



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTIN MAZA

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA
COMUNICACION**

CARRERA: CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

**“EL CONTROL DE GESTION Y SU INFLUENCIA EN EL
FUNCIONAMIENTO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS EN EL GRAN MENDOZA AÑO 2022”**

**"MANAGEMENT CONTROL AND ITS INFLUENCE ON THE OPERATION OF
SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN MENDOZA YEAR 2022"**

Alumno: Sandoval, María Belén

Tutor Disciplinar: Contador Lezama Eduardo

Tutor Metodológico: Lic. Soledad Berná

MENDOZA 2022

Mediante el presente Trabajo Final Integrador y la presentación oral del mismo aspiro al título de Contador Público Nacional.

Alumno: M. Belén Sandoval

DNI: 39533150

Matricula: 1899

Fecha del examen final:

Docentes del Tribunal Evaluador:

Calificación:

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis familiares y amigos, quienes me apoyaron en todo momento, y a los profesores que tuve durante toda la carrera, en especial a los tutores de tesis, quienes supieron enseñarme y guiarme en esta última etapa.

RESUMEN

Las empresas micro, pequeñas y medianas, como se las conoce como Pymes, forman gran parte de las empresas de Argentina, por lo que nos interesa saber más de ellas, como es en el caso en relación a la implementación de control de gestión.

En el presente trabajo, busca conocer el nivel de influencia respecto al funcionamiento del control de gestión en pymes del sector industrial y comercial. En donde se espera descubrir, formas de actuar del empresario, tareas que se desarrollan, su importancia, ventajas y limitaciones del control de gestión.

En cuanto al método a utilizar es descriptiva, con enfoque cualitativo que se realiza entrevistas a los responsables de áreas o dueños de las empresas en estudio. Cabe aclarar, que se realiza la triangulación metodológica, para una mejor profundización de su estudio, realizada por encuestas a los empleados del nivel táctico de la organización.

A través de este proyecto, se puede observar que las empresa micro y pequeñas son informales por lo que lleva a tener pocas o carecen de tareas de control de gestión, en cuanto a las empresas medianas tienen una estructura más organizada y formal, teniendo la necesidad de tener más actividades de control de gestión para su organización.

En base del estudio realizado concluyó, que se tiene una influencia positiva el funcionamiento del control de gestión en las pymes debido que es de suma importancia para el desarrollo de la organización.

Palabras claves

Empresa Pyme – Empresario - Control de gestión - Herramientas de Control de Gestión.

e- mail: belensandoval07@gmail.com

ABSTRACT

Micro, small and medium companies, as they are known as Pymes, are a large part of the companies in Argentina, so we are interested in knowing more about them, as is the case in relation to the implementation of management control.

In this paper, it seeks to know the level of influence regarding the operation of management control in Pymes in the industrial and commercial sector. Where it is expected to discover, ways of acting of the entrepreneur, tasks that are developed, their importance, advantages and limitations of management control.

As for the method to be used, it is descriptive, With a qualitative approach that interviews are conducted with the heads of areas or owners of the companies under study. It should be clarified that methodological triangulation is carried out, for a better deepening of its study, for a better deepening of its study, carried out by surveys of employees of the tactical level of the organization.

Based on the study carried out, he concluded that the operation of management control in Pymes has a positive influence ,because it is of utmost importance for the development of the organization.

KEYWORD

Pymes Company - Entrepreneur, Management Control - Management Control Tools.

Contact email: belensandoval07@gmail.com

| | |
|--------------------------------|----|
| 4.1 ANALISIS CUALITATIVO | 55 |
| 4.2 ANALISIS CUANTITATIVO..... | 66 |
| CONCLUSION | 73 |
| BIBLIOGRAFIA | 76 |
| ANEXOS | 78 |

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1 - LÍMITES DE VENTAS TOTALES ANUALES EXPRESADOS EN PESOS (\$). | 13 |
| TABLA 2: CANTIDAD DE EMPLEADOS SEGÚN EL RUBRO O EL SECTOR. | 14 |
| FIGURA 1: CONTRIBUCIÓN DE LAS PYMES AL PROGRESO Y AL FUTURO. | 17 |

INTRODUCCIÓN

A la hora de comenzar un proyecto empresarial es necesario una adecuada planificación y organización, especialmente cuando se trata de una empresa con poca magnitud, con respecto a su tamaño, como en el caso de las Pymes.

Según la estadística del Ministerio de Desarrollo y Producción, el sector empresarial argentino está conformado por el 83% microempresas, solo el 0,2% las grandes compañías y el 16.8% de pequeñas y medianas empresas, considerándolas de gran importancia, siendo un gran sector de las empresas del país.

Actualmente el sector de los pequeños y medianos empresarios sufre las consecuencias de un entorno económico recesivo y cambiante, además de la escasa estrategia organizacional, que afecta a la mayoría de los empresarios, lo que incrementa en gran medida las dificultades para funcionar en forma eficiente.

Resulta fundamental abordar con herramientas para la utilización de controles, entre otras -de gran importancia para obtener información de forma clara y oportuna de la evolución del negocio- enfocándose en el control de la gestión.

El control de gestión es precisamente el proceso que tiene como objetivo organizar la planificación y evaluación de los resultados de una empresa para mejorar su rendimiento.

Además se considera que el control de gestión es un aspecto muy importante dentro de la administración de una empresa, sin embargo, la mayoría de éstas no han asumido cuál es el valor significativo de este tema y por lo tanto no dedican el tiempo y recursos necesarios para implementar un buen sistema de control de gestión.

Debido a que los empresarios creen que al ser pequeños o que aún están en la etapa de crecimiento no necesitan un control de gestión, por el momento, subestimando dicha tarea.

Se sospecha que los administradores, de estas empresas, no desarrollan algún tipo de planificación que les permitan establecer objetivos y estrategias para estar preparados a los constantes cambios del mercado.

Finalmente, con el presente trabajo, se espera conocer y aportar conocimientos sobre la utilidad del control de gestión para todas las empresas sin importar su tamaño eliminando el mito, que en las empresas Pymes que no son necesarias.

TEMA DE INVESTIGACION

El control de gestión en Pymes y su nivel de influencia en el modo de funcionamiento de las mismas, del sector el sector industrial y comercial del Gran Mendoza, en el año 2022.

Este tema lo elegimos para poder ver cuáles son las ventajas y limitaciones de efectuar controles de gestión y su conveniencia de realizarlos, en empresas de pequeño y mediano tamaño.

PROBLEMA DE INVESTIGACION

¿Cómo influye el control de gestión en el modo de funcionamiento de pymes del sector industrial y comercial del Gran Mendoza del año 2022?

SUBPROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué es el control de gestión?

¿Cómo realizan los empresarios el control de la gestión?

¿Cuáles son las ventajas y limitaciones de su funcionamiento en pymes?

¿Qué factores se relacionan en la realización de control de gestión?

¿Qué herramientas se utilizan para implementar un control de gestión?

¿Por qué es importante el control de gestión?

¿Qué beneficios trae para la empresa el control de gestión?

OBJETIVOS GENERALES

Como objetivo general de este trabajo nos proponemos conocer el nivel de influencia del control de gestión en el modo de funcionamiento de pymes del sector industrial y comercial del Gran Mendoza, en el año 2022.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer que es el control de gestión
- Descubrir como realizan los empresarios control de gestión
- Identificar las ventajas y limitaciones de su funcionamiento en pymes
- Descubrir los factores que se relacionan en la realización de control de gestión
- Identificar las herramientas de control de gestión
- Identificar la importancia del control de gestión
- Indicar los beneficios trae para la empresa realizar control de gestión

SUPUESTO DE ANTICIPACION DE SENTIDO

Al parecer las pymes objeto de estudio no poseen sistema de control de gestión y esto estaría influyendo en el modo de funcionamiento y rendimiento de las mismas ocasionando así una mala gestión empresarial.

ASPECTOS METODOLOGICOS

En cuanto a la metodología, la investigación es descriptiva, cualitativa en cuanto al tipo de información que se obtendrá y nuestro instrumento a utilizar como técnica de recolección de datos será a través de entrevistas.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

En el primer capítulo, “**LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**”, se desarrollan los principales conceptos que caracterizan las Pymes, sus ventajas y desventajas y el rol del empresario de este tipo de empresas.

En un segundo capítulo, “**EL CONTROL DE GESTION**”, se abordan los conceptos básicos administrativos de control y los aspectos fundamentales del control de gestión.

En el tercer capítulo, “**DISEÑO METODOLIGICO**”, se describe los aspectos que hacen al diseño metodológico.

Y por último, el capítulo cuatro, **“TRABAJO DE CAMPO - EL CONTROL DE GESTION EN PYMES”**, en el cual se presenta el análisis, los resultados obtenidos y la conclusión final de la investigación realizada.

1. CAPITULO I - LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

1.1. EMPRESAS Y SUS TIPOS

Según RAE, el concepto de empresa, “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

“Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común. Una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico”. (Cleri Carlos, 2007: p.33)

Para Hermida, Serra y Kastika (1992) “Las organizaciones se pueden clasificar según sus aspectos comunes:

1. Según la forma que se integra el capital pueden ser privadas, estatales o mixtas.
2. Según sus fines u objetivos: con o sin fines de lucro.
3. Según su forma jurídica: unipersonal o colegiada
4. Según el origen del capital :nacional, extranjera o mixta
5. Según su sistema de autoridad: autoritarias o participativas.
6. Según su tamaño: grandes, medianas y pequeñas.” (p.23).

1.2. MARCO LEGAL EN ARGENTINA DE PYMES

Las Pymes en Argentina está regulada por la ley 24467, promulgada en 15 de marzo de 1995, que tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Luego en el año 2000, promulgando la ley 25300, “ley de fomento de la micro pequeña y mediana Empresa”, cuyo objetivo fue de unificar los criterios entre el régimen general y dicha ley, y así contar con una única definición de micro, pequeña y mediana empresa, ubicada en el artículo 2 de la ley 24467 estableciendo *“a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas, pudiendo contemplar, cuando así se justificare, las especificidades propias de los distintos sectores y regiones del país y con base en alguno, algunos o todos los siguientes atributos de las mismas o sus equivalentes, personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo.”*

Esta ley ha sufrido varias modificaciones con el transcurso del tiempo por las leyes 27.444, 26496 y 25300 y por el decreto 27/2018.

1.3. CONCEPTO Y CATEGORIAS DE PYME

Una Pyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: construcción, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

1.3.1. Categorías

Para ser pymes para el año 2022, se establecen categorías mediante la resolución 23/2022, emitidas por la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y de los emprendedores (Sepyme), según las ventas totales anuales, actividad declarada, el valor de los activo o la cantidad de empleados según el sector o rubro de la empresa siendo las siguientes:

Ventas totales anuales

Tabla 1 - Límites de ventas totales anuales expresados en pesos (\$).

| Categoría | Construcción | Servicios | Comercio | Industria y Minería | Agropecuario |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|
| Micro | 38.830.000 | 20.190.000 | 113.610.000 | 82.730.000 | 47.300.000 |
| Pequeña | 230.400.000 | 121.730.000 | 809.300.000 | 618.160.000 | 174.230.000 |
| Mediana - Tramo 1 | 1.285.490.000 | 1.007.530.000 | 3.846.790.000 | 4.399.660.000 | 1.025.360.000 |
| Mediana - Tramo 2 | 1.928.020.000 | 1.438.900.000 | 5.495.450.000 | 7.046.710.000 | 1.626.290.000 |

Fuente: información extraída de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp> anexo-I resolución 23/2022.

El monto de las ventas surge del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones.

Actividades incluidas

Estarán incluidas las empresas cuya actividad principal, sean del sector agropecuario, industria y minería, servicios, construcción y comercial.

En detalle en anexo 1- actividades incluidas

Actividades excluidas

No serán consideradas Micro, Pequeñas ni Medianas Empresas, aquellas que realicen alguna de las siguientes actividades:

- Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico
- Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales.
- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.
- Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.

Activos

Las empresas con actividad principal dentro de “Intermediación financiera y Servicio de Seguros” o “Servicios Inmobiliarios” tienen que cumplir un parámetro adicional al de ventas totales anuales, ya que sus activos no pueden superar los \$193.000.000.

Personal ocupado

Tabla 2: Cantidad de empleados según el rubro o el sector.

| Tramo | Construcción | Servicios | Comercio | Industria y Minería | Agropecuario |
|---------|--------------|-----------|----------|---------------------|--------------|
| Micro | 12 | 7 | 7 | 15 | 5 |
| Pequeña | 45 | 30 | 35 | 60 | 10 |

| | | | | | |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Mediana Tramo 1 | 200 | 165 | 125 | 235 | 50 |
| Mediana Tramo 2 | 590 | 535 | 345 | 655 | 215 |

Fuente: Información extraída de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp> de anexo1 resolución 23/2022

1.4. CARACTERÍSTICAS

Según Cleri Carlos (2007), Las pymes generalmente son: jóvenes, no controladas por otras empresas, de propiedad y gestión familiar.

Las pymes tienen un lapso de vida corto ya que nacen pequeñas y mueren en la etapa inicial de su vida, volviéndolas volátiles; por otro lado, al ser jóvenes son desarrolladas por sus fundadores, aportando sus ideas, cultura y valores, que también suelen ser gestionadas por la propiedad familiar. (p. 41)

1.5. VIRTUDES y DEBILIDADES

En el libro de Cleri (2007), Describe once virtudes y diecinueve debilidades de las empresas Pymes, de las cuales son las siguientes:

1.5.1 VIRTUDES

“Flexibilidad. Su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para moldarse al actual ambiente incierto y cambiante. Los países con un sólido entramado de empresas pequeñas tienen mayor capacidad para avenirse a los cambios del entorno. (Aunque lamentablemente hay un sin número de pymes que son más rígidas y burocráticas que muchas Ges.

Carácter pionero. Revitalizan la sociedad con sus emprendimientos novedosos; se inician con una idea, producto o forma de hacer las cosas incubado por un entrepreneur, que se cristaliza en un laboratorio pequeño; este, con el tiempo, puede llegar a manejar grandes escalas. De esta forma se van abriendo camino.

Proveedoras de bienes y servicios para los consumidores, pero también para GEs, que logran mayor eficiencia través de la delegación de aspectos

sensibles o no manejables de su proceso productivo.

Innovadoras y creativas. Alimentan la especialización y diferenciación de productos acordes a las exigencias. Muchas creaciones innovadoras nacen en pequeños talleres y laboratorios. De esta forma, las pymes dinamizan la economía.

Guardia del equilibrio de la sociedad. Son el resguardo del equilibrio y crecimiento sostenido de la economía, imprescindibles para integrar a las personas al sistema. Al temperar la concentración económica posibilitan un cierto orden positivo en la distribución de la renta, condición necesaria del desarrollo. La concentración conlleva una peligrosa inclinación de poder que termina siendo fuente de arbitrariedades; a la postre, generan descontento y violencia, poniendo en peligro a la democracia, la creación de riqueza, la calidad de vida y el propio mantenimiento de las sociedades mercantiles.

Principales empleadores de mano de obra. Son el más potente agente de contratación laboral que existe en la sociedad. Todos los países descansan en la fuerza de trabajo de las organizaciones pequeñas.

Sostén de la demanda. Como contraprestación al trabajo se abonan salarios que se traducen en poder de compra, y dan vida a nuevos negocios. Cuando se destruyen Pymes (como sucedió en Argentina de los '90) se debilita la demanda, se cierran establecimientos, y se abre un proceso de retroalimentación que esparce y generaliza la miseria.

Contribuyentes del sostenimiento del Estado. Aportan al fisco de manera directa o indirecta.

Permiten el equilibrio regional. La influencia de una red Pyme diversificada y extendida geográficamente constituye un aporte esencial para lograr la integración territorial. Mientras las Ges se asientan en los conglomerados urbanos, por infraestructura y cercanía al cliente, las firmas pequeñas nacen alentadas por las realidades y, por lo general, se mantienen afincadas en su territorio de origen.

Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos. Muchos obreros y

empleados se independizan, abriendo sus propios talleres u oficinas.

