto no debe constituir una barrera para encarar determinadas iniciativas de tipo puntual, como el lanzamiento de una determinada promoción, alegando la inexistencia de presupuesto para ello. Por otra parte debe tenerse cuidado en no encubrir ineficiencias incorporando gastos por el solo hecho de habérselos realizado en el pasado, considerando como el mínimo que se debe incluir en los presupuestos futuros.

Para la elaboración del presupuesto resulta necesario definir en primer lugar las metas y objetivos a alcanzar. A partir de allí se debe elaborar la planificación correspondiente con el objeto de concretar el logro de tales metas y objetivos. La elaboración del presupuesto implica un proceso de estimación, mediante el cual los distintos responsables de la gestión empresarial van traduciendo en valores monetarios y en algunos casos físicos, la operatoria futura de la empresa, acorde con los lineamientos básicos definidos por la dirección conforme a los planes de acción acordados.

Si bien es cierto que el punto de partida para la estructuración de un presupuesto esta constituido, en general, por la estimación de las ventas del periodo a considerar, se debe aclarar que en algunos casos este punto de partida está determinado por variables

que resultan menos controlables o restrictivas, como puede ser la posibilidad de abastecimiento, la capacidad de financiación, etc. Una vez definido el monto de ventas, luego de considerar las restricciones a las que hiciéremos mención (en caso de que existan), se procede a estructurar el resto de las variables, tales como compras, gastos fijos y variables, personal, nivel de producción, inventarios, inversiones, etc. En general podemos hablar de distintos presupuestos que luego se integran en un presupuesto global, abarcativo de todas las actividades y sectores de la empresa.

3.7.3 Control Presupuestario

3.7.3.1 Concepto

Como hemos visto hasta aquí, la empresa en el devenir de su operatoria toma decisiones y ejecuta los planes predeterminados. Luego cabe determinar si lo ejecutado se complace con lo planificado. Este constituye el paso siguiente dentro de la dinámica de la organización, es decir, el control. Según Solana (1993.223), éste compara la actuación real de la empresa con la prevista, y marca los desvíos, para corregir la acción, o bien rever las decisiones y planes. El control se constituye así en un proceso dinámico continuo, que permite que la organización se encamine hacia los objetivos y metas trazados.

El proceso de control integrado comprende básicamente tres aspectos: a) pautas que definen el comportamiento deseado; b) comparación de los resultados reales con los esperados; c) acción correctiva, la cual puede estar dirigida a introducir ajustes en el accionar de la empresa o bien en los planes y presupuestos elaborados.

Sin duda que resulta fundamental, para una efectiva ejecución del control presupuestario, poseer un eficiente sistema de información, de manera de contar en forma correcta y en tiempo oportuno con los datos necesarios para la confrontación de lo ejecutado con lo presupuestado. La carencia de un eficiente sistema de información, es una falencia muy frecuente en nuestras PyMEs, lo cual las pone en una posición relativamente débil con relación a este aspecto de la administración. Básicamente la información sobre lo actuado la genera el sistema contable, complementado con información proveniente de otras fuentes de la empresa. De allí entonces, tal como se sostuvo al tratar el punto relativo al sistema contable de la empresa, el mismo debe estar

totalmente integrado y operar en tiempo real, a efectos de obtener información confiable y en tiempo oportuno.

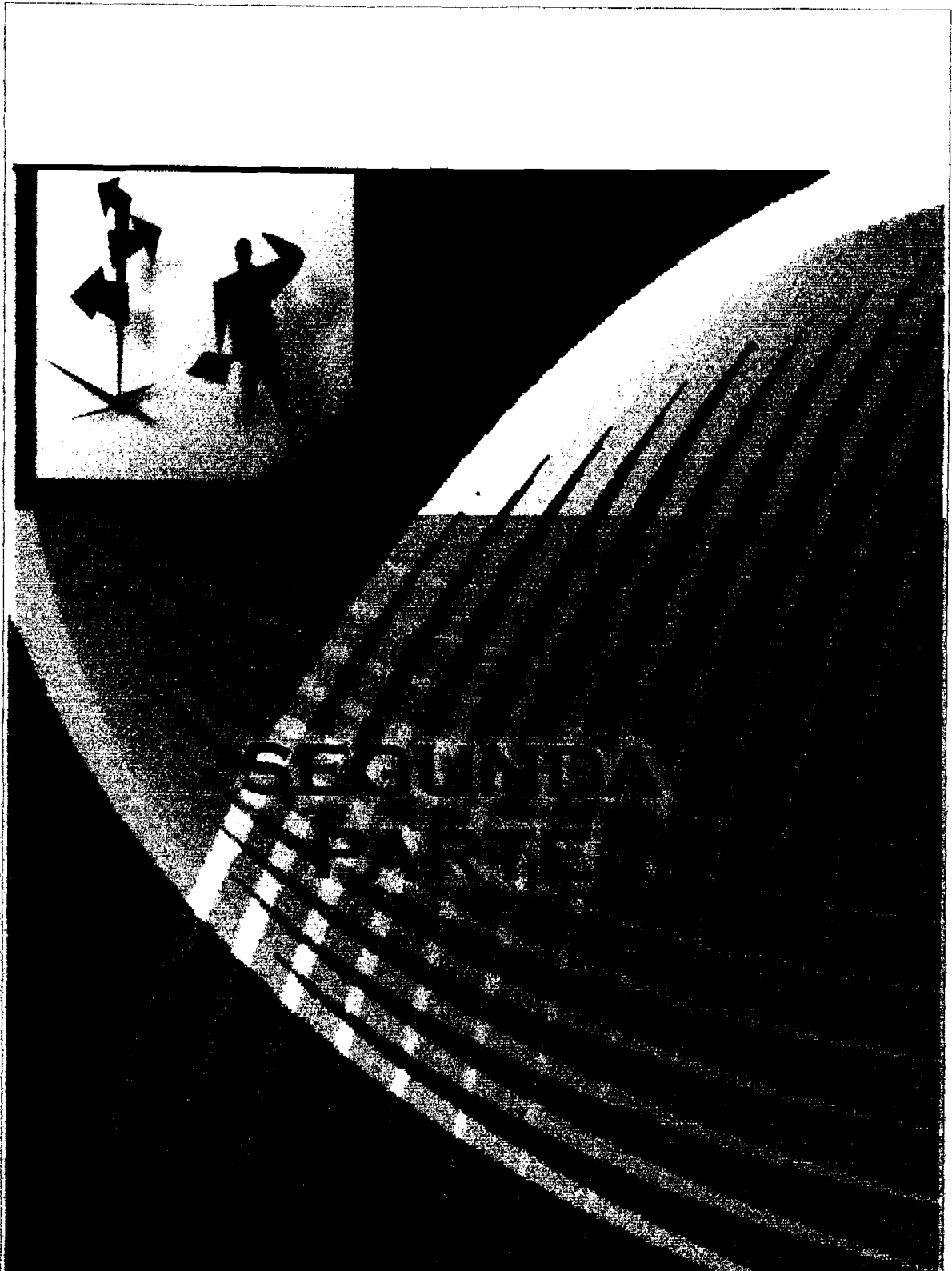
3.7.3.2 Responsables del Control

Teniendo en cuenta la estructura organizacional de una PyME, encontramos que en la misma difícilmente exista un departamento específico que cumpla con la función del control presupuestario. Dicha función debe ser efectuada por quienes tiene la responsabilidad de dirigir y tomar decisiones dentro de la estructura empresaria, lo cual puede estar a cargo de sus titulares o bien de las gerencias que la conforman, lógicamente con la apoyatura necesaria de la estructura administrativa de la empresa, quien tendrá a cargo la preparación de la información necesaria para la ejecución del mismo. Es común además, en este tipo de empresas, la existencia de una fuerte participación del asesor externo en la orientación y definición de esquemas básicos de control.

