

Castillo, C.; Villareal, J. (2014). Los Sistemas de Información Contable y el Balanced Scorecard en las pymes industriales de Pasto. Contaduría Universidad de Antioquia, 65, 35-47

# Los Sistemas de Información Contable y el Balanced Scorecard en las pymes industriales de Pasto

***Carlos Arbey Castillo***

Docente Universidad Mariana  
castillocarlosarbey@yahoo.com

***José Luis Villarreal***

Docente Universidad Mariana  
joseluisvi777@yahoo.es

---

## **Los Sistemas de Información Contable y el Balanced Scorecard en las pymes industriales de Pasto**

Castillo Carlos Arbey y José Luis Villarreal

**Resumen:** En un ambiente de globalización, los sistemas de información contable (SIC) son un concepto fundamental dentro de los procesos de competitividad empresarial, por ello cada vez nacen más estudios teóricos y empíricos que profundizan sus características. El presente trabajo, se deriva de la investigación sobre los SIC en 54 pymes de la ciudad de Pasto y su aporte a en la toma de decisiones. El estudio de carácter empírico permitió identificar, entre otros aspectos, la escasa importancia otorgada por los directivos de las organizaciones a los sistemas de información y la mínima vinculación a la estrategia empresarial de los SIC para una mejor toma de decisiones. La investigación de la cual se deriva esta ponencia centró su interés en los SIC, teniendo en cuenta que varios estudios de pymes abordan factores como la estructura, el mercadeo, la internacionalización, el capital y, en menor grado el tema objeto de estudio. Una revisión de conceptos e ideas, inmersos en la interpretación y análisis de resultados, permitió elaborar una síntesis sobre la incidencia de los SIC en la toma de decisiones. De aquí nace la propuesta que busca integrar los SIC con las perspectivas del BSC para promover una mejor gestión empresarial.

**Palabras clave:** Estrategia, cuadro de mando integral, sistemas de información contable, toma de decisiones.

## **Accounting Information Systems and the Balanced Scorecard of industrial SMEs in Pasto**

Castillo Carlos Arbey and José Luis Villarreal

**Abstract:** In an environment of globalization, Accounting Information System (AIS) is a fundamental concept within the processes of business competitiveness, thus, theoretical and empirical studies born increasingly to enhance their features. The present work is derived from research on AIS of 54 SMEs in the city of Pasto and its contribution in decision making. This empirical study allowed identifying among other aspects the insignificance given by managers of organizations to information systems and the minimum link to the business strategy of the AIS for a better decision making. Research which is derived from this paper focused his interest in the AIS, considering that several studies of SMEs address factors such structure, marketing, internationalization, capital, and to a lesser degree the subject under study. A review of concepts and ideas immersed in interpretation and analysis of results, allowed elaborating a synthesis on the incidence of AIS in decision making. Here the proposal that seeks to integrate AIS with the perspectives of the BSC is created to promote a better business management.

**Keywords:** Strategy, Balanced Scorecard, accounting information systems, decision making.

## **Les Systèmes d'Information Comptable et le Tableau de Bord Prospectif (TBP) dans les PME industriels à Pasto**

Castillo Carlos Arbey et José Luis Villarreal

**Résumé:** Au milieu de la mondialisation, les Systèmes d'Information Comptable (SIC) sont un concept fondamental dans les processus de compétitivité des entreprises, c'est pour cela que germent, de plus en plus, études théoriques et empiriques qui approfondissent ses caractéristiques. Le présente travail résulte de la recherche sur les SIC dans 54 PME à la ville de Pasto et de son contribution à la prise de décision. L'étude empirique a permis d'identifier, parmi d'autres aspects, le peu d'importance que les dirigeants des organisations attribuent aux systèmes d'information, et le moindre lien à la stratégie des entreprises des SIC pour une meilleure prise de décision. La recherche dont résulte de cette présentation a centré son intérêt dans les SIC, compte tenu de que plusieurs études de PME abordent facteurs comme : la structure, la commercialisation, l'internationalisation, le capital et, à un moindre degré, l'objet d'étude. Une révision des concepts et idées immergées dans l'interprétation et l'analyse des résultats a permis d'élaborer une synthèse sur l'incidence des SIC dans la prise de décision. D'ici que naît la proposition qui cherche d'intégrer les SIC avec les perspectives du TBP pour la promotion d'une meilleure gestion d'entreprise.