Aportan a la productividad global. Su baja productividad es compensada por la dinámica que provocan. Los cambios en la productividad ocurren porque las firmas que mejoran el desempeño se expanden y desplazan a las de menor eficiencia y las que ingresa remplazan a las que salen. Siendo las Pymes las que explican la mayor parte de las entradas y salidas, podemos inferir que son los mayores contribuyentes al crecimiento de la productividad agregada, aun cuando su nivel de productividad individual sea menor que una grande.”(p.41-44)

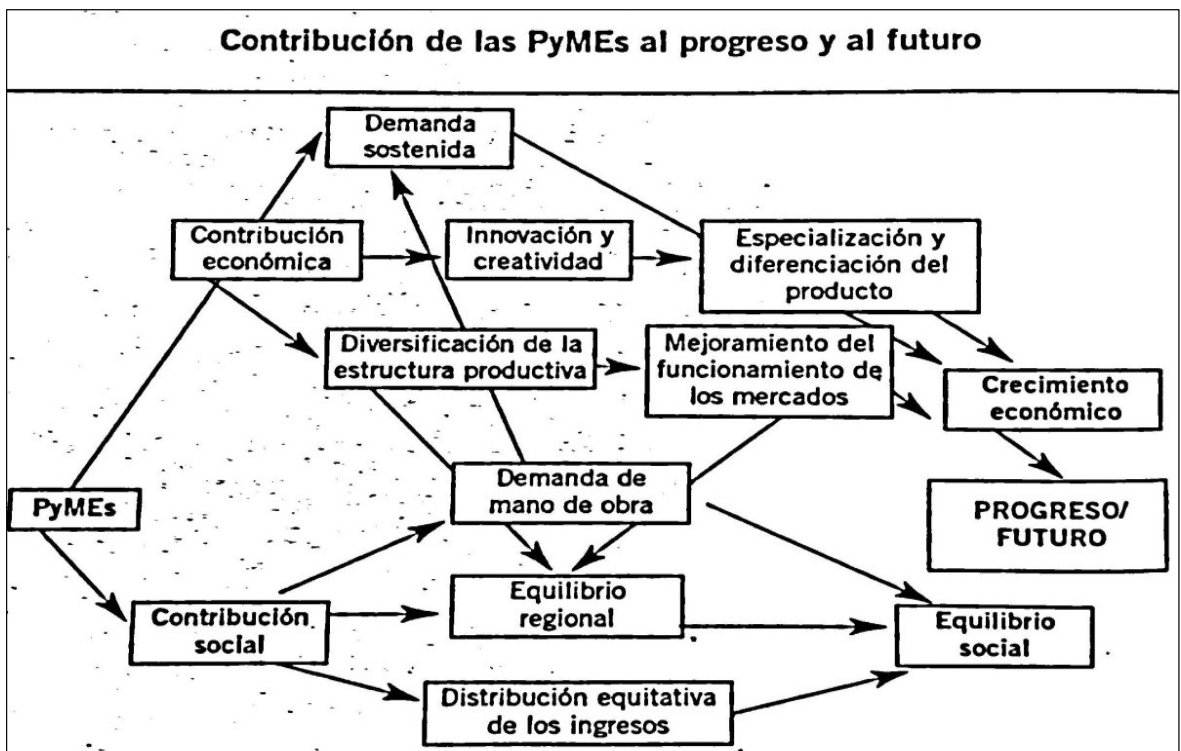


Figura 1: Contribución de las Pymes al progreso y al futuro.

Fuente: Información extraída de “El libro de las pymes”, Carlos Cleri 2007.

1.5.2. DEBILIDADES

Siguiendo con Cleri Carlos (2007):

“Volatilidad. Presentan una alta tasa de mortalidad, que se explica por su debilidad constitutiva. Al nacer una idea nueva de (no probada), tienen alta posibilidad de fracaso, especialmente en su etapa infantil.

Sensibilidad a los entornos negativos. El cumulo de fragilidades las hace susceptibles a los ambientes adversos. Los cambios súbitos y no anunciados de política económica, la competencia salvaje, las mudanzas vertiginosas del escenario, la internacionalización y la aceleración de la carrera tecnológica, constituyen un entorno que repercute negativamente sobre los más débiles. Esto se ve potenciado por los ambientes hostiles que son tan comunes en el subdesarrollo.

Falta de información. La información es fuente de negocios. Si bien Internet ha contribuido a la sociabilización, la revelación disponible no siempre se adapta a las necesidades y a veces produce el fenómeno inverso, “la infotoxicación”, que resulta igual de perniciosa. Muchas fuentes secundarias y genéricas son valiosas, pero en los negocios se requiere de información precisa, por lo que los datos deben ser elaborados, lo que siendo oneroso no pueden ser amortizado por las pymes. Estas tienen menor información de mercado y les cuesta mucho procesarla para que les sea de utilidad.

Problemas de volumen. Operan con volúmenes limitados, lejos de la economía a escala, ergo, de la mayor productividad. No pueden competir en negocios donde manda la magnitud.

Producción excesivamente diversificada. Muchas pymes se enorgullecen de tener una oferta amplia que termina constituyendo una flamante debilidad operativa. Es mejor dedicarse a pocos productos con volúmenes adecuados, que a muchos cuando la falta de escala impide competir.

Retraso tecnológico. Desarrollar un producto, una nueva manera de fabricarlo, utilizar el más sofisticado y reciente equipamiento, no es el más barato. La necesidad de disponer de fondos importantes y tener asegurado un volumen de mercado suficientemente grande para recuperar la inversión aleja a las Pymes de la mejor práctica tecnológica.

Baja productividad. Por volumen y atraso tecnológico tienen, naturalmente, menor productividad que las GEs.

Dificultades de acceso al financiamiento. En la mayoría de los casos, las firmas pequeñas son consecuencia de una idea brillante y poca plata en el

bolsillo. Al crecer, la necesidad de capital se incrementa y supera la capacidad de autogeneración, y al estar cerradas las puertas del sistema financiero, quedan limitadas a lo que consigan de familiares y amigos. Con respecto al acceso a recursos de terceros existe una clara discriminación, porque se asume que el riesgo Pyme es elevado; hay poca información disponible y corta historia crediticia; la información contable que se presenta es poco veraz y no sujeta a las normas contables establecidas.

Carencia de estrategia. Funcionamiento anárquico y no planificado, basado en el instinto y la imprevisión. No poseen una estrategia que ordene y facilite el alcance de los objetivos propuestos

Gestión inadecuada. Management mal preparado y desactualizado. Se usan modelos de gestión basados en la improvisación y en viejas modalidades de dirección tutelar: dirección por instrucción o gestión por excepción.

Problemas de formación. Las pequeñas firmas a veces tienen empresarios y trabajadores débilmente formados, lo que afecta el funcionamiento de sus organizaciones en términos organizativos, técnicos y de dirección.

Falta de comunicación. La información escasa, incompleta, poco trabajada y no necesariamente a tiempo. Además circula poco y se atesora en la cúspide. Las áreas funcionales trabajan como compartimentos estancos, no se produce comunicación horizontal y la poca información que se transita va de arriba abajo, sin provocar el intercambio que mejora la toma de decisiones e incentiva al personal.

Aislamiento. La misma cerrazón para abrir el capital se expresa en la incapacidad de generar vínculos sinérgicos con otras organizaciones. Carecen de la necesaria permeabilidad para permitir el ingreso de ideas, aportes u contribuciones del exterior. Recurren poco al conocimiento de otros y a la vinculación con organismos públicos, universidades y consultores.

Baja demanda de servicios de apoyo. Se desaprovecha la posibilidad de incorporar conocimientos y experiencias de terceros. Se rechaza de plano toda cooperación con otras firmas, con lo que se pierden los beneficios de la fertilización cruzada.

Organizaciones jerárquicas y autoritarias. El exceso de autovaluación y la desconfianza en los demás derivan en estructuras piramidales y jerárquicas, basadas en el autoritarismo, rigidez y burocracia, lo que debilita la productividad. Hay un excesivo nivel de centralización de la gestión.

Localización inadecuada. Muchas veces nacen en localizaciones que no son las más apropiadas y allí se quedan. Eso limita su acceso a mercados importantes, sus relaciones con grandes empresas y con los centros tecnológicos, académicos y de decisión política y económica.

Crecimiento no planificado. El proceso equilibrado es una cuestión compleja. La expansión descontrolada termina estrangulando a la firma. Las Pymes tratan de crecer, a veces en contra de su mayor ventaja- ser pequeñas-, y lo hacen de manera audaz. Desordenada y peligrosa

Inversión no orientada estratégicamente.

Falta de mentalidad exportadora.”(p.45 - 49)

1.6. EL EMPRESARIO: competencias y habilidades que deben desarrollar

“El empresario imprime su personalidad, haciendo su impronta ostensible en la estructura organizativa y en su relación con el contexto exterior. Justamente la personalidad (cualidades y defectos) del que conduce explicara gran parte del éxito o fracaso de la empresa”.(Cleri Carlos,2007:p.58)

“El conductor debe combinar cualidades técnicas y humanas, intuición, instrucción, aprendizaje, experiencias y también una fuerte convicción...”

La actitud positiva es una cualidad. La actitud positiva se expresa en los sentimientos y es lo que se ve de las personas.”

“Se puede ser optimista o pesimista... Pero podemos controlar lo negativo y potenciar lo positivo”. No niego los conflictos, en el cual enfocarse en “descubrirlos para superarlos”. “Una buena actitud genera el entusiasmo que resalta las virtudes y oculta los defectos.”

“Lo más significativo de una buena actitud es que la gente bajo su influencia

reacciona favorablemente. Es decir, si la actitud del conductor es positiva, la gente que lo sigue tendrá confianza y actuará también de manera positiva.”(Cleri:2007: p.71-72)

Por otra parte Cleri(2007), destaca las competencias y habilidades que deben ser cultivadas por los conductores pymes en las cuales tienen que tener valores firmes y racionales, prudentes, racionales, equilibrados, con correspondencia entre valores y acciones , saber dónde se dirigen, ser ingeniosos para ver y aprovechar oportunidades, tener hambre de gloria, ser emprendedores, independiente, con carácter rebelde, dinámicos y audaces, capaces de generar confianza, seductores, generadores de cambio, convencidos, seguros, obstinados, líderes, que utilicen de la mejor manera su valioso tiempo, delegan, abiertos, con pensamiento lateral, “esponjas” para adquirir saber, negociadores basados en ganar-ganar, polivalentes, coach, empáticos, aptos para ejercer el control y humildes y abiertos.

También destaca que los empresarios autoritarios, altaneros y cerrados, conservadores, narcisistas, hacer pasar todo por ellos, ególatras, histéricos y psicóticos son todo lo que no deben ser.

“**La prudencia** es la virtud que gobierna a los demás, según Aristóteles; y las decisiones deben mantener el equilibrio que surge de la aplicación continuada del hábito de la prudencia.

Fernández Aguinaldo, dice que la prudencia reclama respeto a la verdad, astucia, flexibilidad, providencia, indagación al futuro, circunspección que vincule principios y acciones para considerar la convivencia de los actos y, finalmente, cautela o precaución para evitar la precipitación. Por lo que debe alejar a los enemigos de la prudencia: la jactancia, la precipitación, la pasión, la obstinación, la inconstancia y la gloria vana.

El empresario exitoso escucha poco, cree que todo lo que sabe y juzga que nadie puede aportarle algo valioso. Dicha **personalidad cerrada** se trasfiere a la firma, y hace desperdiciar conocimientos aprovechables que se encuentran disponibles en el exterior, lo cual cuesta muy caro este aislamiento.

El poder lleva muchas veces al **autoritarismo**, que conlleva a obstaculizar el

dialogo y se convierte en un grave problema, ya que en ocasiones el empresario actúa de manera altanera, perdiendo de vista el respeto y reconocimiento de aquellos a quienes conduce.

El autoritarismo y **liderazgo** generan efectos contrarios. Uno paraliza y otro motiva. La autosuficiencia es peligrosa. Cada uno puede sentir una atracción especial por un área funcional. Lo que sí es imprescindible una visión general, el conocimiento de los principales secretos para cumplir con el rol de coordinador. En el cual le permitirá saber que pedir a sus subordinados y establecer sistemas de control.

Las personas, y con ellas las organizaciones, al envejecer se vuelven conservadoras. La cultura y las estructuras se cristalizan y hacen al empresario terco, inflexible, falto de reflejos, irreflexivo, adorador del pasado. Al cambiar el mundo y no la empresa se produce un desajuste peligroso con una actitud poco crítica, que hacen perder de vista los métodos que fueron útiles al inicio.

En el caso de las empresas más pequeñas, la **trasferencia de valores** entre el dirigente y el resto de la organización es prácticamente y absoluta y puede ser fácilmente observable. En el cual es necesario que todos esos valores, los comprendan y estén convencidos de que su aplicación les generará beneficios ahora o en un futuro, para que esto logre una influencia positiva en el ámbito colectivo. Por lo tanto las creencias deben ser firmes y racionales, debe haber coherencia entre los hechos, aptitudes, acciones o apariencias y los valores comunicados.

El conductor debe ser **racional y tener equilibrio** emocional. En el que debe actuar con responsabilidad, porque sus acciones ejercen fuerte influencia sobre la vida laboral y personal de quienes son conducidos.

Los directivos deben tener **hambre de gloria**, es decir deben aspirar al éxito, imponiéndose metas. Por eso necesitan espíritu emprendedor, independencia, **carácter rebelde**, dinamismo y audacia para asumir riesgos y desafíos.

Los conductores exitosos deben poseer una óptica diferente de las cosas, ser capaces de mirar el futuro, tener visión estratégica de largo plazo, intuición

para detectar oportunidades, no tienen que dejarse llevar por los acontecimientos, sino que han e construir la realidad.

Deben ostentar **seguridad y confianza** en sí mismos y hasta ser obstinados. Al tener una personalidad firme y estar convencidos de su competencia, transmiten confianza y autoridad, logrando que otros asuman como propios sus proyectos. Siendo seductores y son capaces de conducir a personas que poseen diferentes conocimientos y especializaciones que superan el saber del conductor.

Son entusiastas. Una buena actitud para conducir es ser sociable y tener buen humor, se preocupan por ser flexibles y comunicativos, abiertos a las ideas de otros y constructores de vínculos positivos.

Los mejores desarrollan la filosofía de **delegación**. La capacidad para delegar es un síntoma de madurez emocional. Este es el resultado de tener muy en claro el enorme valor de su tiempo.

Son continuos generadores de cambio que impactan positivamente. Gozan de una mente abierta dotados de pensamiento sistémico y lateral

El empresario es un ser creativo por excelencia. En el cual para ejercerlo deben inclinarse al conocimiento. Se aprende de los éxitos como en los fracasos. Los errores son inherentes a las prácticas audaces e innovadoras.

Mediadores y negociadores, para manejar los conflictos. Los inconvenientes tienen que ser resueltos metódica y económicamente; y con el manejo de técnicas de negociación.

Deben ser capaces de **formar, dirigir y trabajar en equipo**. Los mejores conductores tienen abierta la cabeza para cooperar con otros, incluso con los competidores. Lo contrario sería, establecer un organigrama tipo solar, donde todo gire alrededor del patrón. Ante la ausencia del mismo generaría pánico.

La mayoría de los empresarios temen cortejar sus creencias con terceros e incluso con el sentido común. El exceso de confianza y la arrogancia conducen a errores y a veces ocultan lo opuesto: la inseguridad. Los **narcisistas y ególatras** son fáciles de timar; normalmente terminan estafados por los

inescrupulosos que saben tratar a los ególatras.

El empresario pyme es el primer trabajador **polivalente**. Producido por una sed de independencia inició un proyecto que lo convirtió en administrador, financista, comprador, etc. Pero la polivalencia no es siempre buena, encargarse de todo no es bueno: la virtud es delegar con responsabilidad.

El empresario debe tener entendimiento y actitud docente. Es una parte muy importante de su función ser entrenador, instructor, **coach**. “El entrenador tiene que poner en la cancha al mejor equipo, no salir él a jugar”

Un aspecto peligroso es la **histeria**. El voluntarismo o la conducta impulsiva hacen volver sobre los propios pasos, contradice y, con ello, enloquecer a los colaboradores generando un ambiente estresante.

El rasgo más temible en tema de liderazgo es la **psicopatología** (ser antisocial, disocial o sociópata), en simples palabras lo contrario a empatía, el que la padece menosprecia los deseos, sentimientos y derechos de los demás, engaña y manipula a otros en su favor, no nunca tiene remordimiento ni culpa entre otras características. Si estos síntomas son nocivas para cualquier tipo de relación se agrava cuando el psicópata está en la conducción de la empresa. Un aspecto importante es en la manipulación de sus seguidores, a los que hace sentir el poder de mando y de los que abusa en sentidos leves y perversos.