El tratamiento de los desvíos a analizar debe ser objetivo, regulado por criterios predeterminados, no intuitivos. Los aspectos a considerar básicamente son: a) magnitud porcentual de los desvíos; b) incidencia en las utilidades de los mismos; c) rubros en los que su volumen depende del responsable y no del nivel de actividad, d) seguimiento particular de aquellos rubros que interesen a la empresa como consecuencia de la aplicación de determinadas políticas y/o planes.

3.7.4 Modelos de Presupuestos

En el anexo se exponen algunos modelos que se utilizan para la conformación de un presupuesto, los que deberán ser necesariamente adaptados a las características y situación particular de cada empresa. Estos modelos sólo pretenden ser una guía a partir de la cual desarrollar el esquema que más se adecua a tales circunstancias.



4

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Esta parte del trabajo apunta a conocer la realidad de las medianas y pequeñas empresas del medio en cuanto a manejo de información de gestión y analizar la posibilidad de implementar en dichas empresas los sistemas de información gerenciales planteados y desarrollados en la primera parte.

Para poder conocer la realidad y analizar la factibilidad de dicha implementación se realizó una investigación de campo sobre empresas, con el fin de analizar si se dan las condiciones que se consideran claves para que se puedan implementar sistemas de información gerencial en las empresas. En el caso que se den esas condiciones y que las empresas estén trabajando con herramientas de contabilidad gerencial, se va a determinar en qué nivel de desarrollo se encuentra la utilización de dichas herramientas.

Se trabajó sobre las empresas radicadas en el Parque Industrial de la Provincia de Santiago del Estero, Republica Argentina. La recolección de la información de las empresas integrantes de la muestra se realizó durante los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del 2004.

4.1. Diagnóstico sobre la realidad de nuestras PyMEs

Si bien es cierto que la problemática de nuestras PyMEs tiene connotaciones comunes, la misma se ve agudizada en aquellas zonas denominadas marginales, ya sea por su localización geográfica, grado de desarrollo estructural, posibilidades de comunicación con los centros de mayor desarrollo socio-económico, disponibilidad de mano de obra calificada, etc. Las PyMEs localizadas en estas zonas constituyen las destinatarias del presente trabajo.

Los constantes cambios que caracterizan al entorno macro-económico actual, plantean la necesidad de contar con estructuras empresariales flexibles a efectos de adecuar su accionar en función de las exigencias del momento, y más aún, para proyectar a la empresa hacia el futuro a partir de una adecuada percepción de las tendencias.

La inserción de nuestro país en el contexto de la economía global ha creado la necesidad de incorporar nuevas herramientas de gestión empresarial, particularmente aquellas que se relacionan con el aporte de la información necesaria y en tiempo oportuno para la toma de decisiones.

Estamos ingresando en la era de la información, en donde el hecho de saber que está sucediendo en el medio ambiente (llámese éste mundo, continente, región, país, etc.) es tan importante como tener pleno conocimiento de los acontecimientos de la propia empresa. No toda la información que nos acerquen sobre una empresa (aún con sanas intenciones) tendrá el valor suficiente para ser considerada verdadera información. Esta cita me parece apropiada para definir la importancia que posee el manejo de la buena información en el contexto en el que actualmente se desenvuelven nuestras PyMEs.

A un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad, las nuevas tecnologías nos están afectando en forma dramática, aunque no siempre somos concientes de esto. El peligro que corren las empresas radica en no identificar la mejor forma de estar preparadas para estos cambios y de amoldarse rápidamente a ellos. Por otro lado, las grandes ventajas que acompañan el cambio también radican en la tecnología y es el arma que permitirá a las compañías a interactuar con cada uno de sus clientes. Solo así estos podrán encontrar en sus empresas las respuestas a sus necesidades en tiempo real.

Ahora bien sabemos que la aptitud de este tipo de empresas para acceder a la información no es la misma que de la gran empresa, lo cual agrega otra dificultad para su eficiente desempeño.

La circunstancia de constituir, en la mayoría de los casos, empresas de tipo familiar, le incorpora características particulares que habitualmente no favorecen la adopción de esquemas organizativos acordes con las exigencias actuales, impidiendo en muchos casos la profesionalización del manejo empresarial en circunstancias que así lo requieran. Cabe acotar, además, que este tipo de empresas (de capital nacional, y de estructura predominantemente familiar) debieron enfrentar en los últimos tiempos cambios abruptos, habiendo llegado a esta etapa absolutamente descapitalizadas y que deben operar en un mercado de características totalmente inéditas, prácticamente indefensas y sin el tiempo suficiente para adaptarse a esas condiciones.

En síntesis el cuadro de situación se caracteriza por a) *alta competitividad*, alimentada particularmente por los incesantes cambios tecnológicos que redundan en mayores niveles de productividad y menores costos, b) *nuevos conceptos de management*, c) mayor necesidad de un *adecuado manejo de la información* interna y externa de las empresas, d) *apertura de la economía*, con las consecuentes oportunidades de acceso a nuevos mercados pero con la contrapartida de la amenaza de nuevos competidores agresivos y eficientes, e) exigentes niveles de *capacitación* para el desarrollo de las distintas tareas, f) *revalorización de los recursos humanos* como un elemento estratégico, g) priorización del concepto del *servicio y atención al cliente*, h) preponderancia a la *eficiencia y productividad* de la estructura general de la empresa.

En este contexto de una economía globalizada, los hechos que ocurren en cualquier lugar del mundo tienen hoy directa influencia sobre la economía de nuestro país y, consecuentemente, sobre sus empresas, razón por la cual es imprescindible que adopten las medidas necesarias para poder insertarse en este escenario competitivo y cada vez más agresivo.

4.2. Metodología aplicada en el análisis de nuestras PyMEs.

A partir de la percepción que he obtenido, en el desarrollo de los diferentes trabajos realizados a lo largo de la carrera, en distintas PyMEs de nuestra zona, he definido un esquema de trabajo que más adelante se describe, el cual me ha permitido, a partir de un relevamiento de aquellos aspectos relacionados con los objetivos planteados, obtener una identificación más precisa de los puntos críticos que muestran estas empresas. Para llevar a cabo este diagnóstico he utilizado el denominado método sintético, que consiste en ir desde las partes al todo.

Para ello se define en primer lugar, el grupo de empresas que considero representativo del sector de las PyMEs de nuestra provincia. Para su caracterización he tenido en cuenta los parámetros y pautas que para su identificación prevén las distintas normas legales vigentes sobre la materia que a los efectos de lo dispuesto por el artículo 1º del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las ventas

totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder, expresado en pesos (\$):

\$ 150.000.-	\$ 500.000.-	\$ 1.000.000.-	\$ 250.000.-
\$ 1.000.000.-	\$ 3.000.000.-	\$ 6.000.000.-	\$ 1.800.000.-
\$ 6.000.000.-	\$ 24.000.000.-	\$ 48.000.000	\$ 12.000.000.-

Además de ello, consideré interesante las pautas cualitativas que, según Horacio Irgoyen y Francisco Puebla (1997.26), determinan el sector PyMEs. Tales pautas son:

- La propiedad de la empresa y la gestión de la misma se concentran en una sola persona y/o familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.
- Son empresas en crecimiento, y por lo tanto con las crisis propias de toda empresa que se encuentran en una etapa de pleno desarrollo, lo cual se potencia si la empresa no cuenta con un gerenciamiento debidamente profesionalizado.
 - La producción por lo general es no planificada.
 - Son altamente dependientes de proveedores nacionales.
 - En la mayoría de los casos no tienen acceso a financiación de proveedores del exterior.
 - Poseen restricciones para el acceso al crédito bancario.
 - No cuentan con adecuado nivel de Capital de Trabajo.