**Mots-clés :** Stratégie, tableau de bord prospectif, systèmes d'information comptable, prise de décision.

## **Os sistemas de informação contábil e o Balanced Scorecard nas PMEs industriais de Pasto**

Castillo Carlos Arbey e José Luis Villarreal

**Resumo:** Em um ambiente globalizado, os sistemas de informação contábil (SIC) são um conceito fundamental dentro dos processos de competitividade empresarial, por isso cada vez nascem mais estudos teóricos e empíricos que aprofundam suas características. Este trabalho é derivado da pesquisa sobre os SIC em 54 PMEs da cidade de Pasto e sua contribuição na tomada de decisões. O estudo de caráter empírico permitiu identificar, entre outros aspectos, a escassa importância outorgada pelos diretores das organizações aos sistemas de informação e a mínima vinculação à estratégia empresarial dos SIC para uma melhor tomada de decisões. A pesquisa derivada deste informe centrou seu interesse nos SIC, considerando que vários estudos de PME abordam fatores como a estrutura, o comércio, a internacionalização, o capital, e o menor grau, o objeto de estudo. Uma revisão de conceitos e ideias imersos na interpretação e análises de resultados permitiu elaborar uma síntese sobre a incidência dos SIC na tomada de decisões. Daqui nasce a proposta que procura integrar os SIC com as perspectivas do BSC para promover uma melhor gestão empresarial.

**Palavras-chave:** Estratégia, quadro de mando integral, sistemas de informação contábil, tomada de decisões.

# Los Sistemas de Información Contable y el Balanced Scorecard en las pymes industriales de Pasto

*Carlos Arbey Castillo y José Luis Villarreal*

*Primera versión recibida en septiembre de 2014 – Versión final aceptada en noviembre de 2014*

## I. Introducción

El nuevo ambiente de los negocios genera desafíos y oportunidades para todo tipo de organizaciones, la competencia ilimitada presentada en los mercados abiertos está transformando la gestión empresarial.

En este contexto, la gerencia de las organizaciones, sean grandes o pequeñas, debe recurrir al uso o creación de herramientas que le permitan administrar de manera eficiente y eficaz los limitados recursos empresariales. Para dar respuesta a esta necesidad, indiscutiblemente el Sistemas de Información Contable (SIC) se incorpora a la estrategia empresarial como un factor clave para agregar valor.

La investigación de la cual se deriva esta ponencia, centró su interés en el manejo de los SIC. Se constituye, por lo tanto, como un estudio empírico que recolectó información cualitativa de 54 pymes industriales, con el propósito de determinar la relación entre los SIC, el Balance Scorecard (BSC) y su aporte a la toma de decisiones empresariales.

El documento se divide en cuatro acápite: en el primero se hace referencia a la gestión y competitividad empresarial, seguidamente se plantean las características de los sistemas de información contable, más adelante se hace referencia a la estrategia representada por el Balance Scorecard y se finaliza con el análisis de los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a gerentes y contadores de las empresa objeto de estudio

## II. Gestión y competitividad empresarial

Se debe señalar que una buena administración utilizará los recursos organizacionales de manera efectiva, con el fin de alcanzar los objetivos

y metas que satisfagan a los distintos grupos de interés: por una parte, el posicionamiento económico; y, por otra, el progreso de las personas vinculadas en la empresa. Para tal efecto, la innovación en el proceso administrativo, permite interrelacionar las diferentes etapas que lo componen, representadas por planeación, organización, dirección y control.

Al respecto, Kaplan y Norton (2012) señalan la importancia de implementar una estrategia visionaria junto a excelentes procesos operacionales, mejorar la calidad, reducir costos y tiempos del proceso. Así mismo, Hamel (2008) establece las características de la gestión e innovación administrativa, mientras la innovación operativa gira alrededor de los procesos del negocio (compra, producción, comercialización, despacho de pedidos, servicio al cliente, etc.), la innovación administrativa va dirigida a los procesos de gestión de la compañía (p.25).

Estos planteamientos relacionados con la gestión empresarial, deben ser tenidos en cuenta en todo tipo de organizaciones, de manera particular en las pymes industriales de la ciudad de Pasto (Colombia). En este orden de ideas, los propietarios y/o directivos deben innovar sus estilos administrativos, sistemas y procesos organizativos, para así propiciar cambios, que al ser incorporados apropiadamente generarán valor empresarial.