La **empatía** la capacidad de ponerse en los zapatos de el otro es un aspecto en que Cleri aconseja que sea trabajado por encima de los demás hábito.

Y finalmente deben tener pericia para supervisar y controlar.”(p.72-80)

2. CAPITULO II – EL CONTROL DE GESTION

2.1.INTRODUCCION DE CONTROL

“A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa y posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control. Estas funciones en conjunto se conocen como proceso administrativo y se pueden definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

Siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.” **Fuente:** información extraída de

<https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/> consultado el 2- ago. - 2021

2.1.1. CONCEPTO DE CONTROL

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. (Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012:p.496)

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma,

control facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes. (Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice.,2012: p.31)

“Control: En lenguaje común, "verificación, comprobación, intervención, fiscalización". En lenguaje técnico, "plan tendiente a asegurar que los recursos de la organización sean obtenidos y utilizados en forma efectiva en la consecución o logro de las metas de la organización".

Los sistemas de control de gestión tienen las siguientes características sustanciales: de 1) enfocan programas y centros responsabilidad; 2) abarcan todos los aspectos operativos de la empresa; 3) usan dos tipos de información: la planeada (presupuestos, estándares y proyecciones) y la real, a fin de compararlas.” (Carlos Giménez, 2001:p.17)

Control es una acción de “comparar” un resultado real con uno planeado (deseado o esperado) y determinar los desvíos (entre lo real y lo planeado) con el fin de ajustar las actividades hacia el logro de los objetivos. (Ricardo A. Billene, 2003:p.293)

Según Joan Ma. Amat(2003):“Dentro del concepto de control se puede distinguir dos perspectivas claramente diferenciadas. En primer lugar una perspectiva limitada de lo que significa control en la organización, centrada en muchos casos en el cálculo contable del resultado y, en segundo lugar una perspectiva más amplia del control que no solo considera los aspectos financieros sino también y especialmente, el contexto en que se realizan las actividades y, en particular, los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizativa y al entorno.

Desde una perspectiva limitada se puede entender el control como el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa en relación a los resultados que se esperaban conseguir o los objetivos que se encuentran predeterminados. En esta

perspectiva, el control se realiza de forma racional y aisladamente de su contexto (personas, cultura, entorno) y se asegura a partir de la comparación entre los resultados obtenidos respecto de los previstos. Por ello lo más habitual es utilizar sistemas de control contables.

No obstante, desde una perspectiva más amplia, se puede considerar que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización"(p. 26).

2.1.2. PROCESO DE CONTROL

Para Joan M. Amat(2003): La realización del proceso de control, ya sea mediante mecanismos formales o no formales, está ligada a la existencia de:

- Un conjunto de indicadores de control que permitan orientar (y evaluar posteriormente) el comportamiento de cada departamento a las variables claves de la empresa.
- Un modelo predictivo que permita estimar a priori el resultado de la actividad que se espera que se realice cada responsable y/o unidad,
- Objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la empresa,
- Información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de los diferentes departamentos,
- Y, a partir de las condiciones anteriores, la evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas (y la asignación de incentivos).

En la medida en que se pueda realizar el control de manera informal se preferirán mecanismos no formales e intuitivos, mientras que cuando se puedan formalizar explícitamente se utilizarán sistemas más formalizados.(p.29)

Por otro lado Billene (2003), distingue seis grandes etapas del proceso de control, las cuales son las siguientes:

1. Definir el “**objeto**” de control: Establece que es lo que debe controlarse.
2. Definir la “**finalidad**” del control: determinar para que se efectúa el control.
3. Definir el “**objetivo**” o “**resultado esperado**” de la actuación: preestablecer el parámetro que marca cuando la acción o el resultado es aceptable y cuando no lo es.
4. Definir el “**como**” se realizará el control: fijar los mecanismos y procedimientos para realizar los controles y la manera en que se materializan los mismos.
5. Definir la “**información**” inherente al control: desarrollar el sistema de información que capture los datos correspondientes a los controles implementados, los procesos que deben realizarse y la emisión de los informes de control respectivos.
6. Definir las “**acciones**” consecuentes de los controles: determinar la actuación a seguir luego de obtenida la información del control.(p.296)

2.1.3. REQUISITOS PARA UN CONTROL EFECTIVO

Los administradores que siempre están atentos desean tener un sistema adecuado y efectivo de controles que los ayude a asegurarse de que los eventos se desarrollen conforme a los planes. De hecho, para que los controles funcionen deben adaptarse a los planes y puestos, a los administradores como individuos y sus personalidades, como también a las necesidades de eficiencia y efectividad. (Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice,2012: p.551)

1. Adaptar los controles a los planes y puestos
2. Adaptar los controles a cada administrador
3. Diseñar controles para señalar excepciones en puntos clave
4. Objetividad de los controles
5. Asegurar la flexibilidad de los controles
6. Ajustar el sistema de control a la cultura de la organización.
7. Economía de los controles
8. Establecer controles que conduzcan a acciones correctivas.

2.1.4. TIPOS DE CONTROLES

Según Billene(2003) al definir tipos de control, expone los siguientes:

Control Formal: es el que se realiza como consecuencia de normas de procedimiento escritas que indican las tareas de control que deben realizarse y la forma en que se deben informar los resultados.

Control Informal: es el que realizan las personas por cuenta propia movida por sus propios intereses o por las características inherentes a las tareas que realizan o recursos que movilizan. No suele estar determinado por escrito y se basa en usos, costumbres, cultura organizacional, temores, etc.

Control Cerrado: es el que se refiere a la comparación entre los valores numéricos obtenidos de la medición de una actuación real con los valores objetivos.

Control Abierto: considera, además, aspectos no numéricos tales como contexto, clima, situación anímica, percepciones, etc.

Control Estratégico: se realiza con la finalidad de que la empresa se mantenga competitiva tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

Control Operativo: se realiza para que las actividades actuales se hagan con eficiencia, calidad, celeridad, etc. evitando despilfarros, irregularidades, etc.

Control Personal: es el que realizan las personas a través de sus propias mediciones, observaciones, etc.

Control Automático: es el que surge de operaciones realizadas directamente por maquinas o computadoras capaces de dejar seguir o detener un proceso.

Controles de Rutina: son los que se realizan como parte de procedimientos periódicos preestablecidos.

Controles Especiales: se realizan esporádicamente para evaluar hechos, situaciones o resultados en particular.

Control Preventivo: es el que se realiza con anterioridad a la acción con la finalidad de aceptar su inicio o detenerla.

Control Concomitante: es el que se efectúa durante el desarrollo de la acción.

Control a Posteriori: es el que se realiza con posterioridad a la acción a fin de evaluar el resultado obtenido con el planeado.

Control Interno: es el realizado por personal o equipos ajenos a la empresa (auditores externos).

Otros. (p. 296)

Según Carlos Giménez (2001) aclara que la literatura de la disciplina se refiere a dos tipos de controles 1) el control operativo y, 2) el control de gestión; en los cuales los diferencia en lo siguiente:

“El Control Operativo: Es aquel que se ejerce sobre tareas, obras o trabajos específicos con la finalidad de comprobar si se cumplimentan en forma correcta, eficiente. Ejemplos: comprobar la cantidad y calidad de cada uno de los artículos del inventario; verificar cada una de las liquidaciones de haberes; controlar cada uno de los acuerdos de crédito. Tiene las siguientes características que lo identifican y lo diferencian del control de gestión: es un control técnico, susceptible de ser programado, enfocado sobre tareas o transacciones individuales, utiliza datos exactos y da lugar a decisiones estrictamente objetivas. Es programado porque se ejerce sobre actividades que son susceptibles de regirse por reglas de decisión formales, por procedimientos definidos. Es exacto y objetivo porque los controles a efectuar versan primordialmente sobre aspectos matemáticos. El control operativo no es ejercido en forma directa por la Alta Dirección; es delegado a niveles jerárquicos intermedios.

El Control de gestión: Es un proceso mediante el cual la dirección de cualquier ente procura asegurarse que sus actividades se ajusten a lo planeado, a las metas fijadas y las políticas establecidas. El punto de partida para ejercitarlo es el planeamiento estratégico, proceso de consiste en decidir,

en base a información básicamente externa (estudios de mercados, estimativos de costos, evolución de las tecnologías y otros elementos) los objetivos de la organización; las fuentes de los recursos a obtener; las políticas que han de presidir la adquisición, el uso y la distribución de tales recursos; las políticas de comercialización, de recursos humanos, financieras; la elección de nuevas líneas de productos; etc. Objetivos, políticas, estructura orgánica, líneas de producción, localización, capacidad de planta, instalaciones y otras cuestiones se deciden en el proceso de planeamiento estratégico. A partir de esos objetivos o metas, teniendo como punto de partida las líneas de orientación que surgen del planeamiento estratégico, se ejerce el control sobre la gestión con la finalidad de asegurar que se los cumple y respeta. Tiene las siguientes características que lo diferencian del control operativo: abarca toda la organización, no operaciones o transacciones individuales; la información utilizada es integral, bienes de tipo financiero; se ejerce periódicamente; las opiniones sobre cumplimiento o incumplimiento de los objetivos y las decisiones consiguientes son más subjetivas; su ejercicio recae sobre la dirección de las organizaciones. Los sistemas de control de gestión constituyen un sostén, un soporte para el cumplimiento de las funciones propias de la dirección.”(p.30 - 31)

2.2.EL CONTROL DE GESTIÓN. CONCEPTOS

Las definiciones de control de gestión, contienen elementos comunes y otros diferenciados. Así, se ha dicho que "control de gestión es el procedimiento mediante el cual la dirección de cualquier ente procura asegurarse que sus actividades se ajustan a lo planeado, a las metas fijadas y a las políticas establecidas". Por su parte, el Instituto de Especialistas en Control de Gestión lo ha definido en los siguientes términos: "Control de Gestión es un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática del ente en su conjunto, contrastando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida si sigue mantiene su validez, tanto en la misión del ente como en las condiciones del medio en que actúa. "(Costos Gestión, año 4, N ° 13, págs. 35/54.) Más sintéticamente puede definir como" un sistema diseñado y aplicado por la dirección con la finalidad de lograr que la organización ajuste

su actividad a las estrategias fijadas y lo haga en forma eficaz y eficiente". (Giménez Carlos ,2001: p.31)

En el libro de Billene (2003) cita al siguiente autor. Mallo y Merlo: "El sistema de control de gestión activo o proactivo es aquel que colabora al buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales...

Estas etapas son:

1. Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo de la empresa en relación al análisis de la situación propia y del entorno competitivo.
2. Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos previsionales de las variables.
3. Establecimiento de la estructura organizativa, con las formas concretas de ejecución y control de tareas, así como la asignación de atribuciones y responsabilidades.
4. Medición, registro y control de los resultados obtenidos.
5. Cálculo de las desviaciones mediante comparación entre los valores de los objetivos previsionales y los de los valores reales.
6. Proceso de explicación de los orígenes y causas de las desviaciones, que den lugar a su correcta interpretación y, en su caso, a la adscripción de responsabilidades.
7. Toma de decisiones correctas de la situación, consistente tanto en adoptar las mismas como en estimular la organización para conseguir los resultados. Esta última etapa implica el seguimiento de la implantación y posterior valoración de las decisiones de compra "(Págs. 19 y 20).

Siguiendo con Mallo y Merlo: "El sistema de Control de Gestión moderno se concibe como un Sistema de Información-Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos

compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El Control de Gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad "(p. 23).

Billene(2003) “El control de gestión es el conjunto de herramientas técnicas que se utilizan en una empresa con la finalidad de que la actuación y el desempeño logre alcanzar los objetivos generales y particulares fijados en la planeación”(p.300).

2.3. CARACTERÍSTICAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Carlos Giménez(2001), enuncia las características propias del control de gestión siendo las siguientes:“

- abarca toda la organización, no operaciones o transacciones individuales;
- la información utilizada es integral, bienes de tipo financiero;
- se ejerce periódicamente;
- las opiniones sobre cumplimiento o incumplimiento de los objetivos y las decisiones consiguientes son más subjetivas;
- su ejercicio recae sobre la dirección de las organizaciones”.(p.31)

Continuando con Carlos Giménez (2001) donde desarrolla los puntos enunciados anteriormente:

“El Control de Gestión es un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática de la empresa o de cualquier ente en su conjunto, al tiempo que verifica si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y esta mantiene su validez en relación con la misión de los mismos y las condiciones del medio en que ellos actúan. En realidad, se espera que estas técnicas sean aplicadas, mayormente, en empresas, puesto que parece justificarse, desde el punto de vista del costo de las mismas y el fin de lucro que persiguen, pero, aun cuando de aquí en adelante se ponga énfasis en la empresa, es preciso aclarar que trata de técnicas aplicables a

cualquier ente, lucrativo o no.

Una vez definida la estrategia empresarial sobre la base de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, como postula PORTER, entregar un producto -tangible o no- con nivel y calidad que el mercado está dispuesto a aceptar y con un enfoque que privilegie el servicio al cliente, será determinante en la consecución del objetivo de permanecer en el mercado.

La compilación y análisis sistemático de información válida referida a la Empresa y al contexto –nacional e internacional- deriva en una actividad necesaria para el ejercicio del control de gestión, y **suministra el respaldo suficiente para la toma de decisiones** por parte de quien ejerza la responsabilidad de la dirección.

La calidad e integración del Sistema de Información de la Empresa -contable, presupuestario y estadístico- es un condicionante de la **efectividad** del control de gestión y su alcance, un indicador del grado de cultura alcanzado por la organización. Será su máximo nivel directivo el que determinará las variables cuya evolución defina el resultado global de la gestión. Estas variables o prácticas clave se relacionan, en general, con metas operativas o de corto plazo, cuyo cumplimiento permita alcanzar objetivos estratégicos.

El diseño del sistema de información para la toma de decisiones debe resultar igualmente apto para medir la gestión de un integrante individual de la organización, de un sector de la misma y de ella en su conjunto.

La ciencia de la administración se ha validado de innumerables herramientas para medir el desempeño. Todas ellas referidas a situaciones del pasado como para poder inferir con mayor precisión lo que ocurrirá en el futuro.

El control de gestión aporta información fundamental que facilita la anticipación de resultados, antes de que las acciones planeadas y en ejecución hayan satisfecho sus objetivos. Una evaluación **periódica y sistemática** de las estrategias escogidas y la capacidad de la Empresa para llevarlas a cabo puede alertar a la Alta Dirección sobre las oportunidades y amenazas, y confirmar o no que el plan se desarrolla de acuerdo con lo previsto.

La información se transforma en un activo cuya valuación sólo podrá medirse por los resultados que genera su utilización. Como tal, este activo debe ser resguardado con el mismo celo que los Bienes de Uso. Para ello, la información obtenida desde su origen y hasta que llegue a la dirección debe ser custodiada archivada en medios confiables y poseer un sistema de archivo de fácil los funcionarios debidamente calificados y autorizados previamente, para servir de consulta cuando las circunstancias lo acceso para requieran.

Las premisas básicas del sistema de control interno deben ser que toda transacción, sea autorizada, ejecutada y registrada y que los errores en la ejecución sean fácilmente detectables y posteriormente corregibles.

Sólo en estas condiciones se puede asegurar a la alta dirección la información que maneja para la toma de decisiones certera y oportuna es realmente confiable y segura.

La información externa debe ser **suministrada por un funcionario debidamente calificado** que -al obtenerla de los organismos públicos o privados, de la competencia, del mercado o de publicaciones especializadas- autentique su veracidad y confiabilidad consultando de fuentes diversas analizando las variaciones significativas producidas en el mismo dato o información con respecto a períodos anteriores.

Lo difícil es determinar el nivel de información necesario teniendo en cuenta que, cuanto más acotada tengamos la misma, más rápida y oportuna ha de ser la acción a ejecutar y, por ende, sus resultados.

Las reacciones de la empresa deben ser congruentes con los mensajes que reciben a través de su sistema interno y de los opuestos a sus intereses provenientes de los sistemas exógenos clásicos, el ambiental y el competitivo. (P.533)

Por otro lado, La Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID (2010) enumera características del control de gestión las siguientes:

- “Ha de diseñarse con el máximo consenso posible. Esto requiere: utilizar

fórmulas que fomenten la participación de las personas implicadas.