A partir de los datos obtenidos, como respuesta a un cuestionario predeterminado(ver anexo I), entrevistas con quienes ejercen tareas de conducción y administración, la tarea siguiente consistió en la sistematización de los mismos a los efectos de producir un ordenamiento de la información recopilada, lo cual, a partir de las variables relevantes utilizadas así como sus indicadores mas apropiados, me

permitió lograr un diagnóstico adecuado de la situación de nuestras PyMEs en los aspectos que son objeto de este trabajo.

4.3. Características de Nuestras PyMEs

De acuerdo con lo expuesto en el punto anterior, inicie el trabajo realizando un relevamiento, en 16 empresas seleccionadas al efecto, de los distintos aspectos que hacen a su funcionamiento, su cultura y características. Con este fin he enfocado el mismo en relación a: a) sistemas de información utilizados, b) uso de la planeación como herramienta de manejo empresarial, c) aspectos relativos a los sistemas de comercialización y de administración de los recursos humanos. Este relevamiento se instrumenta mediante la obtención por parte de sus titulares y/o gerentes, de respuestas a un cuestionario predeterminado además de información brindada por la dirección de las empresas consultadas.

El trabajo fue realizado en 16 empresas seleccionadas al efecto. Las respuestas obtenidas y la información recabada me han permitido determinar el perfil de este tipo de empresas de la zona, cuyas características más salientes se resumen en el siguiente capítulo.

que los confeccionan, solo un 50% efectúa análisis posteriores sobre los desvíos generados.

Informes sobre la marcha de los distintos sectores: si bien un 50% de las empresas encuestadas dice producir algún tipo de informe sobre la marcha de sus distintos sectores, tales informes no guardan la necesaria regularidad y formalidad que es deseable observar en los mismos.

Participación del personal jerárquico en la toma de decisiones: en el 50% de las empresas entrevistadas, en general, el personal que no integra el grupo societario, no participa en la toma de decisiones, concentrándose la misma en cabeza de sus titulares. En el resto, se propicia algún tipo de participación incipiente a determinados niveles dentro de la estructura jerárquica.

Estructura Gerencial: en la mayoría de los casos, los cargos jerárquicos no adquieren la categoría de gerencias, limitándose solo a jefaturas de áreas o de sector. Esto resulta coherente con la reducida magnitud de las estructuras operativas de este tipo de empresas, donde el gerenciamiento normalmente se halla en cabeza de sus titulares.

5.2 Comercialización

Existencia de un área específica destinada a esta función: el 60% de las empresas encuestadas no poseen un área específica que se ocupe de las tareas de comercialización. En el resto de las mismas, esta función es realizada por personas que a su vez ejecutan otro tipo de tareas.

Cantidad de personas involucradas en el área de comercialización: según el tipo de actividad que desarrollen, es variable la cantidad de personas afectadas a esta área. No obstante, podemos remarcar que muchas presentan déficit en materia de fuerzas de ventas, lo que deriva en la falta de agresividad necesaria en esta materia.

Ámbito de actuación: las empresas encuestadas limitan su actuación sólo al ámbito nacional o regional.

Elaboración de planes de ventas y análisis de los desvíos: de acuerdo a la información recogida el 60% de las empresas entrevistadas elabora alguna estimación de venta con distintos grados de extensión en el tiempo. No obstante sólo algunas de ellas efectúan posteriores análisis de los posibles desvíos, así como de las causas que generaron los

mismos. En general, no aplican técnicas estructuradas para el estudio de este tipo de información.

Análisis de la evolución y aplicación de medidas correctivas: en consonancia con lo expresado en el punto anterior, se ha observado en este aspecto una gran dependencia de la evolución de los mercados en los que actúan, sin que su accionar defina por sí sólo un nivel determinado de actividad.

Forma de retribución al personal de ventas: en general se utiliza el sistema variable para retribuir al personal afectado al área de comercialización, que consiste en porcentuales aplicados sobre montos de ventas o cobranzas.

Análisis del compartimiento y tendencias del mercado: los análisis que se efectúan al respecto carecen de rigor técnico y sólo consisten en la obtención de datos sueltos o información general recabados de publicaciones de temas afines a su actividad.

Acciones tendientes a ampliar los mercados: la mayoría de las empresas han manifestado que realizan algún tipo de acción tendiente a ampliar el mercado en el que actúan, tratando con ello de expandir su radio de acción e incrementar el nivel de su demanda.

Políticas de promoción de la demanda: en general, en alguna medida, todas desarrollan acciones tendientes a promover la demanda de sus productos y/o servicios, aunque en la mayoría de los casos no existe un método sistemático y estructurado de políticas relativas a esta cuestión. Las acciones llevadas a cabo en este aspecto consisten en campañas publicitarias, promociones a través de bonificaciones especiales, mejoras en los servicios de ventas y posventa, participación en exposiciones y eventos especiales, etc.

5.3 Recursos Humanos

Valoración de los Recursos Humanos: El 50% ha respondido en el sentido de que consideran al recurso humano como un factor preponderante de la estructura empresarial, aunque no aplican acciones en forma sistemática tendientes a su promoción. El resto sólo considera a los mismos un factor más en la conformación de la estructura operativa de la empresa.

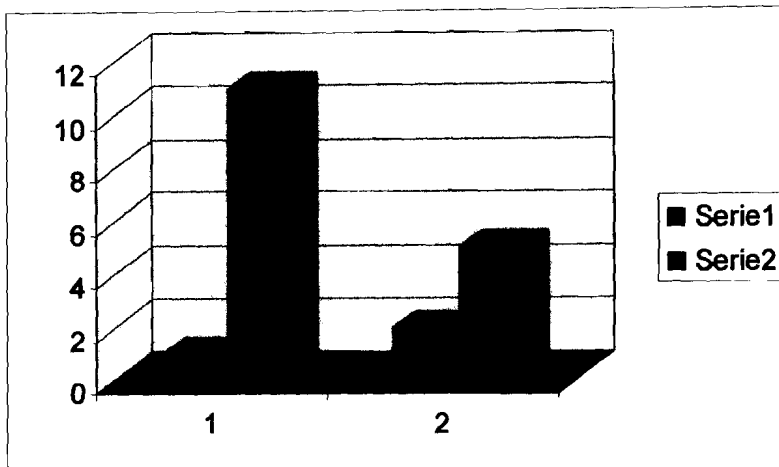
Existencia de un área específica para su administración: aproximadamente un 90% de las empresas no tiene organizada un área destinada a la administración de los recursos

Es un tema fundamental dado que la idea de los sistemas de información estratégica tiene como fin proveer información para analizar el desempeño de la empresa en la realidad en relación con los objetivos determinados.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 11 Empresas habían determinado sus objetivos para el corto plazo.
- 2) 5 Empresas no habían determinado sus objetivos para el corto plazo.

Objetivos a Corto Plazo



5.5 Objetivos a Largo Plazo

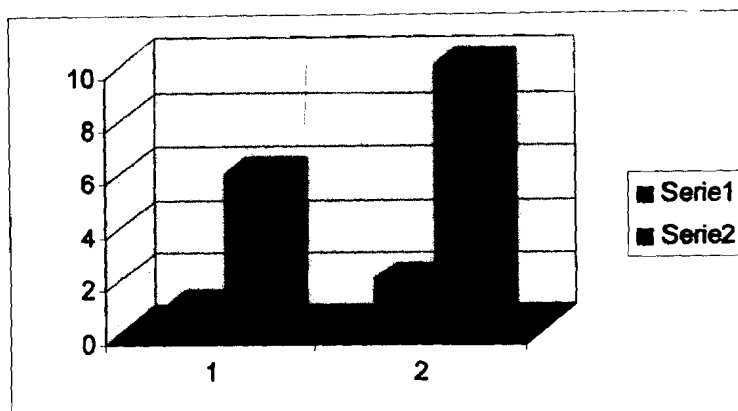
Busca conocer si la empresa tiene pensados los objetivos a largo plazo.