Estudios recientes realizados a nivel global intentan demostrar porque los ejecutivos de las organizaciones brindan prioridad a la gestión de la estrategia más que a sus operaciones (Kaplan y Norton, 2012). Esto significa contar con un sistema formal para el diseño y ejecución de la estrategia, que permita alcanzar con mayor probabilidad las metas propuestas. También se debe tener claro que tanto las estrategias como las operaciones deben estar alineadas acertadamente, este hecho, no fácil de llevar a la práctica, es esencial para alcanzar mejores resultados.

La teoría financiera señala que el propósito primordial de las compañías consiste en maximizar el valor empresarial, esto obliga a tomar mejores decisiones, vinculadas a la inversión, la financiación y las políticas de administración del efectivo. Por lo tanto, la alineación entre lo administrativo y lo contable se hace imprescindible; el primero enfocado a la estrategia y el segundo como sistema de información cuantitativo y cualitativo para medir, representar y analizar los resultados alcanzados. Esta integración será el sustento de la ventaja competitiva (Rueda y Arias, 2009).

### **III. Sistemas de información contable y la gestión empresarial**

Desde la última década del siglo XX se ha insistido en la importancia de la gestión empresarial unida a conceptos como la gestión del conocimiento, la innovación, la renovación de métodos administrativos y los sistemas de información; se ha señalado la importancia de incorporarlos a todo tipo y

tamaño de empresas para alcanzar procesos de mejoramiento continuo, y con esto su adaptación a los cambios permanentes de una sociedad que opera en red. Por ello, una actividad importante al interior de las organizaciones consiste en identificar y gestionar el SIC como factor relevante en la competitividad empresarial. Los SIC como fuente de datos y reportes, deben cumplir con características de calidad, oportunidad y confiabilidad, su importancia radica en ser conocimiento que impacta la organización por considerarse fundamental en la toma de decisiones.

Avanzar en la construcción o definición de los SIC servirá de apoyo en el direccionamiento estratégico, constituyéndose en una base para la mejor toma de decisiones en condiciones de alta competencia e incertidumbre empresarial. Bajo dichas circunstancias, como se señaló en principio, deben alinearse los objetivos organizacionales con los de carácter financiero, para crear nuevas y mejores alternativas enfocadas a la creación de valor empresarial.

Con el fin de relacionar los SIC con la estrategia de la organización, se presentan las principales características del primero, las cuales se constituyen como inductores para promover el éxito organizacional sostenible.

- Los SIC se establecen como comunicación contable en diálogo con la gestión empresarial.
- La comunicación financiera da respuesta a los intereses de los inversionistas y de los proveedores de capital.
- La comunicación contable debe ser transparente para mejorar los procesos de planificación y toma de decisiones.
- Permite el establecimiento de apropiadas políticas contables y estimaciones adecuadas a las necesidades de la organización; esto acompaña las estrategias de gobernanza financiera.
- El uso de los sistemas tecnológicos o sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés), contribuyen en la búsqueda de la excelencia operacional.
- Se acompaña de las competencias y los conocimientos del talento humano, bajo una visión de largo plazo.
- El contador de la organización es el encargado del manejo de los SIC, por lo tanto, se convierte en un socio estratégico y soporte para la toma de decisiones.

Estas características en conjunto permiten crear, facilitar e informar la creación de valor para la gestión de un modelo de negocios que se adapte a la mega tendencia de globalización y complejidad que caracteriza al siglo XXI y que impacta a todo tipo organizaciones, en particular a las pymes.

Aceptada la existencia de los SIC como conocimiento estratégico, estos generarán información de carácter cuantitativo y cualitativo; de aquí la viabilidad de establecer la relación entre los SIC con la estrategia BSC, “que contribuyen

a la materialización de la visión, misión y las estrategias organizacionales en mediciones y objetivos tangibles; como sistema de comunicación y aprendizaje que complementa los indicadores financieros con indicadores de desempeño futuro” (Farfán, 2010, p. 358).

En ese sentido, estar bien informados conduce a un eficiente desempeño, lo cual implicaría mayores niveles de competitividad. En este orden de ideas, Omar Aktouf (2009) señala que “tomar buenas decisiones es administrar mejor, obtener mayores ganancias; y decidir mejor es estar informados de la manera más perfecta posible y disponer de instrumentos que procesen dicha información” (p. 256).