- Tiene que nutrirse constantemente del feed-back del máximo número de personas de la organización.
- Ha de ser global y abarcar todas las áreas de la organización, focalizándose en aquellas que Consuman más recursos y/o que sean claves para alcanzar los objetivos
- La información ha de ser en tiempo real, clara y concreta.
- El sistema debe adaptarse a la estructura de la organización va las funciones de cada uno de sus miembros,
- El coste del sistema de control de gestión tiene que ser razonable.”(p.19- 20)

2.4. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Billene (2003), desarrolla en su libro, “las principales herramientas técnicas que utilizan las empresas para el control de gestión son:

- Control Personal de los Propietarios y Autoridades (típicas de empresas informales y complementarias en empresas formalizadas).
- Control Evolutivo de la Actuación (típicas de empresas informales y adicionales en empresas formales).
- Control del Modelo Organizativo y de Generación de Resultados (más habituales en empresas formalizadas).
- Control Presupuestario (en empresas con cierto grado de formalización).
- Control a través de indicadores de gestión - tableros de comando (utilizado en empresas formalizadas).

Los aspectos habitualmente más controlados son: La actuación financiera, La actuación operativa, y La actuación estratégica

En sus dos grandes dimensiones: General o Global para toda la empresa, y Particular para los diversos sectores, procesos, productos, temas específicos de actuación, etc.”(p.301)

Para Carlos Giménez (2001):

“Las herramientas utilizadas habitualmente para el control de gestión son las siguientes:

- 1) el presupuesto;
- 2) la contabilidad de gestión, llamada también contabilidad directiva;
- 3) el análisis de ratios de indicadores de gestión;
- 4) la auditoría de la gestión;
- 5) el tablero de comando;
- 6) la contabilidad patrimonial, tradicional o financiera;
- 7) el control interno y la auditoría interna.

El presupuesto es un plan expresado en términos monetarios, coordinados y comprensivos de todas las operaciones y recursos de una empresa para un periodo determinado. Es importante destacar el impacto potencial que un presupuesto tiene sobre el comportamiento humano, pues en la medida en que sea realista despertará en los encargados de ejecutarlo una reacción favorable y, en la medida en que no lo sea, una reacción adversa. A veces, los sistemas presupuestarios suelen incluir premios y castigos, relacionados con performances que superen o no alcancen las metas prefijadas. En el proceso de control de gestión el presupuesto es un elemento fundamental, pues mediante la comparación de la actividad programada con la actividad real, se pueden diseñar en forma inmediata las acciones correctivas que conduzcan al logro de los objetivos fijados.

La contabilidad de gestión tiene por finalidad proveer información económica relevante, útil y oportuna a los responsables de la gestión en sus distintos niveles jerárquicos. La información brindada por la misma es útil para tomar decisiones en aquellos problemas en que resulta necesario optar entre distintas alternativas, por ejemplo: si es mejor comprar un artículo o fabricarlo, en la iniciación de programas publicitarios o de investigación, en la elección de alternativas de financiamiento, ampliaciones de capital y en todas esas

cuestiones en las que, desde el punto de vista económico, haya más de una opción.

Los índices o relaciones de gestión constituyen en un sistema especial de análisis de los estados contables de la empresa. Consisten en la comparación de dos o más elementos de dichos estados con el objeto de obtener una información significativa de la situación y, al propio tiempo, una representación sintética de la misma. Los más utilizados habitualmente son los referidos al análisis de la rentabilidad, de la liquidez, de la autonomía financiera, de la solvencia, del activo corriente, del pasivo corriente, de la estructura de capital.

La auditoría de la gestión tiene por finalidad evaluar si la gestión se ajustó a los objetivos y metas prefijados y si lo hizo en forma eficaz y eficiente.

El tablero de comando contiene un conjunto de información sustancial para la gestión que, en forma continua, va actualizándose, de modo tal que permite a la dirección tomar conocimiento de las situaciones que se apartan de lo planeado, investigar las causas y tomar las decisiones necesarias para corregirlas. El Informe N ° 19 de la Comisión de Estudios de Auditoría del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal, alude a esta herramienta en los siguientes términos:

"El tablero de comando constituye una herramienta básica para la gestión, por cuanto provee la información necesaria para tomar rápido conocimiento del estado de situación actual y su probable evolución, y actuar en consecuencia facilitando la profundización del análisis en los casos necesarios".

En la introducción de dicho informe se utiliza la expresión "tablero de control" como un sinónimo de "tablero de comando", y señala que dicha denominación se usa cuando "además de los comentarios generales, los informes de gestión entienden normalmente un conjunto de gráficos, cuadros, índices y otros indicadores que, cuando forman parte de un sistema integrado se los conoce como tablero de comando o tablero de control".

La contabilidad patrimonial, tradicional o financiera constituye un elemento

complementario del control de gestión. Proporciona esencialmente información histórica, la que se concreta en los estados de situación patrimonial, de resultados, de costos, de evolución del patrimonio neto y otros complementarios. Como esta información es histórica, examinada desde el punto de vista de la dirección, sólo es útil para conocer la situación de los ejercicios ya concluidos, o como un punto de partida para elaborar información predictiva, relacionada con el futuro, única que permite planear y controlar la gestión empresarial.

Otros elementos complementarios son el control interno y la auditoria interna. El control interno es el conjunto de métodos y el seguimiento de activos, prevenir fraudes, minimizar errores, verificar la corrección y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y asegurar que las políticas de gestión fijadas sean cumplidas. Por su parte, la auditoria interna consiste en la investigación de los procedimientos y operaciones de la empresa con la finalidad de asegurarse que se ajustan a las políticas de la corporación.

La implantación del control de gestión debe prestar atención a los factores del entorno o externos a la empresa, tales como la competencia, la tecnología y los mercados nacionales, regionales y mundiales, por cuanto pueden transformarse en un incentivo o en obstáculo para el logro de sus objetivos.”(p.13)

2.4.1. INICIATIVAS INNOVADORAS COMO HERRAMIENTAS

Carlos Giménez,(2001): “En las últimas dos décadas y con la transformación del mundo a partir de la globalización, mucho se ha desarrollado en material de Control de Gestión. A medida que los países se han desarrollado y que las fronteras políticas se han ido borrando, el ingenio humano ha ido trabajando en iniciativas permitieran afrontar un esquema cada vez más competitivo. El mercado es el mundo todo y, por lo tanto, él es el competidor.

Dentro de las iniciativas innovadoras podremos nombrar determinados temas..., por ejemplo:

- Calidad total.

- Sistemas "Justo a Tiempo" (JIT).
- Sistemas de costos basados en actividades (ABC, ABM y ABB).
- Reingeniería de Sistemas.
- Kaizen.
- Benchmarking
- Costo del ciclo de vida.
- Análisis del valor económico agregado.
- Medidas no financieras de desempeño.

Estos temas han venido a llenar distintas necesidades en materia de Gestión. La velocidad que nos impone su evolución nos lleva a pensar en una herramienta dinámica, que no sólo brinde información del pasado, sino que además induzca las actuaciones hacia el futuro, porque está estrechamente vinculada a los objetivos estratégicos de las organizaciones.” (p.554)

Calidad total: “Hemos visto que la temática de la calidad transitó diversos senderos hasta formar parte del plan estratégico de una empresa, en tanto resulta una herramienta básica en el mundo de los negocios de fin de siglo. Este camino desemboca en la "Calidad Total". En este enfoque se apunta a maximizar la gestión de la empresa en la competitividad que permite ejercer un liderazgo en el mercado. Puede ser aplicado en todo tipo de empresa cualquiera sea su magnitud o su naturaleza. El punto de partida de este tema es que la calidad integra la estrategia básica de la compañía. Es una cuestión abarcativa de todos los niveles de la organización, en donde se crean mecanismos de autoevaluación que comprenden a todas las actividades que hacen posible el objeto de una empresa. Si bien se origina como herramienta básica de un proceso de mejora permanente, contempla diversos ámbitos de la gestión empresarial, incorporando aspectos vinculados al desarrollo de nuevos productos, distintas estrategias de comercialización, incluyendo a los proveedores en la filosofía de calidad de la empresa. Distintos son los aspectos que integran este esquema:

- La satisfacción total del cliente
- El objetivo cero defecto

- Mejora continua en todas las actividades de la compañía
- Compromiso de todo el personal(en un proceso participativo) en las propuestas de mejora.
- Cada proceso siguiente(en la secuencia producción-venta) adquiere la característica de un cliente .
- Gestión DDM (Day you Day Management).

(Carlos Gimenez,2001:p.333- 335)

Costeo Kaizen. Proceso de reducción de costos durante la etapa de producción de los productos en forma permanente y que se obtiene a través de pequeñas mejoras Continuas y deliberadas. (Carlos Gimenez,2001: p. 477)

Justo a Tiempo

Giménez, Carlos(2001): El "**Just in Time**" o justo a tiempo no es una metodología, un sistema o un "software", es una filosofía que define el modo de gestión del sistema de producción. Promueve una estrategia de reducción de costos redefiniendo las actividades estructurales y fundamentalmente una estrategia de diferenciación o ventaja competitiva. Todo ello resulta ser vital en la administración de costos del ciclo de vida (concepción del producto, desarrollo, o sea, planeamiento, diseños y pruebas, transformación, apoyo logístico mediante publicidad, distribución, consumidor, hasta el abandono del producto en el mercado). En este ciclo que trasciende ampliamente la etapa productiva, se debe recuperar toda la inversión con más la utilidad deseada por el empresario. (p.267)

“Los principales objetivos de Just in Time:

- Atacar las causas de los principales problemas
- Eliminar los despilfarros
- Buscar simplicidad
- Diseñar sistemas de identificar problemas.”(Carlos Giménez, 2001: p.268- p.269)

Sistemas de costos basados en actividades (ABC, ABM y ABB):

ABC- Costeo basado en actividades

“Es un método de costeo que asigna los costos primero a las actividades y luego a los productos a través del consumo que de las actividades hace cada producto. Podemos decir que el objetivo del costo del producto según el punto de vista del ABC es asignar razonablemente (de la forma más correcta posible) el costo de los recursos económicos consumidos en la realización de las actividades al costo final del objeto del costeo (un producto o un servicio) produjo el consumo de esas actividades. Una actividad será cualquier tarea que una "organización realizar para producir, distribuir, comercializar, cobrar el precio pactado, etc., de un producto o servicio". (Carlos Giménez ,2001 P.98)

ABM - Gerenciamiento basado en actividades.

“El **ABM** es una herramienta de gerenciamiento que permite mejorar las decisiones enfocando la atención en: qué tareas realiza la organización, cómo lo hace, por qué lo hace y cuánto cuesta hacerlo.

El ABM utiliza el análisis de las actividades, que se emplean para analizar los egresos, los costos y la performance de las actividades de la organización.

Implica la comprensión de las tareas que son realizadas y la búsqueda de las mejores formas de realizar dichas tareas. También identificará los recursos que las actividades consumen, qué causa ese consumo y los costos que se incurrirán. Como resultado se obtendrá la mejora de los procesos y un más eficiente y menos costoso desarrollo de mismos.

En el ABM el trabajo se ve como una progresión de "tareas" elementales que, combinadas, formando actividades, las cuales en total formarán un proceso. Por lo tanto las actividades comprenderán las tareas realizadas dentro de una organización y los procesos comprenderán las actividades realizadas dentro de una organización.

Cada tarea, actividad y proceso tendrá un ingreso, una transformación, sea esta física o química, y por último un egreso.” Carlos Gimenez,2001: p.155)

ABB - Presupuestos basados en el Costeo por actividad

“Separará los costos indirectos en los costos de las actividades homogéneas; la administración de costos utilizará el criterio de causa-efecto para identificar los generadores de costos para cada una de las actividades homogéneas.

Los pasos a seguir serán: - Determinar los costos presupuestados para realizar cada una de las actividades. -Determinar la demanda interna de cada una de las actividades presupuestadas. - Calcular los costos que implica realizar cada actividad. - Describir los presupuestos de realizar cada actividad (no el esquema de presupuestar sobre la base de las funciones).

Para poder realizar presupuestos basados en la actividad, deberemos haber adoptado el método del ABC.” (Gimenez,2001:p.473)

REINGIENERIA DE LOS SISTEMAS: Existen varias definiciones de reingeniería que resumen conceptualmente la propuesta de la técnica. A través de ellas es posible tener una idea global del tema, por lo que citare algunas:

Para HAMMER y CHAMPY. "Reingeniería es la revisión fundamental y de rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Según OPENG CRAINER" La reingeniería formula preguntas básicas y aspira a recrear organizaciones diseñadas en función de las necesidades de los clientes, de los propietarios, de los trabajadores, de los proveedores y de los organismos normativos.”

Para MANGANELLI KLIN: "Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado -y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”.(Carlos Giménez 2001: p.434-435)

Giménez(2001), también destaca: “No es fácil, sacudirse de encima estructuras

y culturas organizacionales que durante mucho tiempo resultaron útiles a la empresa. Por estas razones, por la existencia de intereses creados determinados responsables dentro de la organización por otros motivos, no siempre la reingeniería tiene éxito. Se calcula que más de un 50% de las empresas que emprenden la reingeniería fracasan. Un error común de los directivos es el desconocimiento de la reingeniería, porque tienen conceptos parciales o errados de la misma.” (p.438)

BENCHMARKING: Carlos Giménez,(2001) en su libro cita: “ MALLO y MERLO; define al benchmarking, en principio, como un proceso continuo de medida de los productos, servicios y procesos en relación con los competidores más fuertes, o aquellos considerados como líderes mundiales en sus sectores, de donde pasan a lo que entiende como una definición más práctica presentándola como la búsqueda de las mejores prácticas de las empresas que conducen a un rendimiento superior.

En realidad, todo cuanto se quiere decir con respecto al concepto de benchmarking puede resumirse en un concepto aún más concreto y conciso: adoptar o intentar adoptar para cada cosa que se hace en la cualquiera sea aquella, lo mejor propio o ajeno disponible o conocido hasta el momento

Se podrá entonces tratar, entre otras cuestiones, de: Formas de investigar; Procesos de todo tipo; Niveles de calidad; Sistemas de controles; Relaciones con el mercado; Metodología de gestión; Estructuras y manejos financieros; Relaciones humanas; Capacitación; Desarrollo e innovaciones; Políticas de posicionamiento; Diseños; Relaciones con los inversores; Estrategias. Tácticas; Cualquier otro proceso; actividad, estrategia, política, manejo, dirección o forma de hacer u operar, en general, tanto en el orden interno como en la relación con los clientes y con todos los agentes del mercado, tanto locales como internacionales.

El benchmarking apunta, entonces, a la excelencia respecto de todos los aspectos que tienen que ver con la actividad empresarial. Su filosofía básica consiste en mantener constante una tendencia para lograr esa excelencia.”(p.587)

“Cuando se habla de benchmarking no resulta posible dejar de pensar en reingeniería y en Kaizen, una técnica y una filosofía de aplicación a las prácticas empresariales más que parecen tener puntos en común con el tema que nos ocupa. (Siendo estos complementarios) (Carlos Giménez, 2001:p.592)

2.5. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE REALIZAR CONTROL DE GESTIÓN

Limitaciones de un sistema de control de gestión

La Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID (2010): “Contar con un buen sistema de control de gestión es una herramienta imprescindible. Sin embargo, a menudo se presentan dificultades debido principalmente a:

- **Desconocimiento de su importancia** como herramienta que puede contribuir a mejorar la información existente y el control de los aspectos clave de la organización. Esto provoca que no se saque el máximo provecho de la información que aporta el controlador.
- **La desconfianza** que genera en algunos empleados que consideran que es una herramienta para controlar su trabajo. Sin embargo, el sistema de control de gestión no debe contemplar como un Sistema fiscalizador, sino como una herramienta facilitadora para detectar problemas a resolver y para seleccionar e implementar las mejores soluciones. No es de extrañar que la persona responsable del control de gestión de la denominación de «controller que significa controladores. Esta última denominación puede tener: connotaciones negativas, por el énfasis que supone en el control de las otras personas, por lo que parece más suave la denominación inglesa
- **La generación de informes erróneos por culpa de la mala calidad de la información de base.** Ello supone analizar datos incorrectos, que llevan a conclusiones erróneas, lo que provoca la pérdida de credibilidad en el sistema.
- **La parálisis por el análisis**, puesto que hay veces que no se interviene a pesar de conocer las causas de una determinada desviación, por considerar que aún faltan elementos a tener en cuenta en el análisis.
- **El elevado coste** que el sistema de control de gestión puede generar si

no se racionalizan los medios a utilizar.