Se explica de manera similar a la anterior, teniendo como diferencia el hecho de que contempla el largo plazo en la empresa, y que los objetivos a corto plazo, se obtienen en función a los objetivos a largo plazo que se ha fijado la empresa.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 6 empresas habían determinados sus objetivos para el largo plazo.
- 2) 10 empresas no habían determinados sus objetivos para el largo plazo.

Objetivos a Largo Plazo



5.6 Planificación de Objetivos a Corto Plazo

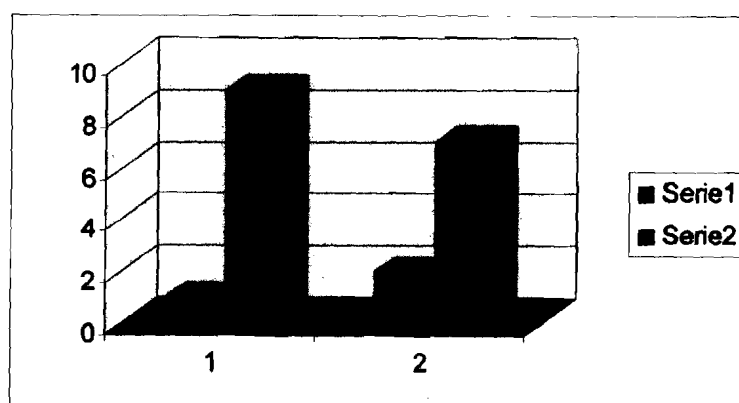
Apunta a conocer si se han planificado las acciones a seguir para alcanzar los objetivos de corto plazo.

Esta pregunta comprende la creación e implementación de las estrategias necesarias para el logro de los objetivos.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 9 empresas habían planificado sus objetivos para el corto plazo.
- 2) 7 empresas no habían planificado sus objetivos para el corto plazo.

Planificación de Objetivos a Corto Plazo



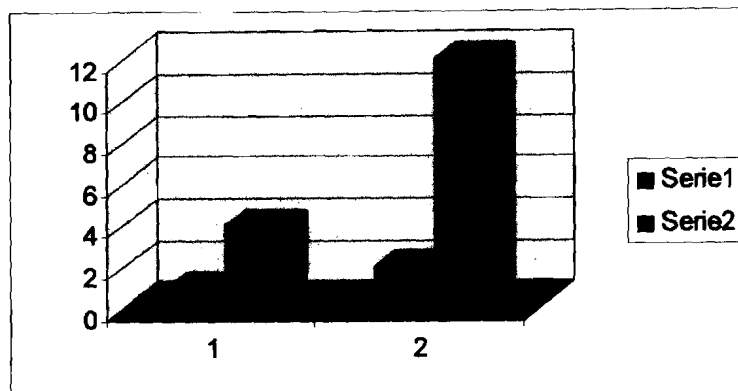
5.7 Planificación de Objetivos a Largo Plazo

Apunta a determinar si se han planificado las acciones a seguir para alcanzar los objetivos de largo plazo.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 4 empresas habían planificado sus objetivos para el largo plazo
- 2) 12 empresas no habían planificado sus objetivos para el largo plazo

Planificación de los Objetivos a Largo Plazo



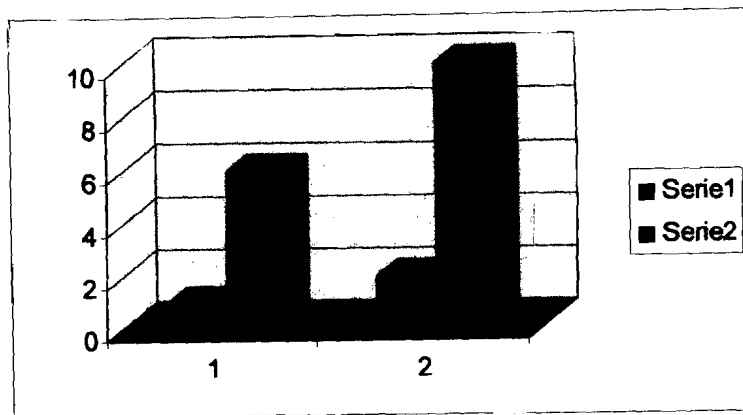
5.8 Evaluación del cumplimiento de los Objetivos de Corto Plazo y el Desempeño Real de la Empresa

Permite determinar si la empresa realiza una evaluación entre el desempeño real y los objetivos a corto plazo que se han fijado.

En esta variable se tiene en cuenta el control de gestión estratégico que se debe realizar en la empresa.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 6 empresas evalúan el cumplimiento de sus objetivos a corto plazo
- 2) 10 empresas no evalúan el cumplimiento de sus objetivos a corto plazo.

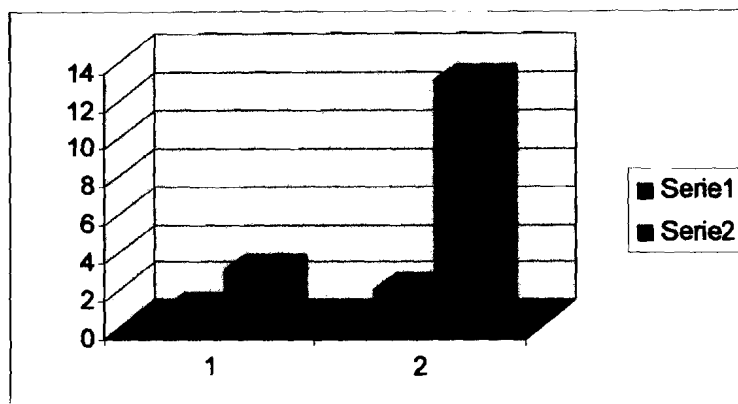
Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos a Corto Plazo

5.9 Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos de Largo Plazo y el Desempeño Real de la Empresa

Permite determinar si se realiza una evaluación entre el desempeño real de la empresa y los objetivos a largo plazo que se han fijado.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 3 evalúan el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo
- 2) 13 no evalúan el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo

Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos a Largo Plazo

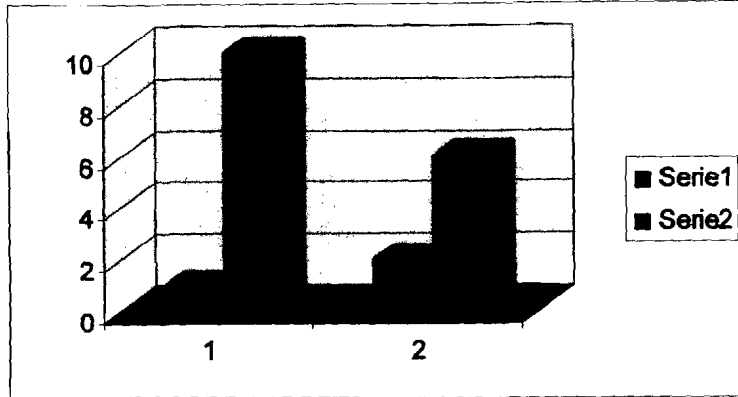
5.10 Capacitación

Apunta a conocer si en la empresa se capacita al personal, para determinar si existen antecedentes de capacitación y por lo tanto los empleados están abiertos a la incorporación de nuevas herramientas de gestión.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 10 empresas capacitan a su personal
- 2) 6 empresas no capacitan a su personal

Capacitación



5.11 Los Empleados Conocen los Objetivos de la Empresa a Corto Plazo

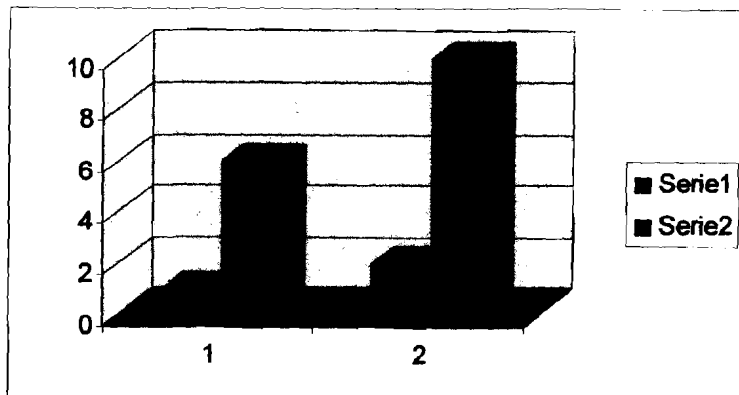
Apunta a determinar si los empleados conocen los objetivos de la empresa para el corto plazo y si saben como sus actividades contribuyen al logro de esos objetivos.