Consideremos ahora la gestión empresarial del BSC como “el instrumento que facilita a la dirección de las empresas (...) [el] a administrarlas en forma eficiente y equilibrada hacia el éxito competitivo (...) utilizando mediciones de desempeño (...) buscando siempre un valor agregado para los accionistas” (Rodríguez, 2000, p. 29). El BSC muestra el equilibrio entre las medidas adoptadas a corto y largo plazo, las financieras y no financieras, información proyectada e histórica y entre actuaciones internas y externas; en este sentido, el monitoreo de la gestión permitiría lograr los resultados propuestos.

Como consecuencia, los SIC impactan la gestión empresarial, por lo tanto, es necesario analizar en particular los componentes más importantes del BSC, desde las perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y finanzas, como se desarrolla más adelante.

#### **IV. La estrategia representada por el Balanced Scorecard**

El impacto de las decisiones requiere de nuevos instrumentos, que unidos a la planeación estratégica permiten la creación de valor empresarial. Para lograrlo se han diseñado modelos de gestión administrativa y contable. Según el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, también conocido como BSC, se traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El BSC, o cuadro de monitoreo integral, facilita la administración de la empresa en forma eficiente y equilibrada, de manera balanceada y estratégica. El modelo orienta la manera de implementar la visión y la estrategia en la empresa, midiendo el progreso actual y suministrando una dirección a futuro, representado en cuatro perspectivas (Horne, 1993, p. 59): de aprendizaje o crecimiento, interna o de procesos, clientes y financiera.

Los fines de cada perspectiva permitieron comprender la fuerte relación existente con los elementos de los SIC y su función estratégica.

- Perspectiva financiera: Busca el retorno de capital para los inversionistas, así como la estructura de flujos de efectivo positivos.

- **Perspectiva de clientes:** Determina el interés de la compañía por atender con el mejor servicio y buena calidad los intereses del cliente, desde una política gana-gana, de tal forma que para alcanzar la misión de la empresa, se debe pensar en ¿cómo nos deben ver nuestros clientes?
- **Perspectiva interna o de procesos:** Determinar la estandarización de procesos y el mejoramiento de las actividades que agregan valor.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Las organizaciones mejoran la calidad y reducen los tiempos de ciclo de sus procesos, entrenando, comprometiendo, mejorando las competencias y habilidades de su talento humano, con un claro efecto sobre la eficiencia y competitividad.
- **Las perspectivas indicadas, favorecen el desarrollo empresarial, en tanto:**

La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores de crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización (Horne, 1993, p. 59).

Conviene subrayar que el reconocimiento y aplicación de las cuatro perspectivas del BSC, al ser alineadas con los SIC, permitirán a propietarios, directivos y al equipo administrativo de las pequeñas y medianas empresas industriales, optimizar los resultados, asumir con mayor compromiso el reto de la competitividad, bajo el cual las capacidades tecnológicas, de mercadeo, de talento humano y la estrategia financiera permiten alcanzar mejores resultados.

Actualmente, las pymes han quedado expuestas ante la incertidumbre económica, es por ello que el futuro de éstas, como lo menciona Ortiz (1997) dependerá de aspectos como:

La adaptación a situaciones ambientales cambiantes, el establecimiento de una política de productos que favorezca la intervención en mercados locales e internacionales, la concreción el grado de integración, la selección de las opciones más favorables de crecimiento (fusión, absorción, consolidación o transformación) y la determinación del radio de influencia o cobertura geográfica de los mercados que se pretende atender (p. 62).

## V. Metodología

La fundamentación metodológica de la investigación de donde se deriva esta ponencia, tiene un enfoque pragmático y exploratorio. Los dos, según Ryan (2004) “proporcionan un marco teórico para comprender como las prácticas de la contabilidad de gestión son tanto el medio como el resultado de estructuras sociales o sea instituciones” (p. 120).

De acuerdo con lo anterior, los SIC y la gestión empresarial son objeto de análisis como medidas disponibles para la administración, de esta manera el estudio acude a técnicas específicas en la recolección de información; se optó

por un cuestionario que involucró a 54 gerentes-propietarios y contadores de las pymes manufactureras registradas ante la Cámara de Comercio de Pasto en el año 2013.

Para la interpretación de resultados, se adoptó el método inductivo, con el cual se realizó un análisis de los componentes de los SIC que impactan en la gestión, de manera particular en las perspectivas de aprendizaje, procesos y financiera, y con esto la relevancia para la toma de decisiones. Adviértase que los resultados obtenidos son el inicio de un proceso que busca desarrollar, en el futuro, propuestas concretas sobre el direccionamiento estratégico a partir de los SIC.