- **La lentitud o complejidad del sistema**, Si requiere muchos procedimientos para obtener un dato, lo que convierte en algo poco flexible, lo que dificulta que se incorporen nuevos elementos que fomentan el crecimiento de la organización.”(p 26-27)

Ventajas de realizar control de gestión

- “Incremento de eficiencia.
- Agilidad en la ejecución de tareas.
- Mayor visión del funcionamiento de la empresa.
- Incremento en cantidad y calidad de información útil.
- Agilidad y fiabilidad en la toma de decisiones.
- Capacidad para prevenir riesgos y solucionarlos.
- Optimización de recursos.
- Ahorro de costes.
- Mayor competitividad de la empresa.

Por último, es interesante tener en cuenta que toda empresa, independientemente del sector y tamaño, necesita tener su sistema de Control de Gestión. Este debe de estar adaptado a las características de cada una de ellas y evolucionar al unísono que evoluciona la empresa.”

<https://www.adsolutio.com/los-beneficios-de-un-buen-control-de-gestion-en-la-empresa/> consultado el 10/09/2021

“Por qué es importante el control en una empresa? Muchas razones justifican la implementación de controles. Siendo las más relevantes:

- Alinear las conductas de las personas a los objetivos de la organización- resolver el conflicto de intereses opuestos.
- Aumentar la eficiencia operativa y evitar despilfarros, ilícitos. etc.
- Mantener la competitividad de la empresa en el entorno en el que desarrolla sus negocios.
- Establecer planes de recompensas, premios y castigos.
- Guiar las acciones de las personas al logro de los objetivos

empresariales.

- Equilibrar los resultados de corto, mediano y largo plazo.
- Evitar problemas legales, ambientales, etc.”(Billene,2003:p.295)

2.6. EL ROL DEL EMPRESARIO SOBRE EL CONTROL DE GESTIÓN

El empresario pyme tiene diferentes actitudes y situaciones que con respecto al control de gestión en el cual podemos ver las opiniones del autor Billene Ricardo, basado en su experiencia de este tema las siguientes posturas de estos empresarios:

Billene(2003)“adoptan como premisa que la empresa está **definitivamente organizada y formalizada**, hecho que se afirma cuando difiere la propiedad de la empresa de la dirección de la misma.

Lo que hemos observado en las PYME son las características opuestas, es decir, que no hay un importante grado de formalización en la gestión ni normas claras de organización, generalmente, a consecuencia de que **la propiedad de la empresa y la dirección coinciden**.

Mientras que en las primeras el presupuesto es un **"requisito" y una exigencia** "para el grupo directivo, en las segundas es una **"discrecionalidad"** sin que nadie les requiera la Implementación de los mismos.

Prácticamente ningún gerente de una empresa internacional imagina gestionarla sin un sistema presupuestario, mientras que casi ningún gerente de una PYME regional imagina gestionar la empresa con un sistema presupuestario.

Las empresas formalizadas lo incluyen dentro de su "proceso formal de planeamiento estratégico" (p.18-19)

“Aquellas Pyme que administra directamente el dueño, a veces con sus familiares y / o amigos, en las cuales no existen planes por escrito

(organigramas, normas, procedimientos, etc.), que operan en mercados muy dinámicos, donde los productos y servicios están cambiando semanalmente, etc., lo que resulta casi imposible implementar un 'documento formal "en una organización de características muy informal."(Billene Ricardo,2003: p.24)

“Si existe un análisis detallado de la situación actual, por lo común, no queda documentado en algún Informe en particular. **Los objetivos suelen estar en la "mente" del número uno de la empresa** y, a lo sumo, en su grupo más allegado, sin que se vuelquen por escrito. Además, muchas veces, directamente no se definen objetivos y metas y se vive el "día a día viendo que es lo que pasa, bajo un fuerte deseo de ganar la mayor cantidad de plata posible, sin una dirección muy clara y apareciendo las metas como" borrosas o confusas .Salvo por la claridad de querer ganar dinero (objetivo obvio de toda organización con fines de lucro, la forma de lograrlo no suele estar profundamente analizada. La empresa que nació en algún momento tras una idea o generalmente tras un producto o servicio, se sigue operando por inercia, viviendo el día a día, tratando de solucionar los problemas que se van presentando.” (Billene Ricardo,2003: p.29- p.30)

Presupuesto

Billene(2003), A la hora de pensar en **presupuestos** estas son las situaciones encontradas con respecto:

- a) **“Compromiso de las autoridades:** Experiencia en las PYME informales: Muchas veces es percibido por las autoridades como una complicación, como una complejidad técnica que no es tan necesaria, como una carga de trabajo adicional a todos los problemas ya existentes. Cuando se los convence de que realicen el presupuesto, suelen decir que sí, pero no le dan mucha trascendencia ya que están inmersos en otros problemas. Además, es común que designen a algunas personas para que trabajen en el presupuesto y luego, a medida que aparecen nuevos problemas, vayan retirando primero parcialmente y luego totalmente a las personas que asignaron al presupuesto para que atiendan los incendios o las nuevas ideas que

se van presentando. Finalmente, el presupuesto termina en la nada.

- b) **A la estructura organizacional:** Experiencia en las PYME informales: La mayoría de las veces ni se conocen las funciones y las responsabilidades de las personas. Suele haber un montón de personas encargándose de un montón de cosas, personas que realizan tareas administrativas, operativas y comerciales a la vez, etc. Se intenta definir organigramas, pero las tareas van cambiando con mucha frecuencia como consecuencia de dar respuestas a los nuevos problemas e ideas que van apareciendo.
- c) **Al conocimiento de la empresa y del entorno:** Experiencias en las PYME informales: Generalmente poseer un detallado conocimiento Interno de la empresa, es decir, un conocimiento "hacia adentro, pero normalmente no contar con buena información respecto del entorno. a través del "feeling" que poseen los propietarios y de las noticias de las cuales se nutren (periódicos, programas televisivos, radio, reuniones de cámaras empresariales, comentarios de algún cliente o proveedor, etc.) pero, difícilmente, se posea información técnica pertinente a las necesidades de la empresa.
- d) **Conocimiento por todos los sectores de la empresa de los objetivos y metas, responsabilidades asignadas a cada nivel, formas de funcionamiento, etc. :** Experiencias en las PYME informales: Ya expresamos que la "informalidad" en estas empresas suele manifestarse por la falta de definición explícita de objetivos y de una organización. Los objetivos suelen ser verso como "borrosos" por el personal que depende de las autoridades (empleados) y la organización se interpreta como "confusa", ya que muchas personas suelen ser cambiadas de tareas con frecuencia, otras realizan actividades de distintas naturalezas, etc.
- e) **Sistema de contabilidad:** Experiencias en las PYME informales: "Encontrar un sistema de contabilidad de costos junto con una contabilidad por centros de responsabilidad en una Pyme es casi un milagro."
- f) **Determinación de los horizontes tiempo de la planeación y control:** Experiencias en las PYME informales: En ciertas PYME familiares,

generalmente los usuarios suelen tener sus objetivos personales que se mezclan o confunden con los de la empresa. Así, es común que un empresario tenga, como gran objetivo el de "**ganar dinero**", tenga pero aparecen objetivos de tipo familiar y personal con mayor claridad que los referidos a la empresa. la camioneta todos los años, adquirir una vivienda en Punta del Este, etc. a la empresa se suelen escuchar objetivos "**vagos y genéricos**" como: que sea rentable, que crezca, que venda más, etc. Dentro de este panorama, la planificación empresarial se torna complicada, ya que la no explicitación de objetivos concretos con su respectivo marco temporal dificulta la elaboración de presupuestos y fomenta la improvisación y el "día a día." P. 34

En la exposición precedente nos hemos referido a las Pyme informales, de características familiares pero, es cierto, que también existen pequeñas y medianas empresas con un mayor grado de formalización, en las cuales la gestión utiliza un cierto grado de formalidad y herramientas técnicas, aunque difícilmente alcance el grado requerido para la implementación de presupuestos.(p.33- p.34)

Lineamiento y objetivo

Continuando con Billene Ricardo(2003): "También es común que luego de varios años de haber sido creado la empresa, los lineamientos existan en "forma implícita, dado que no figuran escritos en ningún lado ni se destina tiempo a reflexionar sobre ellos. En estos casos, los empleados de la PYME (y muchas veces los asesores también) deben hacer un esfuerzo por "deducir" los lineamientos generales con los que se guían las autoridades.

Otro caso es cuando la dirección de una PYME es compartida por más de un socio en donde cada uno tiene una visión y expectativa distinta de la empresa que muchas veces se contradice entre ellas. En estas oportunidades los lineamientos se perciben como confusos, contradictorios, etc.

Estos lineamientos no son otra cosa que la visión, valores y principios, las metas principales y secundarias, etc., pero expuestos en una forma menos

técnica y formal.” (P.132)

Control presupuestario

En cuanto a la temática de control presupuestario Billene Ricardo(2003) opina:

“Ahora bien, en una PYME informalizada, la elaboración de informes periódicos de gestión por áreas de responsabilidad, la determinación de los desvíos, las explicaciones que deben dar los responsables de los desvíos a su cargo, la materialización de las respuestas en informes formales, etc., suele ser impracticable. Esto se da porque al ser la dimensión de la empresa de alguna manera controlable por las autoridades, estas están en contacto permanente con las diversas áreas (sea telefónicamente, por e-mail, porque la visitan personalmente, porque los encargados hablan personalmente con las autoridades, etc.) y de alguna forma ya están al tanto de lo que va ocurriendo. Este hecho lleva a que un análisis tipo "rendición de cuentas de los desvíos" por área de responsabilidad no tenga mucho sentido, reiteramos, de una manera menos técnica, pero las cosas se conocen.

Además, hecho que hemos vivido en carne propia, en las grandes empresas el control presupuestario suele transformarse en un **"juez"** que, valga la redundancia, "juzgará las acciones" presupuestarias de los responsables, pero esta postura suele no ser muy aceptada en las PYME ni siquiera por sus propios dueños.”(P.230)

3. CAPITULO III – DISEÑO METODOLIGICO

En el presente trabajo se desarrolla una investigación con un paradigma cualitativo, en el cual se plantea toda la teoría para poder constituir una reflexión analizando la práctica. Para poder comprender el nivel de influencia del funcionamiento del control de gestión de las empresas pymes.

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

En cuanto a la metodología, el enfoque es cualitativo a través de la aplicación de la técnica de entrevistas para la obtención de información primaria de informantes clave como responsables de áreas/dueños de pymes. Asimismo, se realizará triangulación metodológica para una mayor profundización del estudio, a través de la utilización de encuestas como instrumento de recolección de información a empleados de la organización.

La investigación seleccionada es de tipo descriptiva ya que buscamos describir la naturaleza de distintos aspectos de un segmento, en este caso, de las medianas y pequeñas empresas del sector industrial y comercial del Gran Mendoza.

A su vez, por la información que se obtendrá, es de tipo cualitativa porque la recopilación de la información se hará a través de datos verbales, mediante entrevistas comparadas en profundidad.(Laura Pimienta,2021:p.4-9)

3.2 TIPO DE DISEÑO

Con el presente trabajo se busca observar los distintos aspectos, de control de gestión que influyen en las pymes, para después analizarlos sin manipular ninguno de estos aspectos, por ende, el tipo de diseño es no experimental. (Laura Pimienta,2021:p.14)

3.3. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

La población seleccionada para el análisis de la investigación son empresas pymes, del sector industrial y comercial, durante el año 2022, de Gran Mendoza.

Para recabar la información necesaria del trabajo, tendremos en cuenta una muestra de cinco (5) empresas y 7 personas que formen parte del personal de las mismas.

La metodología de investigación es una entrevista en profundidad destinado a los dueños o encargados del negocio y encuestas a empleados del nivel táctico dentro de la empresas de estudio; enfocados a recabar información relativa del funcionamiento del control de gestión y su nivel de influencia, así como a conocer las opiniones de miembros de las empresas;

La entrevista se estructura en 4 apartados. Las cuestiones sobre las que se recaba información se pueden agrupar en:

- 1) **Datos del entrevistado.** El objetivo es conocer el perfil de las personas, obteniendo datos sobre cuál es su rango de edad, su sexo, puesto que ocupan y antigüedad.
- 2) **Datos en general sobre la empresa Pymes.** Aquí se pretende hacer hincapié en la relación del tamaño de la empresa, facturación anual aproximada, cantidad de empleados, segmento en el que opera y sus debilidades y virtudes.
- 3) **Datos sobre el funcionamiento del control de Gestión.** En esta sección se busca conocer el nivel de conocimiento, la manera de cómo se aplica y la importancia de la realización del control de gestión, como también las limitaciones y beneficios atrae a la empresa.
- 4) **Datos sobre herramientas de control de Gestión.** Esta sección es más sintética ya que el objetivo principal aquí es saber si las empresas y personas físicas cuentan con herramientas o no; y en casos de que si fuere, cuales son las más utilizadas por la empresa.

3.4. DIMENSIONES Y CATEGORIAS

| VARIABLE | DIMENSION | INDICADOR | CATEGORIA |
|---|-----------|---------------------------------|--|
| Influencia del Control de Gestión en Pymes | Empresa | Tamaños | <ul style="list-style-type: none"> • Pequeña • Mediana • Grande |
| | Pymes | Nivel de virtudes y debilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Virtudes • Debilidades |

| | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|--|--|
| Empresario | Grado de Habilidades a desarrollar | | |
| Control de gestión | Nivel de conocimiento | | <ul style="list-style-type: none"> • Nulo • Inicial • Intermedio • Avanzado |
| Herramientas de control de gestión | Tipos de herramientas | | <ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto • La contabilidad de gestión • El análisis de ratios de indicadores de gestión • La auditoría de la gestión; • El tablero de comando; • La contabilidad patrimonial, tradicional o financiera • el control interno y la auditoría interna • otras técnicas de gestión. |
| Rol empresarial s/ control de gestión | Nivel de frecuencia | | <ul style="list-style-type: none"> • nunca • diaria • mensual • anual |

(Cuadernillo de cátedra, Dra. Marisa Laura Pimienta)

4. CAPITULO IV - TRABAJO DE CAMPO - EL CONTROL DE GESTION EN PYMES

4.1 ANALISIS CUALITATIVO

En la siguiente sección, realizaremos la recopilación de datos de la realidad observada, en las cinco empresas entrevistadas; en el cual se desarrollaran los testimonios de las mismas, cuya información obtenida es detallada en cuatro apartados.

Asignándose a cada empresa un color distinto para su análisis:

- EMPRESA N°1:**ROJO**
- EMPRESA N°2:**NARANJA**
- EMPRESA N°3:**VERDE**
- EMPRESA N°4:**CELESTE**
- EMPRESA N°5:**AZUL**

4.1.1. APARTADO DATOS DEL ENTREVISTADO

En este apartado se expone el perfil del entrevistado de cada una de las empresas en lo que se entrevistó a 2 dueños y 3 de los encargados.

El entrevistado es el dueño de la empresa pyme, una Bodega Boutique.

En la segunda empresa la entrevista fue realizada al gerente general de la empresa.

El tercer entrevistado es contador, presidente del directorio de la Cía. dedicada a la comercialización de insumos enológicos para la industria vitivinícola.

La cuarta persona entrevistada, es Licenciada en Administración, gerente general de la empresa de Venta, Fabricación y Reparación de Componentes y Sistemas Oleo hidráulicos.

La ultima entrevistada, es dueña de la empresa, la cual se dedica a la venta de repuestos y de maquinarias pesadas.

4.1.2. APARTADO DATOS GENERALES SOBRE EMPRESA PYME

En este apartado nos encontramos con la descripción de cada empresa entrevistada, siendo una microempresa, dos pequeñas empresas y dos de tamaño mediano. Con respecto a los beneficios de ser una empresa pyme, la mayoría de estas consideraron que es de gran ayuda pertenecer en los programas que otorga el Estado, Mi pyme, que les dan facilidades de financiación entre otras. También cabe destacar, que como desventajas se cumplen varias funciones dentro de un mismo puesto, que se tienen menos recursos que en las grandes empresas, como también mayores problemas en las relaciones interpersonales.