Lo importante no es que conozca todo el aspecto estratégico de la empresa sino que conozca y comprenda como su actividad se inserta en la estrategia de la empresa y que se espera de él en función a dicha estrategia.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) En 6 empresas los empleados conocen los objetivos a corto plazo de la empresa.
- 2) En 10 empresas los empleados no conocen los objetivos a corto plazo de la empresa.

Conocimiento de Empleados de los Objetivos



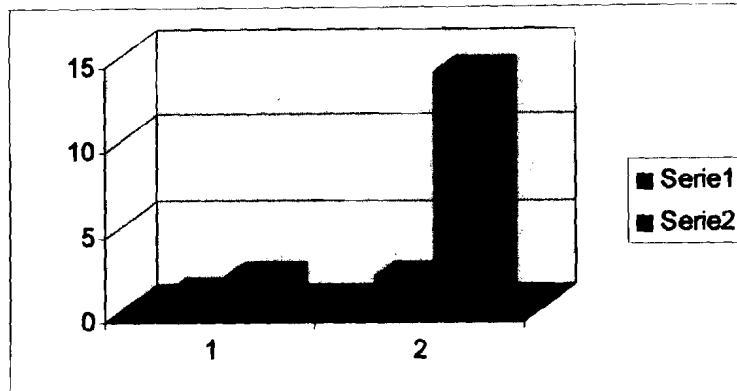
5.12 Los Empleados Conocen los Objetivos a Largo Plazo de la Empresa

Apunta a determinar si los empleados conocen los objetivos de la empresa para el largo plazo y si saben como sus actividades en la empresa contribuyen al logro de esos objetivos.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) En 2 empresas los empleados conocen los objetivos a largo plazo
- 2) En 14 empresas los empleados no conocen los objetivos a largo plazo

Conocimiento de los Empleados de los Objetivos L.P.



5.13 Realización de un Presupuesto Anual en la Empresa

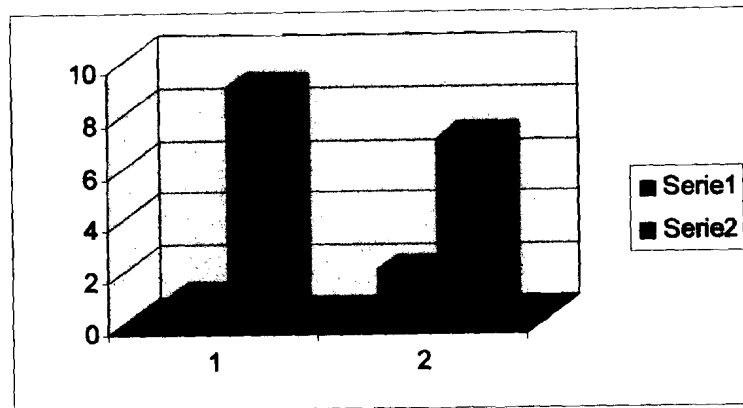
Apunta a conocer las herramientas con las cuales se gestiona la empresa.

La importancia del Presupuesto como herramienta de gestión radica en cuanto al conocimiento de la economía en general, la futura demanda, la cuantificación de los costos, los gastos a realizar, las inversiones a realizar, etc., que para su confección es necesario manejar.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 9 empresas confeccionan presupuesto anual
- 2) 7 empresas no confeccionan presupuesto anual

Realización de un Presupuesto Anual



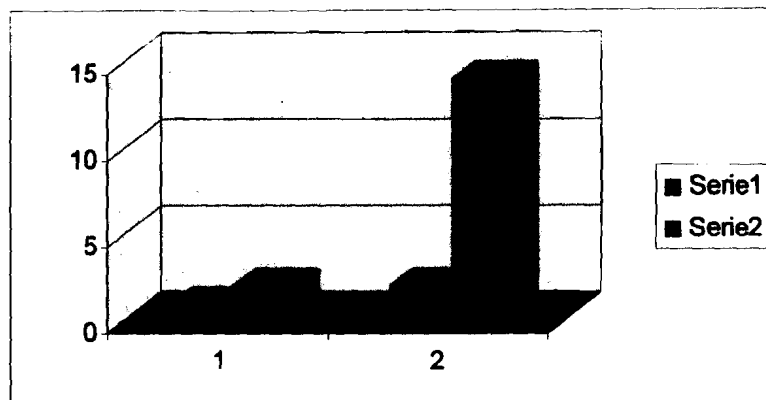
5.14 Realización de Presupuesto a Tres Años en la Empresa

Su importancia ha sido destacada también en su momento y más aún por el hecho de estar vinculado a los objetivos a largo plazo y la planificación respectiva para el logro de los mismos.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 2 empresas confeccionan presupuesto a tres años
- 2) 14 empresas no confeccionan presupuesto a tres años

Realización de un Presupuesto a tres años



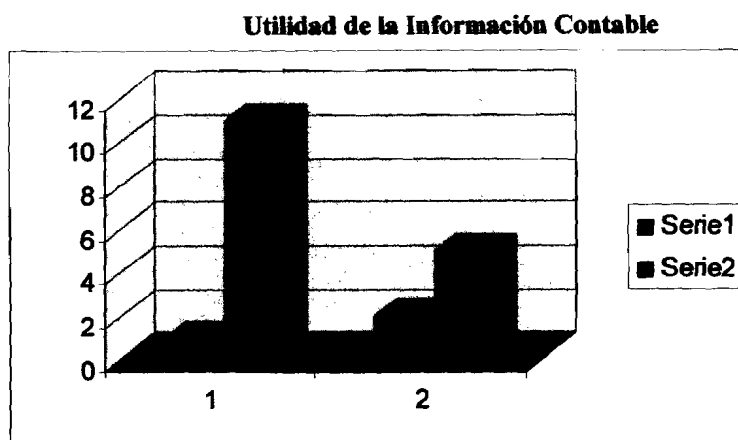
5.15 Utilidad de la Información Contable para Administrar la Empresa

Esta variable refleja la consideración que posee para los empresarios la información contable como información útil para la administración de las empresas.

Esta pregunta provee información realmente valiosa para esta investigación dado que la respuesta a la misma implica la valoración que hace el empresario de la contabilidad como proveedora de información útil para la toma de decisiones

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 11 empresas consideran que la información contable provee información útil para la administración de las empresas.
- 2) 5 empresas consideran que la información contable no provee información útil para la administración de las empresas.



Dentro de las 5 empresas que consideran que la información contable no provee información útil para la toma de decisiones, las causas por las que piensan de esta manera son:

- 1) Brinda información histórica o estática
- 2) El contador no forma parte del negocio y se dedica solamente a liquidar impuestos, sueldos y en su caso prepara estados contables para presentar a terceros
- 3) No especifica causas
- 4) Otras causas
- 5) No provee información sobre el funcionamiento del negocio.