## VI. Resultados

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida, la cual se estructura mediante una matriz con los siguientes componentes: direccionamiento estratégico, gestión de la información, fuentes, propósitos y agentes de la toma de decisiones; se realiza una interpretación de la situación encontrada en el trabajo de campo y la forma en que incide en la toma de decisiones (Ver Tabla 1).

**Tabla 1. Incidencia del Sistema de Información en la Toma de Decisiones**

Componente 1: Direccionamiento estratégico	
Consideraciones en relación a: Planeación estratégica, procesos, políticas, personal y TIC	
Situación encontrada	Incidencia en la toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las pymes industriales son organizaciones con un alto componente familiar en cuanto a la propiedad, el control y la gestión. La responsabilidad de la planeación estratégica recae directamente en el gerente-propietario.</li> <li>La mayoría han considerado un plan general, aunque es visible la debilidad en la planeación operativa o por áreas; en el mejor de los casos se brinda atención a la gestión de compras y ventas.</li> <li>La planeación y el análisis financiero no son tenidos en cuenta como funciones básicas; por el contrario, las responsabilidades fiscales ocupan un lugar privilegiado en la gestión administrativa.</li> <li>Algunos subsectores industriales se encuentran en una etapa inicial de formalización empresarial y asumen la estructura de una empresa comercial, otorgando poca importancia a la precisión y oportunidad en la información sobre costos del proceso industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La administración centrada en el gerente-propietario se consideraría una ventaja en tanto el nivel de conciencia sobre lo propio es mayor; sin embargo, cuando el nivel de desarrollo administrativo es incipiente, la característica sobresaliente es la improvisación.</li> <li>Existen emprendimientos que en ocasiones hacen palpable o visible la estrategia; cuando no se materializa se reduce a una institucionalización personalizada del direccionamiento y no trasciende más allá de la declaración de la visión y la misión.</li> <li>Asumir que no existen diferencias entre la contabilidad general y la de costos como soporte de los SIC, impide que se adopten bases adecuadas para la fijación de precios.</li> <li>Cuando la información extracontable y fraccionada suple los SIC adoptados, en particular a la contabilidad de gestión, se imposibilita la optimización de los recursos productivos en las pymes.</li> <li>Si en la definición de las políticas estratégicas no se consideran los requisitos mínimos de los sistemas de información para cada área funcional, difícilmente se podrá elaborar planes de acción que optimicen los SIC.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pequeños empresarios señalan la existencia de políticas en el manejo financiero de los recursos. Los contadores no ven reflejadas estas políticas en la práctica.</li> <li>• La financiación a largo plazo por lo general es el resultado de la capitalización de utilidades. El mercado financiero nacional y en menor medida el regional, han alcanzado los niveles de desarrollo de otros países, como para vislumbrar el uso de esta fuente de financiamiento.</li> <li>• La cultura organizacional de las pequeñas empresas gira alrededor del estilo, estrategia y valores del fundador. La permanencia desde la fundación de muchos empleados, impregnó en ellos el estilo adoptado; sin embargo, el mundo exterior, el de los clientes, ha cambiado, aspecto que exige reformular la postura y acciones de propietarios y colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el área financiera se dificulta conocer, entre otras, la necesidad de recursos propios para inyectar en caso de iliquidez, de recursos externos, nivel de endeudamiento soportable, plazos en la disposición de recursos y destino de la renta generada en la operación.</li> <li>• Los contadores vinculados a las pymes y responsables de los SIC que no consideren la realidad social y familiar de las pymes, corren el riesgo de asumir más compromisos de los inicialmente contratados.</li> <li>• Los gerentes-propietarios de las pymes confían al extremo en su propia capacidad de memoria para el manejo de la información operativa, administrativa y financiera, desestimando la asistencia de un SIC. Aumentan con ello la tasa de desaciertos en la toma de decisiones financieras. Sin bases fiables, oportunas y objetivas de información es imposible demostrar los niveles de desempeño de la organización en su conjunto.</li> </ul>
<b>Componente 2: Gestión de la Información</b>	
<b>Consideraciones en relación a: Informe contables elaborados, objetivos del manejo de costos, convergencia a NIC – NIIF</b>	