Testimonios:

- Haciendo referencias sobre las preguntas sobre: cantidad de empleados, nivel anual de ventas y que tipo de empresa identifica.

"Bodega Boutique de Mendoza y finca" en la cual posee 5 empleados; monto de venta anual es de aproximadamente 30 millones de pesos. Considera una Micro empresa.

La Bodega entrevistada posee 8 empleados, su monto anual de ventas aproximado es de 100 millones de pesos. Se considera una empresa pequeña magnitud.

Es una empresa mediana, en la cual posee 10 empleados y su nivel de ventas anual es aproximadamente de 1.000 millones de pesos.

La empresa es de tamaño mediano, posee 30 empleados, en la cual su monto anual aproximado ventas esta en los 1.500 millones de pesos.

La última empresa, cuenta con 9 empleados, con nivel anual de ventas de 300 millones de pesos aproximadamente. Considerándose una pequeña empresa.

- Luego se pregunto: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ser una empresa pyme?

"Una pyme en donde se cuida mucho de los costos y depende muchas veces de las grandes empresas del sector."

“Como ventaja tenemos el otorgamiento a nivel de crédito bancario, de organismos de promoción, ayudas capacitaciones para tomar gente y la gran contra hoy en día en las pymes los bancos no le dan mucha importancia.”

En cambio en las grandes empresas tienen más recursos en cambio nosotros no”

“Se tienen ventajas de acceder a beneficios impositivos y subsidios financieros por parte del Gobierno”

“Como ventaja, nosotros estamos inscriptos en Mi pymes, en la cual tenemos amplios beneficios como la ayuda al financiamiento, capacitaciones, entre otros, por otro lado la organización de la empresa es más organizada y personalizada s con respecto al proyecto a realizar y en la atención en nuestros clientes.”

“Como desventaja, muchas veces se cumplen varias funciones dentro de un mismo puesto”.

“Pertener al programa Mi pyme de parte del estado nos ayuda en tema de financiamiento entre otras. Además podemos ser más flexibles en cuanto a estructura que nos permite de cambiar rápido, si algo no va bien. Y con respecto a las desventajas son las relaciones interpersonales dentro de la organización.”

4.1.3. APARTADO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL DE GESTION

En relación con el funcionamiento del control de gestión, teniendo en cuenta que cada empresa entrevistada tiene distintas formas de llevar sus negocios, se puede observar, en el caso de empresas micro- pequeñas, su administración se lleva de forma informal y las elabora sus propios dueños por los que sus actividades de control son escasas y mucho menos la existencia de programas de prevención y corrección de desvíos. Por otro lado, a medida que van aumentando de tamaño, convirtiéndose en mediana empresa, se puede ver, se incrementan los controles, como también controles de gestión, en el cual implementan sistemas de

gestión, utilizando Herramientas de gestión, también con mayor existencia de procedimientos para la detección y corrección de desviaciones, delegando las funciones a personal capacitado para llevar a cabo la gestión de la organización.

En referencia a temas de frecuencia de la realización de controles de gestión, son menos frecuentes, en las pequeñas empresas, es realizada mensualmente; en cambio en las medianas empresas su control es semanal o Diario.

En las pequeñas se consideran que son flexibles pero reconocen que se pierden muchos beneficios por no controlar más, por otro lado, en las medianas encuentran varias ventajas a la hora de implementar control de gestión como por ejemplo: información útil para la toma de decisiones, para la corrección del desvío, entre otras.

Testimonios:

- Comenzando con los testimonios se le pregunto sobre si realiza algún tipo de control en su actividad:

“Soy yo el que realizo el control general de toda la empresa tanto comercial, operativos y demás que al ser tan poquitos, conozco bien a la empresa y son pocas las tareas de control que se realizan.”

“Se realizan más de forma casera, es decir, con controles personales, y en general más aspectos operativos y con pocos números donde se realizan dos o tres veces al año.”

“Si, se posee una persona que se dedica a la Auditoria Interna” en el cual utilizan como herramienta fundamental, la contabilidad en tiempo real.”

“Si, tenemos el sistema de gestión Bejerman, además se realizan controles cruzados entre cada uno de los procesos del proyecto a realizar, a través de planillas, con auditorias contables e internas a través del equipo interno y con soporte externo de un estudio contable.”

“Si, tenemos un sistema de gestión llamado Bejerman, además se realizan controles más personalmente por mi marido, donde controla a los empleados, transacciones y clientes, además que el contador realiza las operaciones contables respectivas.”

- En cuanto a si conocen y aplican control de gestión en la organización:

“Con respecto al control de gestión, conoce poco sobre el tema y no realizó ninguna tarea y cuyas actividades las realizan acuerdo de la experiencia e historia de la empresa...”“yo conozco todas las actividades de esta bodega”.

“Si conoce lo que es el control de gestión, aunque en su aplicación se realiza muy poco. Basándose en realizaciones un presupuesto macro y controles básicos, como ventas, cuentas por cobrar etc., pudiendo realizar estas tareas en un Excel.”

“Paramos todo para controlar dos o tres veces al año en el cual se analizan los niveles de ventas, lo que va quedando o lo que va sobrando, la lista de clientes que no compran, para volver activarlos”

“Si tengo conocimientos del tema, en el cual utilizamos, un presupuesto anual, reportes mensuales sobre las actividades de la empresa, con indicadores comparativos.”

“Tengo conocimientos del tema, en el cual por un lado tenemos la área de producción, en la cual estamos certificados en Normas ISO 9001, certificados en 2015... , con controles diarios por cada equipo de producción,; por otro lado la parte contable realizando los presupuestos de cada proyecto a realizar, el registro de la contabilidad , auditoria interna y externa por parte de estudio contable.”

“Sabemos muy poco del tema, pero tenemos a un contador que se encarga.”

- En relación a cómo se desempeñan las actividades de control de gestión:

“Llevamos Excel para la línea de productos, dolarizándolos para que los valores sean comprables por temas inflacionario, y midiendo los costos fijos y

variables. Y sus respectivas ventas y un presupuesto macro de toda la empresa.”

“Se confecciona un presupuesto anual, se efectúa un reporte contable mensual que se confronta con el presupuesto mensualizado por cuenta contable, y con indicadores sobre facturación, márgenes brutos, netos.

En el área de producción como trabajamos por proyecto, en cada etapa del proceso del mismo se realizan controles, dependiendo del trabajo se manejan con muestras o planos y se fabrica acuerdo a este. Después se genera una orden de trabajo (OTE), En el cual se especifica medidas, materiales etc. se termina la pieza, se controla que cumpla con las especificaciones del (OTE) pasa a ensamble y se realiza la prueba final. Además en los procesos utilizamos los tableros de comando, en los cual nos permite cumplir con el cronograma del cliente y las especificaciones del producto a realizar.

Por otro lado tenemos el área contable en donde se realizan los presupuestos de cada proyecto, los análisis de los clientes y proveedores, los controles internos y auditoria interna, además trabajamos con un estudio contable, en que son soporte de la contabilidad y las auditoria, como también de asesoramiento a la empresa”

“Es el contador que se encarga de llevar la contabilidad, haciendo análisis de los clientes, proveedores, con indicadores de ventas de las comisiones de las ventas tanto a los vendedores como a la empresa representada. Tenemos un sistema de gestión

- Existe un área en el que se dedique o esté a cargo del control de gestión:

“No soy yo mismo que manejo toda la administración de la bodega, al ser tan poquitos, conozco bien la empresa.”

“Si existe un área, las actividades son la de confección del presupuesto y realizar los diferentes reportes para la dirección en base a la información contable. A través de un sistema de un software de sistema de gestión.”

“Si existe, en el cual se realiza con del sistema de gestión, Bejerman. Y se realizan planillas de los controles efectuados, con la utilización de auditoria anual y la revisión por parte de la dirección.”

No existe un área es solo el contador que lleva los números, como el que realiza la auditoria interna.

- Con respecto a la frecuencia en que realizan las actividades de control de gestión:

2 o 3 veces al año.

En forma mensual

En forma semanal (debido a la inestabilidad de la economía).

En forma mensual

- Teniendo en cuenta si en la empresa existen procedimientos para prevenir y corregir desvíos, respondieron:

“No, en realidad más de incentivar las ventas, promociones y demás no, en temas de marketing.”

“Si, A través de los reportes la gerencia emite un informe que justifica los desvíos y procede a tomar decisiones en base al objetivo de lo presupuestado”.

Si, existe en cada uno de los procesos, realizando planillas para la detección de posibles desvíos y oportunidades de mejora (mejora continua).”

“Si, se realizan planillas y reportes a la dirección detallándolos desvíos ocasionados con respecto a las ventas y luego en la dirección se toman las decisiones referidas del desvió en relación de lo planificado.

- Respecto a la pregunta, “¿Cuáles son las ventajas para la empresa, con respecto a la implementación del control de gestión?” como también sus desventajas, respondieron:

“Se Pierde muchas cosas por falta de control, controles básicos, pero ganamos agilidad y velocidad a la hora de tomar decisiones en lo cual nos diferencia con empresas grandes.”

“Se miden los resultados de la empresa con información concreta y a tiempo para la toma de decisiones, por lo que su no realización se pueden tomar decisiones correctas”

“La ventaja fundamental tenemos información fundamental para que tanto la fabricación sea lo más óptima, para la prevención de desvíos, como así también para lograr la fidelización de nuestros clientes.”

“Como ventaja principal nos ayuda a conocer más nuestro negocio, y poder mejorar cada vez más. La desventaja que le veo al uno no conocer tanto sobre el tema, uno debe confiar en el criterio del profesional.”

4.1.4. APARTADO SOBRE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTION

En la mayoría de las empresas donde se realizan actividades de control es realizado por personas que poseen conocimientos en la materia, en la cual ellos utilizan las herramientas de control de gestión.

En las pequeñas, se puede ver que se concentran en utilizar un presupuesto macro, la contabilidad tradicional y controles personales, en forma más casera, también utilizan otras herramientas como Excel y análisis de las cuentas contables y en algunas de ellas poseen un sistema de gestión.

En relación con las empresas medianas, se desempeñan más herramientas de control de gestión, en las cuales se encuentran: presupuestos, la contabilidad tradicional, auditorías internas y controles internos, en algunos casos se encuentran la implementación de tableros de comando, en los procesos de producción. Además una de ellas es certificada en normas de calidad,(ISO 9001) dando eficiencia a los procesos en que se realizan. También algunas de estas empresas, están apoyadas por un sistema de gestión, ayudando a procesar con facilidad la

información de la gestión y/o con asesoramiento externo por un estudio contable.

Para algunas de las pequeñas empresas al no conocer o conocer poco de control de gestión, desconfían de que la contabilidad refleje la realidad, pero a su vez reconocen que si tuvieran un sistema de gestión, felicitaría esa problemática.

Por otro lado en las empresas medianas reconocen que lleva tiempo la implementación de control, pero luego de esta etapa, se otorgan muchos beneficios, tales como: saber si se cumplen los objetivos establecidos; optimizar procedimientos; fidelización con el cliente; mejora de la competitividad en el mercado, etc.

Las Pymes objeto de estudio se observó, que tienen un grado altísimo de importancia al utilizar herramientas de control de gestión, principalmente porque son los mecanismos para poder obtener información útil para la toma de decisiones.

Considerando que la realización de control de gestión en la organización, es de gran influencia positiva, ya que los ayuda a saber cómo se encuentra la empresa en relación a los objetivos planificados, en relación con los clientes y de la competencia.

Testimonios:

- Comenzando con este apartado se les realizó la pregunta, si tenían conocimientos de herramientas de control de gestión y cuáles de ellas utilizaban:

“Si tengo conocimientos de herramientas de control de gestión... Solo utilizamos un presupuesto macro.”

“Si poseo conocimientos sobre la materia, en el cual utilizan todas las enunciadas las cuales son la contabilidad, el presupuesto, análisis de ratios, auditorías entre otras. Las utilizamos para saber concretamente los resultados que obtiene la Cía. y corregir cualquier error que se verifique.”

“Si poseo conocimientos de control de la gestión, en la empresa utilizamos, la contabilidad, el presupuesto para cada proyecto, auditoria interna, tableros de comando e indicadores. Además estamos certificados en ISO 9001, en donde se realizan determinados controles de calidad. Se utilizan para poder llevar una empresa eficiente y si existen desvíos o irregularidades poder corregirlas.

No poco conocimientos estas herramientas, lo que se utilizan en la empresa es la contabilidad, análisis de ratios, controles internos para poder obtener información de utilidad para la gestión.

- En consideración de las herramientas de control de gestión de mayor utilidad:

“El presupuesto, y realizamos comparaciones respectivas a ventas, costos y la relación con la competencia, si bien se realiza la contabilidad de la bodega, pero solo es para el uso de los requerimientos legales e impositivos.”

“Todas las herramientas considero que son importantes con su grado o porcentaje dentro del análisis de la gestión”

“Considero que todas son importante para la empresa ya que cada una tiene un rol fundamental para su determinado sector.”

“Es fundamental realizar las conciliaciones de cuentas, análisis de cobros y de proveedores y más operaciones contables junto al asesoramiento del contador.”

- Con respecto a las limitaciones y/beneficios de la utilización de herramientas de gestión:

“La contabilidad no refleja la realidad, lo ideal sería tener un sistema de información ya que creo que nos aportaría más datos de interés.”

Respecto a los beneficios de su aplicación, “Saber si se cumplen los objetivos propuestos por la Empresa.” Y en cuanto limitaciones, “Yo no encuentro limitaciones para aplicarlas en cualquier empresa.”

“Para crear estos procesos es muy trabajoso y cuesta tiempo para su implementación, pero una vez establecidos ayuda mucho ya que sirve para optimizar los procedimientos.”

“Beneficia a la empresa nos permite poder tener un buen flujo de fondo, ya que debido a la cantidad de transacciones de utilidades, tenemos al día la registración y los controles comerciales”

- En consideración al grado de importancia tiene el control de gestión para su organización:

“Si es muy importante porque nos da a conocer más detallado a la empresa.”

“Tiene una importancia alta. Ya que sin la utilización de control de gestión pueden llevarla a cometer errores en sus decisiones.”

“Es importantísimo, porque se pueden detectar errores, si existen algún error, se puede solucionar antes que llegue a manos del cliente y además de saber cómo se encuentra la empresa en todos sus aspectos”

“Es importante, ya que se obtiene información útil, para saber cómo se encuentra la empresa según como se planifico, para poder mejorar y poder ser más competitivo en el mercado.”

- Por último, se les pregunto en cuanto influye la utilización o no del control de gestión:

“No se revisan los resultados obtenidos. Por lo que lo manejamos en forma muy personal.” “Por lo que no nos influye en nada el control de gestión. En lo que puede verse que desconoce totalmente sobre el tema.

“Positivamente su utilización, porque agrega más información hacia la bodega, por más que nosotros no realicemos todas las herramientas, el presupuesto nos sirve para saber en qué situación nos encontramos respecto a lo que se esperaba, en el cual influye positivamente a la hora de tomar decisiones.”

“Positivamente, porque permite saber en qué situación está la Cía. en cada momento y si se cumplen sus objetivos.”

“Positivamente, para así poder detectar las oportunidades de mejora, saber las necesidades de nuevas máquinas, insumos etc., y para detectar nuevos nichos de mercado entre otras”

“Positivamente, porque es una herramienta que te ayuda a conocer a la empresa, para poder tomar mejores decisiones.”

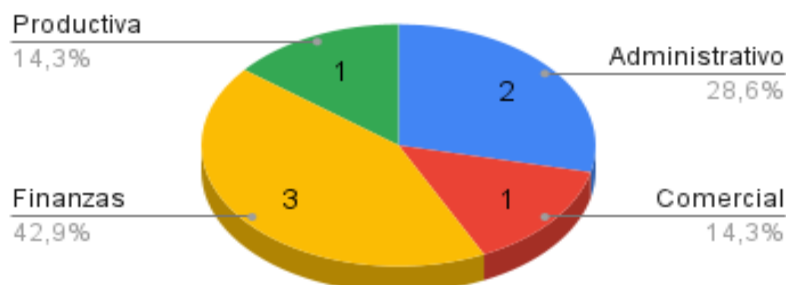
4.2 ANALISIS CUANTITATIVO

Se realizó encuestas a 7 empleados del nivel táctico dentro de la empresa entrevistada Empresa N°4, en el cual se desarrolla a continuación los datos obtenidos:

4.2.1. En relación de la empresa pyme

Se realizó la encuesta a un empleado del área productiva, un empleado del área de producción, dos empleados del área administrativa y 3 del área de finanzas.