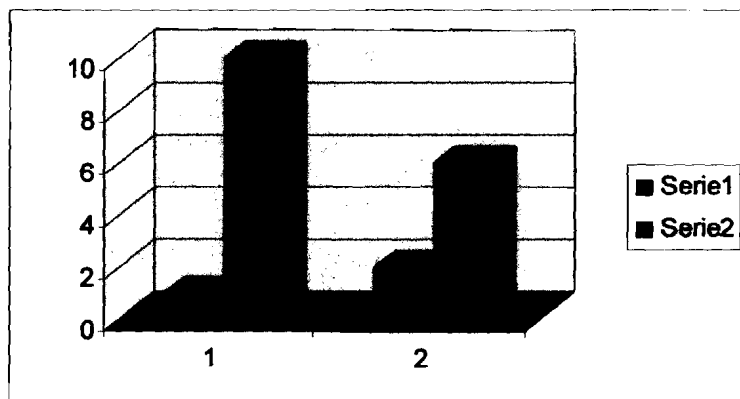
5.16 Existencia de Información con la que no se cuenta y que sería útil para Administrar la Empresa

Esta variable apunta a la medición de la conformidad por parte del empresario con la información con la cual se está manejando para gestionar la empresa y la posibilidad de que exista información que le serviría para esta gestión y con la que no cuenta.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) 10 empresas consideran que existe información que no poseen y que sería útil para la administración de las empresas.
- 2) 6 empresas consideran que no existe información que no poseen y que sería útil para la administración de las empresas.

Existencia de Información con la que no se cuenta



6

CONCLUSIONES

Motivó esta investigación la intención de desarrollar Modelos de Información de Gestión Estratégica que sirvan a las PyMEs de la Ciudad de Santiago del Estero como una ventaja competitiva que les permita contar con información estratégica para gestionar a las empresas a la luz de los objetivos que se han planeado, tanto de corto como de largo plazo perfeccionando sus procesos de toma de decisiones dentro de la planificación estratégica.

Para eso se trabajó sobre modelos de Contabilidad Gerencial o Estratégica tales como el Cuadro de Mando Integral o el Tablero de a Bordo, con el fin de incorporar a la gestión de las empresas de la ciudad de Santiago del Estero aquellas herramientas que se presentaban en estos modelos y que son de gran utilidad para presentar información gerencial a los tomadores de decisiones en las empresas.

Para realizar esta tarea era necesario determinar cual era el grado de desarrollo y de manejo de este tipo de información en las empresas santiagueñas. Este fue el disparador de la investigación de Campo donde se buscó conocer la realidad de las empresas Santiagueñas en base a dos cuestionamientos.

El primero apuntaba a conocer qué herramientas estaban utilizando para tomar decisiones en el aspecto estratégico en sus empresas y *el segundo*, ante la duda de que no se utilicen herramientas de gestión estratégica como las presentadas en la primera parte de esta investigación, se buscó determinar si estaban dadas las condiciones para que se utilicen herramientas de gestión estratégica en la Administración de Empresas aquí en Santiago del Estero.

Para obtener la información que permita formarnos un juicio acerca de estos dos cuestionamientos es que se entrevistó a personal jerárquico de empresas que estadísticamente fueron seleccionadas.

La entrevista consistía en un cuestionario (se adjunta en Anexo I) al cual el entrevistado debía responder. Las preguntas que se le hacían correspondían a dos dimensiones:

- **La dimensión estratégica:** la finalidad era reunir información que permita responder si estaban dadas las condiciones para que se utilicen herramientas de información de gestión estratégica en la administración de empresas.
- **La dimensión sistemas de Información:** contemplaba las preguntas para conocer que herramientas se estaban utilizando para tomar decisiones estratégicas en las empresas.

Dimensión Estratégica

Las preguntas correspondientes a la dimensión estratégica arrojaron un resultado bastante pesimista en lo que hace a gestión de empresas. Es de destacar que de 16 empresas analizadas 10 de ellas, que constituye el 62.50% de la muestra, no posee objetivos a largo plazo.

No es posible hablar de información de gestión estratégica en la empresa si en la misma no poseen objetivos a largo plazo. En lo que hace a los Objetivos a corto plazo 5 empresas sobre un total de 16 no poseen, es decir que un 31.25% de la muestra se maneja sin objetivos para el año en curso.

No es posible conocer la modalidad de gestión que poseen pero es seguro que sin objetivos estas empresas son gestionadas sin un propósito definido al cual quieran llegar en el largo y en el corto plazo.

Los resultados muestran que 12 empresas sobre un total de 16, lo que significa un 75% de la muestra, no ha planificado como va a lograr los objetivos de largo plazo. En este caso si la empresa ha definido sus objetivos pero no ha planificado las actividades que va a realizar para lograrlos no sirve tampoco de nada el modelo de información de gestión estratégica que se quiere implementar. Esto se debe a que no hay planes de largo plazo contra los cuales ir monitoreando el desempeño de la empresa a la luz de los objetivos que se ha fijado la misma.

En el corto plazo la situación cambia un poco debido a que en este periodo de tiempo solamente 7 empresas (43.75%) no ha planificado como lograr esos objetivos de Corto Plazo.

Ya se ha hablado de definir objetivos y de planificar como lograrlos, ahora es necesario conocer si se evalúa el cumplimiento de la planificación necesaria para lograr los objetivos. Es realmente preocupante saber que 13 empresas, o sea el 81.25% de las empresas incluidas en la muestra no realizan evaluación del cumplimiento de lo planificado para lograr los objetivos de largo plazo. De nada sirve un sistema de información para gestionar la empresa estratégicamente si no se realiza un feedback para saber si la empresa esta haciendo lo correcto que ha planificado para lograr los objetivos de largo plazo. En el corto plazo esta situación también se presenta pero en un menor porcentaje ya que solamente 10 empresas no lo hacen, o sea el 62.5% de la muestra.

Otra gran ventaja que se tomaba en este caso del Tablero de a Bordo, era la posibilidad de “bajar los objetivos en cascada“ para que todos y cada uno de los empleados sepan qué es lo que se espera de ellos y cómo sus actividades contribuyen a que la empresa logre sus objetivos. La realidad muestra que en un alto porcentaje los empleados no conocen los objetivos a largo plazo (87.5%) y aquellos a corto plazo (62.5%) de la empresa. Ante esta situación de que sirve esta gran ventaja si no existe como pauta de gestión el que los empleados conozcan los objetivos de la empresa.

Se puede afirmar que con el nivel de gestión de empresas existente en estos momentos en las PyMEs santiagueñas no es posible que las mismas tomen los fundamentos teóricos que posee la contabilidad gerencial para construir un Modelo de Gestión que permita poseer información para perfeccionar el proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa.

Esto se debe a que la Gestión de las empresas bajo análisis no contempla las condiciones que son consideradas básicas desde el punto de vista del generador de información para proveer información de gestión estratégica.

Dimensión Sistemas de Información

Las preguntas correspondientes a la dimensión sistemas de información también arrojaron un resultado bastante pesimista en lo que hace a sistemas de información de gestión en las empresas.

En la investigación de campo las variables que se tuvieron en cuenta para conocer las herramientas de información con las que se manejan las empresas de la muestra bajo análisis fueron principalmente de carácter cuantitativo. Las dos primeras variables se refieren a la confección de presupuesto, en un caso presupuesto a tres años, de forma tal de conocer si con esta herramienta contemplaban el largo plazo y en el otro caso trataba la confección de un presupuesto anual, para conocer si existe un ordenamiento de las distintas actividades que influyen en la actividad principal de la empresa mediante esta herramienta.

En lo que hace a la confección de un presupuesto a tres años solamente en 2 sobre 16 casos bajo estudio, o sea el (12.5%) de la muestra, lo confecciona. Esto da la pauta de que en la mayoría de las empresas bajo análisis los sistemas de información con que cuentan no contemplan el largo plazo. Esto se puede deber a la falta de capacitación para la confección del mismo en la empresa o bien en que no se ha pensado nunca en utilizarlo como herramienta de gestión.