<b>Situación encontrada</b>	<b>Incidencia en la toma de decisiones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La elaboración y uso de la información contable en las pymes no es prolija, la mayoría consideran satisfechas las necesidades de información contable a partir de dos de los cinco estados financieros básicos (balance y estado de resultados).</li> <li>• El estado de costos, considerado de suma importancia por tratarse de empresas manufactureras, solo es considerado por una de cada dos empresas. Análisis complementarios como Eva, Ebitda se desconocen.</li> <li>• La publicación periódica y completa de los estados financieros no hace parte del itinerario administrativo de los gerentes-propietarios de las pymes. Por lo general, se elaboran con una periodicidad anual y respondiendo a exigencias de naturaleza legal, comercial y, en mayor grado, tributaria.</li> <li>• El objetivo de la información sobre costos tiene varias connotaciones. Tan solo uno de cada dos empresarios indica que permiten suplir la necesidad de conocer los costos unitarios. Lo anterior denota el escaso interés por la información estratégica en un ambiente de mercado competitivo y la necesidad de ampliar el concepto de cultura contable en la pymes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien se admite que la producción de información de calidad cuesta, el no disponer de ella es aún más costoso. La información incompleta, inoportuna y fraccionada limita la gestión administrativa, el panorama de los negocios se torna más incierto. El concepto costo-beneficio aparece como mediador en esta disputa.</li> <li>• Desestimar el potencial de información financiera que es posible generar a partir de un adecuado sistema de información contable, es eliminar oportunidades para un mejor manejo administrativo y por esta vía una proyección a largo plazo.</li> <li>• La publicación de información financiera anual como ocurre en las pequeñas empresas convierte las decisiones financieras en acciones reactivas y la publicación frecuente de los mismos promueve la proactividad en la toma de decisiones.</li> <li>• La información sobre costos de producción, resultado de un adecuado SIC permite atender la fijación de precios. Las pymes que únicamente se limitan a comparar los precios con sus competidores y no cuentan con un SIC, desconocen si alcanzan a cubrir sus propios costos de producción, esto es limitar las opciones de participación exitosa en el mercado.</li> <li>• La inexistencia de información de costos de producción aumenta el riesgo y disminuye la capacidad de planear productos, procesos, la dirección, control de la empresa y competencia en el mercado, en tanto pierden capacidad de negociación con el cliente.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los pequeños empresarios no han iniciado acciones tendientes a incorporar los estándares internacionales de contabilidad NIC-NIIF. Para muchos el proceso de convergencia consiste en un simple ejercicio de reexpresión de los estados financieros y bajo la responsabilidad de contadores. Aún no se comprende que el tema posee implicaciones económicas, financieras y tributarias de mucho interés, sobre todo cuando existen distintos modelos contables para diferentes grupos de empresas.</li> <li>• El uso de tecnologías productivas, de información y comunicación no está generalizado en las pymes manufactureras. El factor tecnológico es clave cuando se trata de mejorar la competitividad. Con esto no se pretende involucrar a las pequeñas empresas en grandes compromisos financieros como el endeudamiento que comprometan su estabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el marco de la internacionalización de la economía, no contar con NIIF se convierte en una de las principales barreras en las negociaciones con posibles inversionistas. Para los pequeños gerentes-propietarios el desconocimiento en cuanto a las divergencias entre la información financiera bajo reglas de contabilidad (PCGA) a diferencia de la fundamentada en principios (NIC-NIIF) afectará la toma de decisiones en una relación tripartita: estrategia de negocio, políticas contables y SIC.</li> <li>• Una justificación del proceso de convergencia ha sido la posibilidad de comparación de la información revelada. Esta posibilidad se diluye en los propósitos tributarios de los SIC de las pymes locales. La no existencia de análisis que permitan planear y anticiparse a las dificultades y costos de del proceso, provocará caos, lo hará más oneroso y retrasará el proceso.</li> <li>• La oportunidad en el acceso a la información impacta en la oportunidad para la toma de decisiones, asunto que deriva en la disminución de la posibilidad de inversión de capital foráneo en las pymes, particularmente en la escasa industria de la región sur occidente de Colombia.</li> <li>• Los pequeños gerentes-propietarios por lo general desestiman el uso de recursos tecnológicos para el manejo de la información, es demasiado riesgoso navegar sin instrumentos en el tormentoso ambiente impuesto por la dinámica de los negocios.</li> </ul>
<p><b>Componente 3: Fuentes, propósitos y agentes de la toma de decisiones</b></p>	