Área o sector de la empresa realiza sus actividades?



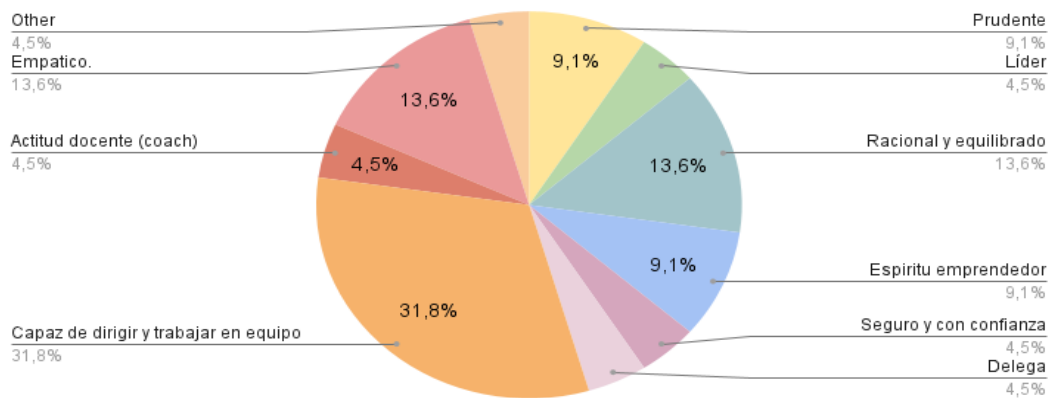
En relación si se consideraba que la estructura de la empresa se consideraba entre las opciones definitivamente organizada y formalizada y Bajo grado de formalización y pocas normas de organización. Se observó un 100% que la estructura de la empresa es definitivamente organizada y formalizada.

La estructura de la empresa se considera:



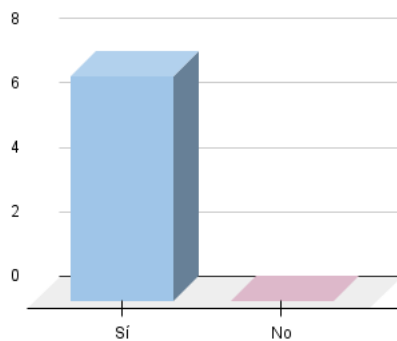
Dentro de las características del empleador se pudo observar que sus empleados se lo consideran: en primer lugar con el 31%, capaz de dirigir y trabajar en equipo; en segundo lugar, Empatico, Racional y Equilibrado con el 13%; y por último, en tercer lugar con 9%, prudente y con espíritu emprendedor.

Características del empleador



4.2.2. En relación a conocimientos de Control de Gestión:

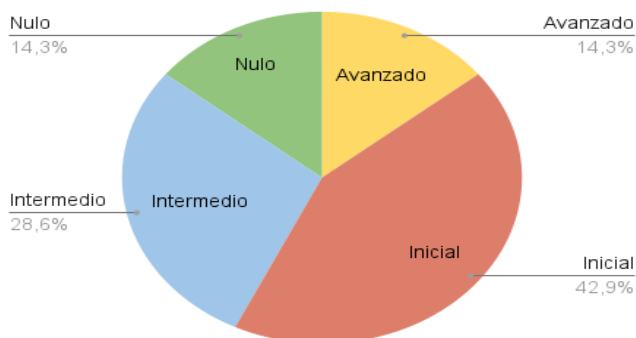
La empresa realiza tareas de control de gestión?



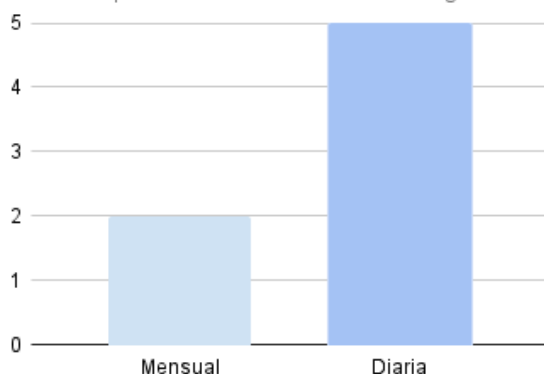
La empresa en donde se desarrollan sus actividades, se realiza control de gestión, según la totalidad de todos los empleados encuestados.

Según el grado de conocimientos sobre control de gestión puede observarse que entre los encuestados, Nulo 14%, Inicial 42%, Intermedio 28% y Avanzado 14%. Lo que llevamos a cabo que en esta empresa su personal a nivel táctico, la mayoría tiene conocimientos iniciales sobre control de gestión y son pocos que poseen conocimientos avanzados respecto al tema.

Grado de conocimientos sobre el control de gestión



Frecuencia que realizan los controles de la gestión?

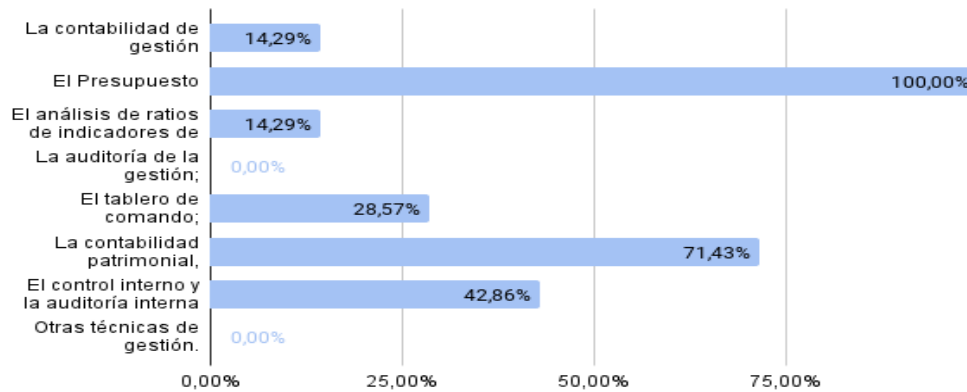


Con respecto a la frecuencia que se realizan los controles de gestión pudo observarse, que la mayoría de estos controles se realizan diariamente y algunas de estas actividades mensualmente.

4.2.3. En relación a la utilización de Herramientas de control de Gestión:

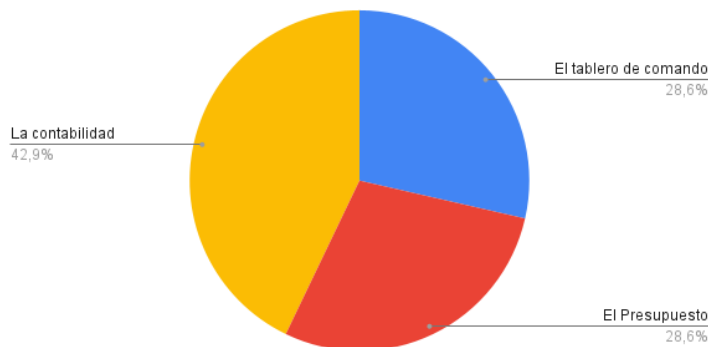
La empresa realiza sus actividades con herramientas de control de gestión en las cuales son: La contabilidad de gestión 14%, El Presupuesto 100%, los indicadores de gestión 14%, Tableros de comando 28%, La contabilidad patrimonial 71% y El control interno y auditoría interna al 42%. (Teniendo en cuenta el 100% es la totalidad de los encuestados en que coinciden en la aplicación de la herramienta) Donde se puede observar que la más se utiliza es El Presupuesto y luego en segundo lugar la contabilidad patrimonial.

Herramientas de Control de Gestión que realiza:

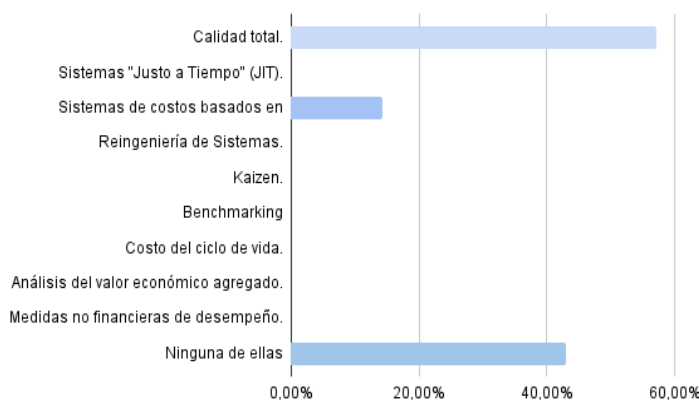


Luego después de este análisis, se les pregunto a los encuestados sobre cuál de las herramientas mencionadas es de mayor utilidad para cada uno de ellos, en el cual resultado: La contabilidad patrimonial con 42%, Tablero de Comando 28% y El Presupuesto 28%. Siendo La Contabilidad la de mayor utilidad.

Herramienta Control de Gestión es de mas utilidad para la empresa



Utilización de nuevas Técnicas

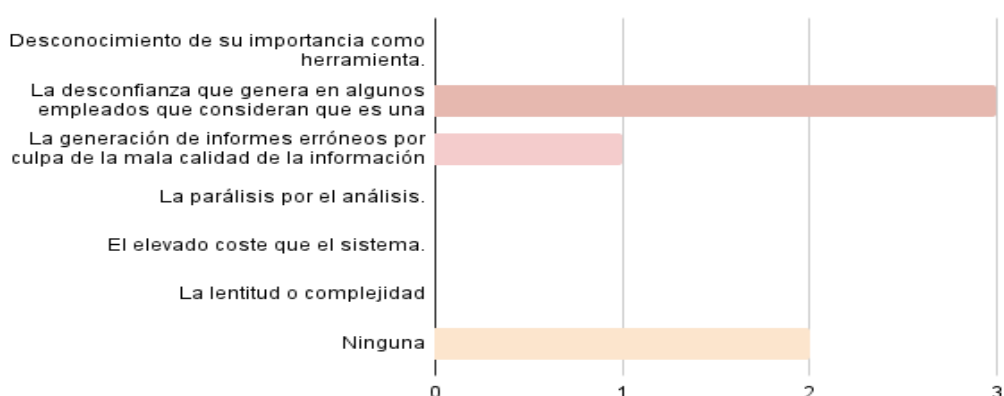


En relación si la empresa utiliza nuevas técnicas respondieron: Calidad Total con 57%, sistemas de costos basados en actividades y finalmente con el 42% que no realizaban Ninguna de ellas.

4.2.4. En relación a la importancia del Control de Gestión

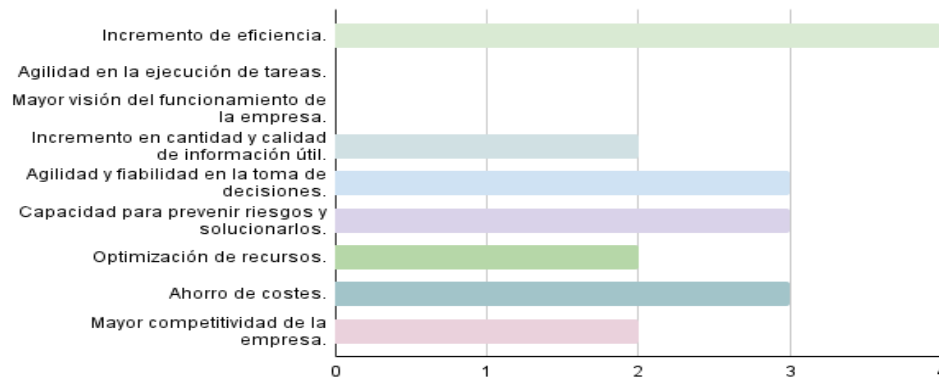
Con respecto a las limitaciones de realizar de control de gestión tres (3) de los encuestados respondió como limitación “La desconfianza que genera en algunos empleados...”, luego uno de los encuestados, respondió que la limitación es “La generación de informes erróneos por culpa de la mala calidad de la información” y los restantes dos (2) respondieron que no hay ninguna limitación al respecto.

Limitaciones de realizar Control de Gestión



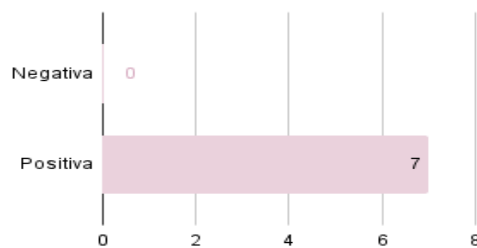
En relación si la realización de control de gestión trae a la empresa los encuestados contestaron sobre cuales se obtenian, pudiendo elegir varias opciones. De los encuestados consideran como ventajas: cuatro (4) el incremento de la eficiencia, dos (2) al incremento en cantidad y calidad de información útil, tres (3) la agilidad y fiabilidad en la toma de decisiones, tres (3) en capacidad para prevenir riesgos y solucionarlos, dos(2) en la optimización de recursos, tres(3) en el ahorro de costes y dos(2) en mayor competitividad de la empresa.

Ventajas que tiene la realización de Control de Gestión



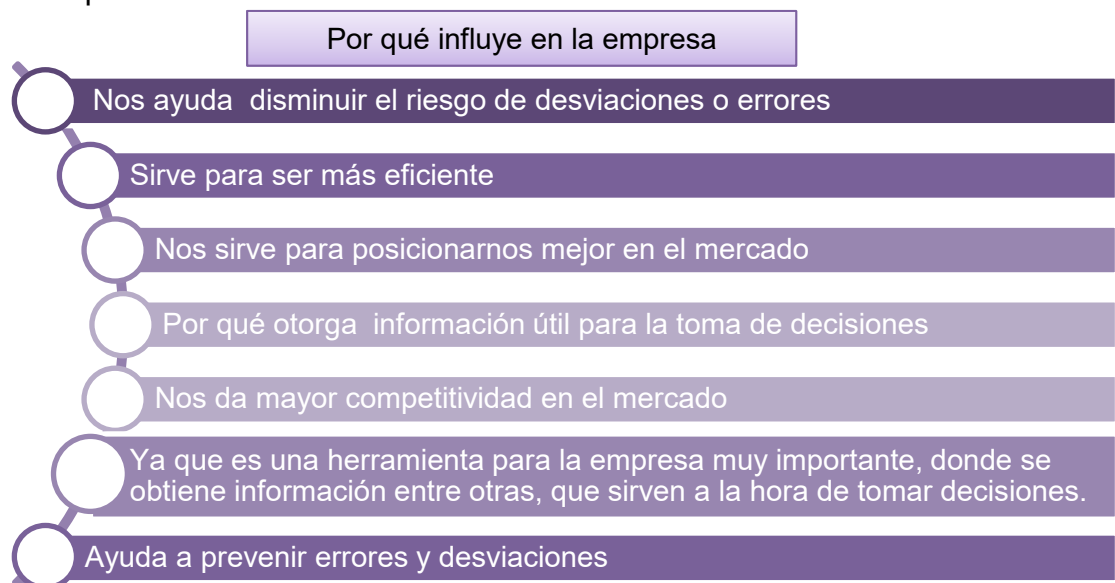
Por lo que se puede observar dentro de las ventajas soy multiples beneficios aunque se encuentra una opción, la más votada fue el incremento de la eficiencia.

Como influye la realización del control de gestión en la empresa



Finalizando con los análisis se preguntó cómo influye la realización del control de gestión en la empresa, donde se obtuvo un resultado unánime donde influye positivamente.

En el siguiente esquema están desarrolladas las respuestas del porque influye del por qué es la manera que influye la respuesta anterior. En consecuencia, se logra observar que hay múltiples beneficios que influyen de manera positiva a la empresa.



La empresa N°4 en análisis, la cual se realizó la encuesta a sus empleados, es considerada por estos organizada y formalizada, que cuyo empleador se muestra a ellos con capacidad para dirigir y trabajar en equipo, empático y racional entre otras cualidades.

Además en ella se realizan actividades de control de gestión, por personal que posee conocimientos en el tema, en la que se ejecutan de manera diaria o en su defecto mensualmente en su defecto.

En la cual utilizan herramientas de control de gestión, entre las principales que realiza siendo, la contabilidad, el presupuesto y la auditoria interna y controles internos. Aunque estos empleados también consideran de gran utilidad al tablero de comando, además de las antes mencionadas.

Los encuestados respecto a las limitaciones de la implementación de control de gestión, destacaron la desconfianza que les genera a algunos empleados el control y en relación a las ventajas, la obtención del incremento de la eficiencia entre otras.