En lo que hace al presupuesto anual en las PyMEs Santiagueñas, el 43.75% no lo confecciona, lo que es preocupante debido a que prácticamente la mitad de las empresas bajo análisis no utiliza herramientas de información financiera que contemplen el corto plazo.

Todo esto lleva a concluir que las PyMEs Santiagueñas utilizan solamente información financiera para su gestión, y que la mayoría no contempla el largo plazo en las herramientas de gestión que utilizan.

En el corto plazo la situación es un poco mejor porque por lo menos la mitad de las empresas que se han estudiado utiliza presupuesto anual.

La dimensión sistemas de información que se ha estudiado en este trabajo muestra resultados que no son buenos dado que en las empresas de la muestra no se utilizan las herramientas más comunes de gestión como las enunciadas y no se presenta en ningún caso la información de gestión estratégica en un sólo informe gerencial en forma periódica. Si esto último se realizara los tomadores de decisiones en la empresa contarían en forma periódica con un reporte gerencial que les permitiría gestionar estratégicamente todas las perspectivas o departamentos que componen la empresa.

Hay que sumarle el escepticismo de 5 empresas (31.25%) que consideran que la información contable no provee información útil para la toma de decisiones.

Haciendo una proyección hacia futuro se encuentra la última variable que se ha considerado en esta investigación que es si los empresarios consideran que existe información con la que no cuentan y que sería útil para administrar la empresa, ante lo cual en 6 casos la respuesta ha sido que no, es decir, que consideran que no existe información con la que no cuentan y que podría ser útil para la gestión de la empresa.

Esta señal de conformismo es preocupante porque la situación en la que se encuentran no da lugar a que se sientan conformes con sus sistemas de información de gestión.

Las distribuciones de frecuencias que se han analizado en estas conclusiones muestran un escenario bastante desalentador para la implementación de sistemas de información de gestión estratégica.

Por otro lado se lo puede ver como un escenario lleno de oportunidades para mejorar la gestión en las PyMEs Santiagueñas e implementar sistemas de información como los presentados en la primera parte de esta investigación.

Del análisis de los datos recopilados se evidencia la existencia de ciertas particularidades que las diferencian significativamente unas de otras, observándose, así mismo, comportamientos que se manifiestan en forma relativamente uniforme. A los efectos de ordenar el análisis final, haré referencia a cada aspecto considerado en forma particular, indicando las conclusiones relativas a cada aspecto.

Sistemas de Información y su utilización como Herramienta de Gestión

Como ya se ha dicho, se ha detectado en las empresas encuestadas, una deficiente utilización de la información como herramienta para la gestión gerencial. Si bien es cierto que se genera la información, la misma no es sistematizada y analizada en el grado conveniente para que sirva eficazmente en el proceso de toma de decisiones. El tipo de información que se produce, en la mayoría de los casos, se relaciona con el pasado, es decir, sobre la base de datos históricos, no realizándose proyecciones a efectos de predecir el compartimiento de su futuro accionar. Además, predomina un importante grado de concentración en la toma de decisiones, por cuanto la delegación de funciones es relativamente escasa.

Planeación

En general, se ha observado una escasa actitud hacia la función de planificación, y en los casos en que la misma se realiza, no define objetivos y metas a mediano y largo plazo, sino más bien para el corto plazo. Esta situación les quita previsibilidad, con lo cual quedan expuestas en mayor medida a las consecuencias que los cambios continuos generan sobre las empresas.

Comercialización

La localización geográfica de estas empresas, alejadas de los grandes centros de consumo, potencia la necesidad de realizar acciones efectivas de comercialización. Esta necesidad no encuentra una respuesta adecuada por parte de las mismas, ya que se evidencia en muchas de ellas, una inadecuada estructuración y planificación de la función de ventas. Esta situación no permite, a su vez, instrumentar un plan de evolución y crecimiento, por lo que cualquier proyecto de inversión que se encare, carece de una base lo suficientemente sólida de manera de garantizar su consolidación.

Recursos Humanos

Tal como surge de las respuestas obtenidas sobre este aspecto, se observa una deficiente atención a lo que, a mi criterio, constituye uno de los activos más importantes de las empresas. No se definen políticas que tengan en cuenta la promoción y el desarrollo de los recursos humanos, a partir de una inadecuada valorización que se hace de los mismos. Esto les quita un importante elemento de competitividad que las torna más vulnerables a los embates a los que las someten el contexto en el que actúan.

Visión Diagnóstica sintética

Del análisis efectuado en el punto anterior, se observa que las falencias más significativas que evidencian nuestras PyMEs tiene que ver con la falta de definición de estrategias y planes de acción a mediano y largo plazo, así como la obtención y el adecuado manejo de la información para la evaluación de la marcha de los distintos sectores que conforman la empresa y, consecuentemente, la imposibilidad de aplicar las medidas correctivas que resultaran necesarias en tiempo oportuno. La impresión obtenida es que dichas empresas funcionan con el *piloto automático* conectado en forma permanente, sujetas por lo tanto, a los avatares que le imponen las cambiantes condiciones en que se desenvuelve la actividad económica en general en nuestros días.

Como derivación de lo precedentemente expuesto, se observa que tales empresas carecen de un gerenciamiento adecuado, lo cual hace que las decisiones se vayan adoptando en la medida que los hechos ocurren y las necesidades así lo requieran. Podemos definir en consecuencia que se ejerce un gerenciamiento de tipo reactivo, lo cual no resulta adecuado a los requerimientos que plantean las actuales circunstancias, las que exigen una actitud proactiva para lograr un desenvolvimiento eficaz en el manejo empresarial.

- 8) a) Realiza una evaluación entre los objetivos anuales planeados y el desempeño real de la empresa SI NO
- 8) b) Con qué periodicidad
- Mensual
 - Cada tres meses
 - Cada cuatro meses
 - Cada seis meses
 - Una vez al año
- 9) Realiza una evaluación anual entre los objetivos a cinco años y el desempeño real de la empresa SI NO
- 10) Considera a los a los empleados:
- Un factor preponderante de la estructura empresaria
 - Un factor más de la estructura operativa de la empresa
- 11) Metodología aplicada para el reclutamiento y la selección
- 12) Paramentos utilizados para asignar cargos.
- 13) Capacita a sus emulados SI NO
- a) Si piensa en capacitarlos lo haría en función de:
- Los objetivos de la empresa del presente año
 - Los objetivos de la empresa a cinco años
 - Los objetivos de la empresa en general
- 14) Realiza algún tipo de evaluación tendiente a determinar el nivel de desempeño de su personal SI NO
- 15) Indique los esquemas remunerativos aplicados
- 16) Cuales son las pláticas tendientes a fomentar el sentido de pertenencia e involucramiento

Comunicación de estrategia

- 17) Sus empleados conocen los objetivos de la empresa SI NO
- 18) Sus empleados saben como lo que ellos realizan contribuye al logro de los objetivos SI NO

Sistemas de información de la empresa

- 19) Realiza un presupuesto anual SI NO

-
- 20) Realiza un presupuesto a tres años SI NO
- 21) Realiza un flujo de fondos mensual SI NO
- 22) Realiza un flujo de fondos anual SI NO
- 23) Quien maneja la parte contable de la empresa
- Empleado interno
 - Personal externo de la empresa
 - Empleados internos con asesoramiento externo
 - Otros (especifique)
- 24) Que servicios le provee la contabilidad a su empresa
- Liquidación de impuestos
 - Preparación y presentación de Estados Contables
 - Liquidación de sueldos y cargas sociales
 - Información útil para la gestión de la firma
 - Auditoria
 - Otros
- 25) a) Usted cree que la contabilidad le provee información útil para administrar la empresa. SI NO
- b) Por qué
- 26) Nombre las cinco principales herramientas que utiliza para administrar su empresa
- 27) (Ejemplo: presupuesto; flujo de fondos; estado de cuenta corriente; margen de ventas; cobranzas; calidad de producto, etc.)
- 28) a) Existe algún tipo de información con la que en este momento no cuenta y piensa que sería útil para manejar su empresa. SI NO
- b) Puede nombrarla
- 29) Recibe la información con la que usted maneja la empresa en un solo informe SI NO