Por lo que la realización del control de gestión es de gran influencia positiva para la organización, ya que aporta múltiples beneficios para la empresa como por ejemplo: La prevención y disminución de los errores, mejora en el posicionamiento del mercado y otorgar información importante para poder tomar decisiones.

CONCLUSION

El presente trabajo tuvo el desafío de conocer de qué forma influye el funcionamiento de control de gestión en empresas Pymes del sector industrial y comercial mendocinas.

El trabajo de campo se realizó principalmente en empresas donde se logró indagar sobre distintos aspectos en el funcionamiento de pymes que rol ocupa el empresario en la misma, la realización de control de gestión, y en las formas que lo realizan y además aspectos cuantitativos que nos pudieron introducir y a guiar la investigación.

Si bien al principio de la investigación del presente trabajo, tuvimos inconvenientes debido a la sectorización sea muy acotada, ya que se nos dificultó a la hora de búsqueda de empresas a entrevistar, luego de ampliar dicho sector, se pudo conseguir las faltantes empresas, logrando seguir con el desarrollo de la investigación.

En la investigación del trabajo, se logró apreciar, el ser una empresa pyme, hoy en día, atrae muchos beneficios como limitaciones, en ellas se tienen menos recursos en comparación con grandes empresas, aunque gracias a pertenecer en los programas que son otorgados por el Estado, donde existen de facilidades de financiación, ayudas de capacitaciones, entre otras, son de gran ayuda para el desarrollo de sus actividades. Además se pudo ver que el éxito de un empresario pyme es también como lo ven sus empleados respecto al desarrollo del negocio, calificándolo como: capaz de trabajar en equipo, empático y con espíritu emprendedor, etc.

Además en este proyecto, se logró identificar el grado de importancia de la realización de control de gestión que recae en las pymes mendocinas la cual, como también sus beneficios y limitaciones, ya que los empresarios pymes, al conocer poco del control de gestión, les genera desconfianza su realización y si así lo realizarán, reconocen que lleva mucho tiempo la implementación de sistemas de control de gestión, pero utilizándolo les otorga múltiples beneficios, enunciando algunos de ellos: fidelización con los clientes, mejora en la competitividad, incremento de la eficiencia saber si se cumplen con los objetivos establecidos, capacidad de prevenir los riesgos y solucionarlos, etc.

Según lo planteado en los objetivos del presente trabajo se pudo conocer el nivel de influencias del control de gestión en Pymes, es de gran influencia positiva para la organización porque:

- Otorga información de calidad para conocer la situación de la empresa
- Sirve para ser más eficiente
- Sirve para saber si se cumplen los objetivos establecidos.
- Ayuda prevenir y disminuir el riesgo de desviaciones o errores
- Sirve para mayor competitividad mejor posicionamiento en el mercado
- Otorga información útil para la toma de decisiones

De acuerdo al supuesto de anticipación de sentido se puede confirmar debido reconoce que aún hay empresas, sobre todo las micro y/o pequeñas, todavía no llevan actividades de control de gestión, ya sea por falta de conocimientos o porque les generaría mucho tiempo y recursos implementarlo o si lo realizan, se llevan de forma informal y actividades control escasas, donde son realizadas por sus propios dueños, siendo empresas que solo se interesan por los beneficios económicos- financieros, basándose como herramientas de gestión, la contabilidad y el presupuesto.

Por otro lado a medida que las empresas van creciendo, se van formalizando en la medida que van requiriendo más herramientas para su gestión, implementando sistemas de gestión y teniendo existencias de programas de detección y corrección de desvíos, entre otras funciones.

En las medianas empresas tienen una estructura más organizada y formal en las que sus actividades de control de gestión ya están preestablecidas, cuya utilización de herramientas de control de gestión es más diversa, como el presupuesto, la contabilidad, El tablero de comando y técnicas más innovadoras como es la calidad total.

Continuando con lo desarrollado anteriormente, con nuestro trabajo conseguimos lograr confirmar la teoría desarrollada por el autor Billene, en su libro "Presupuesto y control de gestión para pymes", de acuerdo al marco teórico, bajo el título desarrollado en el presente trabajo "El rol del empresario pyme sobre el control de gestión", donde realiza una comparación entre las

empresas donde la dirección es ejercida por sus dueños, en ellas no se encuentran altos grados de formalización, hay discrepancias a la hora de realizar presupuestos y cuyos objetivos de la empresas pertenecen en la mente del N°1 de la misma; y las empresas donde su dirección difiere de sus dueños, siendo estas organizadas y formalizadas, a la hora de realizar presupuestos es un requisito y exigencia y cuyos objetivos están escritos, en documentos, incorporados en el planeamiento estratégico.

El control de gestión es de gran importancia para las empresas en donde se desarrolla por que trae muchos beneficios para ellas, tanto organizativos, financieros y económicos. Por lo que es uno de los propósitos que influye positivamente hacia la organización ya que ayuda a la prevención y disminución de los errores, mejora en el posicionamiento del mercado y otorgar información de calidad, para poder tomar mejores decisiones.

Este trabajo nos hace reflexionar, para aquellas empresas que realizan escasamente actividades de control de gestión, poder buscar una forma de realizar este tipo de actividades en donde sean compatibles con las dimensiones de su negocio y en el caso en empresas que lo aplican, buscar en qué forma se puede mejorar su gestión, anexando nuevas técnicas para su desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

AFIP Pymes. ¿Qué es una Pyme?
<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
consultado el 05/05/2021

Billene Ricardo (2003) Presupuesto y control de gestión para pymes.1ra edición. Errepar.

Cleri, Carlos (2007). El libro de las Pymes. 1ra edición. Granica.

Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID (2010). Manual de Control de Gestión. Editorial Profit.
https://books.google.com.ar/books/about/Manual_de_control_de_gesti%C3%B3n.html?id=izHXYL5CqgC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false vista previa google

Dra. Marisa Laura Pimienta. Cuadernillo de cátedra, Metodología de la investigación (2021). Profesor Titular Berna Soledad. Universidad Juan Agustín Maza, Contador Público Nacional, Mendoza, Argentina.

Giménez Manuel Carlos y coautores (2001). Gestión y Costos: beneficio creciente, mejora continua. Ediciones Macchi.

Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice. (2012) Administración, una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta edición, The McGraw-Hill.

https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracionuna_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

<https://dle.rae.es/empresa?m=form> real academia española

<https://www.adsolutio.com/los-beneficios-de-un-buen-control-de-gestion-en-la-empresa/> consultado el 10/09/2021

<https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>
consultado el 2- ago. – 2021

Joan M. Amat (2003) El control de gestión: una perspectiva de dirección. 6ª edición. Gestión 2000.

<https://books.google.com.co/books?id=xINdMKjSX0gC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> vista previa google

Jorge Hermida, Roberto Serra Y Eduardo Kastika (1992).Administración y Estrategia. 4ta edición. Ediciones Macchi.

Ministerio de justicia y Derechos humanos, Ley 24467 de 1995 y modificaciones. Pequeña y Mediana Empresa. InfoLEG información legislativa. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>

Resolución 23/2022 Ministerio De Desarrollo Productivo Secretaría De La Pequeña y Mediana Empresa y Los Emprendedores fecha publicación 31/03/2022 anexo 1
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/260197/20220401>

ANEXOS

ANEXO I – ACTIVIDADES INCLUIDAS EN PYMES

| SECTOR | SECCIÓN |
|--|--|
| AGROPECUARIO | A AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA |
| INDUSTRIA Y MINERÍA | B EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS |
| | C INDUSTRIA MANUFACTURERA |
| | H SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO, solo las actividades 492110, 492120, 492130, 492140, 492150, 492160, 492170, 492180, 492190, 492210, 492221, 492229, 492230, 492240, 492250, 492280, 492290 |
| | J INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES, solo las actividades 591110, 591120, 602320, 631200 (*), 620100, 6220200, 620300, 620900 |
| SERVICIOS | D ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO |
| | E SUMINISTRO DE AGUA, CLOACAS, GESTIÓN DE RESIDUOS Y RECUPERACIÓN DE MATERIALES |
| | H SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO (excluyendo las actividades detalladas en el Sector "Industria y Minería") |
| | I SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA |
| | J INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (excluyendo las actividades detalladas en el Sector "Industria y Minería") |
| | K INTERMEDIACIÓN FINANCIERA Y SERVICIOS DE SEGUROS |
| | L SERVICIOS INMOBILIARIOS |
| | M SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS |
| | N ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS DE APOYO (incluye alquiler de vehículos y maquinaria sin personal) |
| | P ENSEÑANZA |
| | Q SALUD HUMANA Y SERVICIOS SOCIALES |
| | R SERVICIOS ARTÍSTICOS, CULTURALES, DEPORTIVOS Y DE ESPARCIMIENTO (excluyendo la actividad 920 "Servicios Relacionados con el Juego de Azar y Apuestas") |
| S SERVICIOS DE ASOCIACIONES Y SERVICIOS PERSONALES | |
| CONSTRUCCIÓN | F CONSTRUCCIÓN |
| COMERCIO | G COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS |

ANEXO II – CARTA DE PRESENTACION DE ENTREVISTAS

Estimado/a:

Buenas tardes, mi nombre es Belén Sandoval estudiante de la carrera de Contador Público Nacional de la Universidad Juan Agustín Maza. El siguiente cuestionario tiene por objetivo recabar información útil para la realización de mi tesina.

Los datos recolectados solo serán analizados en el ámbito académico universitario, y serán tratados de forma anónima si así lo desea.

ANEXO III -GUIA DE ENTREVISTAS

1. Datos generales de la empresa o de la persona humana entrevistada (opcional) genero, puesto de trabajo, segmento en que opera.
2. Empresa Pyme
 - 2.1. La empresa en estudio ¿es una empresa pymes?
 - 2.2. Dentro de las pymes ¿Cuál es el tamaño de la empresa?
 - 2.3. ¿Cuál es el monto anual de ventas aproximadamente en la empresa?
 - 2.4. ¿Cuántos empleados posee?
 - 2.5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ser una empresa pyme?
3. Control
 - 3.1. ¿Aplica operaciones de control?
 - 3.2. ¿Qué tipo de control ejecutan?
 - 3.3. ¿Qué herramientas de control utilizan?
4. Control de gestión
 - 4.1. ¿Sabe que es el control de gestión?
 - 4.2. ¿Aplica control de gestión en la actividad que realiza?
 - 4.2.1. En el supuesto de no realicen control de gestión ¿realizan algún tipo de proyección? ¿Cuáles son los que realizan?
 - 4.3. ¿Qué tipo de control de gestión se ejecuta en la empresa?
 - 4.4. Existe un área en el que se dedique o esté a cargo del control de gestión? ¿Cuáles son las actividades que se realizan en el área de control de gestión?
 - 4.5. ¿Cómo se desempeñan las actividades de control de gestión?
 - 4.6. En el desempeño de actividades de Control de Gestión, ¿Establecen estándares o indicadores u otros elementos?
 - 4.7. ¿Con qué frecuencia se realizan las actividades de control de gestión? ¿Se revisan los resultados obtenidos de las actividades realizadas?
 - 4.8. ¿En la empresa existen procedimientos para prevenir y corregir desvíos?
 - 4.9. En el caso que existan ¿Cuáles son esos procedimientos?
 - 4.10. ¿Cuáles son las ventajas para la empresa, con respecto a la implementación del control de gestión?
 - 4.11. ¿Cuáles son las desventajas del no uso del control de gestión?

5. Herramientas de Control de Gestión

Teniendo como herramientas de control de gestión las siguientes:

La contabilidad de gestión- El Presupuesto - El análisis de ratios de indicadores de gestión - La auditoría de la gestión; El tablero de comando; La contabilidad patrimonial, tradicional o financiera - el control interno y la auditoría interna.

- 5.1. ¿Tiene conocimientos sobre herramientas de control de gestión?
- 5.2. ¿Qué tipo de herramientas de control de gestión se aplican en la empresa? Para qué las utilizan a cada una de ellas?
- 5.3. ¿Cuáles son las herramientas de control de gestión de mayor utilidad para la empresa?
- 5.4. ¿Cuáles son los beneficios de la utilización de herramientas de control de gestión?
- 5.5. ¿Cuáles son las limitaciones de la utilización de herramientas de gestión?
- 5.6. ¿Cuáles son las consecuencias que atrae a la empresa el no manejo del control de gestión, como también, de las herramientas de control de gestión?
- 5.7. ¿Cuál es el grado de importancia que tiene el control de gestión para su organización? ¿Por qué?
- 5.8. ¿Cómo influye la utilización o no de control de gestión a la empresa? ¿Por qué?

ANEXO IV - MODELO DE ENCUESTA A EMPLEADOS

1. ¿En qué área o sector de la empresa realiza sus actividades?
 - a. Comercial
 - b. Administrativos
 - c. Financieros
 - d. Tesorería
 - e. Productiva
 - f. Otra.....
2. la estructura de la empresa se considera:
 - a. definitivamente organizada y formalizada
 - b. bajo grado de formalización y pocas normas de organización
3. Entre las características del empleador ¿Cuáles encuentra que le

corresponda a su empleador?

- a. Prudente
- b. líder
- c. trasmite valores
- d. racional y equilibrado
- e. espíritu emprendedor
- f. seguro y con confianza
- g. delega
- h. negociador
- i. capaz de dirigir y trabajar en equipo
- j. actitud docente (coach)
- k. empático.
- l. Estructurado

CONTROL DE GESTION

- 4. ¿Cuál es su grado de conocimientos sobre el control de gestión?
 - a. Nulo
 - b. Inicial
 - c. Intermedio
 - d. Avanzado
- 5. ¿La empresa realiza tareas de control de gestión?
 - a. Si
 - b. No
- 6. Con que frecuencia se realiza los controles de gestión?
 - a. nunca
 - b. diaria
 - c. mensual
 - d. anual
- 7. ¿Qué tipo herramientas de control de gestión realizan?
 - a. La contabilidad de gestión
 - b. El Presupuesto
 - c. El análisis de ratios de indicadores de gestión
 - d. La auditoría de la gestión;
 - e. El tablero de comando;
 - f. La contabilidad patrimonial, tradicional o financiera

- g. el control interno y la auditoría interna
 - h. otras técnicas de gestión.
8. ¿Cuál herramienta de control de gestión es de más utilidad para la empresa?
- a. La contabilidad de gestión
 - b. El Presupuesto
 - c. El análisis de ratios de indicadores de gestión
 - d. La auditoría de la gestión;
 - e. El tablero de comando;
 - f. La contabilidad patrimonial, tradicional o financiera
 - g. el control interno y la auditoría interna
 - h. otras técnicas de gestión.
9. Dentro de iniciativas innovadoras, cual o cuales utilizan?
- a. Calidad total.
 - b. Sistemas "Justo a Tiempo" (JIT).
 - c. Sistemas de costos basados en actividades (ABC, ABM y ABB).
 - d. Reingeniería de Sistemas.
 - e. Kaizen.
 - f. Benchmarking
 - g. Costo del ciclo de vida.
 - h. Análisis del valor económico agregado.(EVA)
 - i. Medidas no financieras de desempeño.
 - j. Ninguna de ellas
 - k. Otras.....
10. ¿qué ventajas tiene la realización de control de gestión?
- a. Incremento de eficiencia.
 - b. Agilidad en la ejecución de tareas.
 - c. Mayor visión del funcionamiento de la empresa.
 - d. Incremento en cantidad y calidad de información útil.
 - e. Agilidad y fiabilidad en la toma de decisiones.
 - f. Capacidad para prevenir riesgos y solucionarlos.
 - g. Optimización de recursos.
 - h. Ahorro de costes.
 - i. Mayor competitividad de la empresa.

j. Ninguna de las anteriores

11. ¿Qué limitaciones se tienen al realizar control de gestión?

- a. Desconocimiento de su importancia como herramienta.
- b. La desconfianza que genera en algunos empleados que consideran que es una herramienta para controlar su trabajo.
- c. La generación de informes erróneos por culpa de la mala calidad de la información de base.
- d. La parálisis por el análisis.
- e. El elevado coste que el sistema.
- f. La lentitud o complejidad

12. La utilización del control de gestión en la empresa ¿Cómo influye?

- a. Positiva
- b. Negativa

13. Porque influye negativa/positiva la utilización de control de gestión?