EMPRESA:						
PERIODO:						
AREA CRITICA: SITUACION ECONOMICA - FINANCIERA						
Indicadores	RATIOS				Desvíos	Observaciones
	EXPRESION	Periodo Anterior	Del Periodo	Estándar		
Solvencia	Activo/Pasivo					
Liquidez Corriente	Activo Cte / Pasivo Cte.					
Liquidez Seca	(Activo cte. - Bs. de Cbio.)/Pas. Cte.					
Endeudamiento	Patrimonio Neto/Pasivo					
Inmovilización	Activo no Cte./Activo					
Capital Operativo	Activo Cte.-Pasivo Cte.					
Capital no Operativo	Activo no Cte.-Pas. no Cte.					
Inmovilización del P N	Capital no Operativo/PN					

EMPRESA:						
PERIODO:						
AREA CRITICA: SITUACION ECONOMICA - FINANCIERA						
Indicadores	RATIOS				Desvíos	Observaciones
	EXPRESIÓN	Periodo Anterior	Del Periodo	Estándar		
Rotación de Stocks	Costo vtas. /Stock					
Rentabilidad Económica	Benef. antes de Int. e Imp. / Act.					
Rentabilidad del PN	Benef. antes de Imp./PN					
Efecto Palanca	Rentab. Patrim / Renta. Econom.					
Punto de Equilibrio	Costo Fijo / 1-(costo variable / ventas)					
Margen sobre Ventas	Beneficio/Ventas					
Gastos. dministración	Gastos Adm. /Vtas.					
Gastos.Comercialización	Gtos. Com. /Vtas.					

EMPRESA:						
PERIODO:						
AREA CRITICA: SITUACION ECONOMICA - FINANCIERA						
Indicadores	RATIOS				Desvíos	Observaciones
	EXPRESION	Periodo Anterior	Del Periodo	Estándar		
Rotación de Deudas	Compras / Ds. Comerc. con IVA					
Ciclo Operativo Bruto	Periodo de Cobranza +Per. Rot. Bs. de cbio.					
Ciclo Operativo Neto	Ciclo Operativo Bruto – Per. Rotación de Deudas					

CONCLUSIONES.....

EMPRESA:						
PERIODO:						
AREA CRITICA: SITUACION COMERCIAL						
Indicadores	RATIOS				Desvíos	Observaciones
	EXPRESION	Periodo Anterior	Del Periodo	Estándar		
Cumplimiento	Venta Real/Venta presupuestada					
Monto de Ventas	Valor Absoluto de Ventas					
Evolución	Venta periodo / Vta. Periodo anterior					
Gastos de Ventas	Gastos de Comerc./Vtas.					
Productividad de Vendedores	Vtas. / N° de Vendedores					
Descuentos	Descuentos / Vtas.					
Gastos Distribución	Gastos Distribución. /Vtas.					
Participación en el Mercado de Productos	Vta. Por Producto /Vta total de ese prod. en el mercado.					

EMPRESA:						
PERIODO:						
AREA CRITICA: PRODUCCION						
Indicadores	RATIOS				Desvíos	Observaciones
	EXPRESION	Periodo Anterior	Del Periodo	Estándar		
Rechazos	Unidades Rechazadas/Unidades totales produc.					
Nivel de Producción	Producción real /capacidad de producción					
Innovación de Productos	Productos nuevos/Productos totales					
Eficacia de producción	Producción del mes/Jornadas de trabajo.					
Rotación de Stock	Costos de producción / media de stock (M.P. Prod. en proa. Y semielaborados)					
Costo de Mantenimiento	Costo de Mantenimiento/ Vtas. de productos elaborados					
Rendimiento de la mano de obra	M.O. directa (hs. hombre / produc.)/ Producción.					
Productividad empresarial						

EMPRESA:						
PERIODO:						
AREA CRITICA: PERSONAL						
Indicadores	RATIOS				Desvíos	Observaciones
	EXPRESION	Periodo Anterior	Del Periodo	Estándar		
Promedio Edad	Sumatoria de edad / Cant. Empl.					
Dotación total	Sumatoria de la dotación de la empresa					
Ausentismo	Hs. Ausentismo/ Hs normales					
Rotación	Bajas/Personal					
Despidos	Despidos/Personal					
Quejas	Quejas/Personal					
Nivel de Formación	Hs. Formación/Nº de Empleados					
Clima social	Encuestas al personal					
Nivel de Capacitación	Personal con título secundario o universitario / cant. De personal					

EMPRESA:						
PERIODO:						
AREA CRITICA: SERVICIOS A CLIENTES	RATIOS				Desvíos	Observaciones
	Indicadores	EXPRESIÓN	Periodo Anterior	Del Periodo		
Quejas	Cantidad de quejas recibidas					
Pedidos Incumplidos	Cantidad de pedidos incumplidos					
Demoras en entregas	Tiempo medio de demoras en entregas					
Devoluciones	Unidades devueltas/unidades vendidas					
Eficacia del servicio	Tiempo de respuesta promedio					
Incremento clientela	Clientes nuevos /clientes totales					
Clientes claves	Clientes claves /clientes totales					
Crédito a clientes						

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

EMPRESA:

Ejercicio Económico:

CUADRO DE RESULTADOS PRESUPUESTADOS			
Concepto	Periodo		
	1	2	3
Ventas			
Costo de Ventas			
Resultado Bruto			
Gastos de Administración			
Gastos de Comercialización			
Gastos de Financiación			
Otros Gastos			
Resultado Operativo			
Otros Ingresos			
Otros Egresos			
Resultado Ordinario			
Ingresos Extraordinarios			
Egresos Extraordinarios			

BIBLIOGRAFÍA

- Illescas, Blanco, 1997, El control integrado de Gestión. México. Editorial Limusa, 11º Edición.
- Koontz, Harold-Weirich, Heinz,1994. Administración, una perspectiva global. México, Editorial Mc Graw Hill, 10º Edición.
- Volpentesta, Jorge Roberto, 1999. Estudio de Sistemas de Información para la Administración. Buenos Aires, Librería y Editorial Osmar Buyatti, 2º Edición.
- Serra, Roberto- Iriarte- Le Fosse, Guillermo 2000. El Nuevo Juego de los Negocios. Editorial Norma.
- Paradello Luis Alfredo, 2001. Contabilidad General. Editorial Lucrecia.
- Kaplan, Norton, 2000. Cuadro de Mando Integral. Harvard Business School.
- Brojt, David, 1994. Como Mejorar la Rentabilidad Empresarial y ganar Competitividad. Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1 Edición
- Haquin, Valentin - Eberhardt, Federico - Farias José, 1994. Optimizar la Información Contable. Santa Fe, Serv-Graf.

- Irigoyen, Horacio - Puebla, Francisco, 1997. *PyMEs, su Economía y Organización*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Lazzati, Santiago, 1997. *Anatomía de la Organización*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Volpentesta, Jorge Roberto, 1999. *Estudio de Sistemas de Información para la Administración*. Buenos Aires. Librería y Editorial Osmar Buyatti. 2 Edición.
- Morellini, Pedro *Análisis e Interpretación de Estados Contables*
- Anthony, Robert, *Contabilidad Gerencial*. Editorial El Ateneo.
- Álvarez López, José, 1996. *Contabilidad de Gestión Avanzada*. Editorial Mc Graw Hill.