<p><b>Consideraciones en relación a: Fuentes de información, propósitos de elaboración de Estados Financieros, participación de organismos de dirección, tipo de financiamiento e indicadores.</b></p>	
<p><b>Situación encontrada</b></p>	<p><b>Incidencia en la toma de decisiones</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien consideran su importancia en decisiones de carácter financiero, la información contable, que se esperaría sea la principal fuente de información para la toma de decisiones de todo orden, no siempre lo es. Ocurre algo inusual entre la producción y uso de información que obliga a preguntarse: ¿Cómo se explica el hecho de producir muy poca o limitada información contable, sin embargo se toman decisiones complejas y de alto impacto económico?</li> <li>• La información de los procesos productivos se considera irrelevante; la empírica, en la mayoría de los casos, es la única fuente de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones incorrectas pueden traer consigo consecuencias contraproducentes en todo sentido, especialmente para la pequeña empresa. Los riesgos sobre la inversión son mayores si se tiene en cuenta que la inversión se considera el todo, contrario a la realizada por inversionistas donde el capital invertido generalmente corresponde a una parte del total de las inversiones de los proveedores de capital.</li> <li>• Habrá pocas situaciones en que baste información no financiera para tomar decisiones de inversión, sin embargo, en la actividad empresarial cada dato, registro e informe procesado por la contabilidad y divulgado en los estados financieros es susceptible de sugerir algo, las transacciones económicas influyen permanentemente sobre el patrimonio empresarial.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información externa, proveniente del mercado: los clientes o la competencia como fuente de información es escasa. Este hecho se considera una gran debilidad en cuanto a estrategia en las pymes.</li> <li>• Los propósitos de la elaboración de estados financieros son diversos: la toma de decisiones administrativas, el cumplimiento de normas contables y fiscales, la administración del capital de trabajo y el financiamiento. Sin embargo, se hace mayor énfasis en el cumplimiento de las disposiciones legales.</li> <li>• Definitivamente son los gerentes-propietarios quienes toman decisiones a partir de la información contable, los miembros de la junta directiva generalmente están menos interesados por esta información.</li> <li>• La asamblea, que en las pequeñas empresas generalmente es la misma junta directiva, posee un grado muy bajo de participación en la toma de decisiones.</li> <li>• Las pequeñas empresas manufactureras recurren al crédito bancario como fuente de financiamiento. Sin embargo, poseen muchas dificultades para acceder al crédito, y las tasas de interés que se pagan son elevadas.</li> <li>• El uso de indicadores se limita a los de carácter financiero, en particular los de rentabilidad y financiación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado es un gran proveedor de información, no tenerlo en cuenta es un riesgo mayor y, en ocasiones, el pequeño empresario pareciera desvincularse de la información que revela su dinámica. El costo de estudiar el mercado es compensado con el aumento de la capacidad de anticiparse y adaptarse a los cambios.</li> <li>• La poca importancia brindada a la confección de información contable, termina en que su destino corresponda al cumplimiento de obligaciones tributarias. Con ello la inversión de recursos, principalmente económicos, se extienden más allá de los beneficios obtenidos.</li> <li>• Es irreversible el efecto del mercado globalizado, en ese sentido la información transparente, instantánea y multipropósito se hace imprescindible.</li> <li>• Bajo el esquema administrativo de muchas de las pequeñas empresas, el control se centraliza en el gerente-propietario; por ende, es inevitable la centralización de los flujos de información y la toma de decisiones.</li> <li>• La actual coyuntura económica aceleró la internacionalización de la economía, permitiendo el ingreso de capital foráneo, causando revaluación de la moneda. El ente regulador adopta, entre otras medidas, el incremento de tasas de interés, desestimulando la actividad de los pequeños productores.</li> <li>• La visión de la estrategia centrada en resultados financieros y planes de corto plazo, limita la incorporación de indicadores estratégicos propuestos por el BSC, como los relacionados con la productividad y la sostenibilidad de las pymes en el mercado.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

En definitiva, y de acuerdo con la información suministrada por parte de propietarios y contadores de las Pymes industriales de Pasto, la estrategia de la organización no se encuentra claramente definida y, por lo tanto, la información financiera no constituye el principal factor en las decisiones empresariales, aumentando el riesgo del crecimiento y, aún más, la supervivencia en el mercado local.

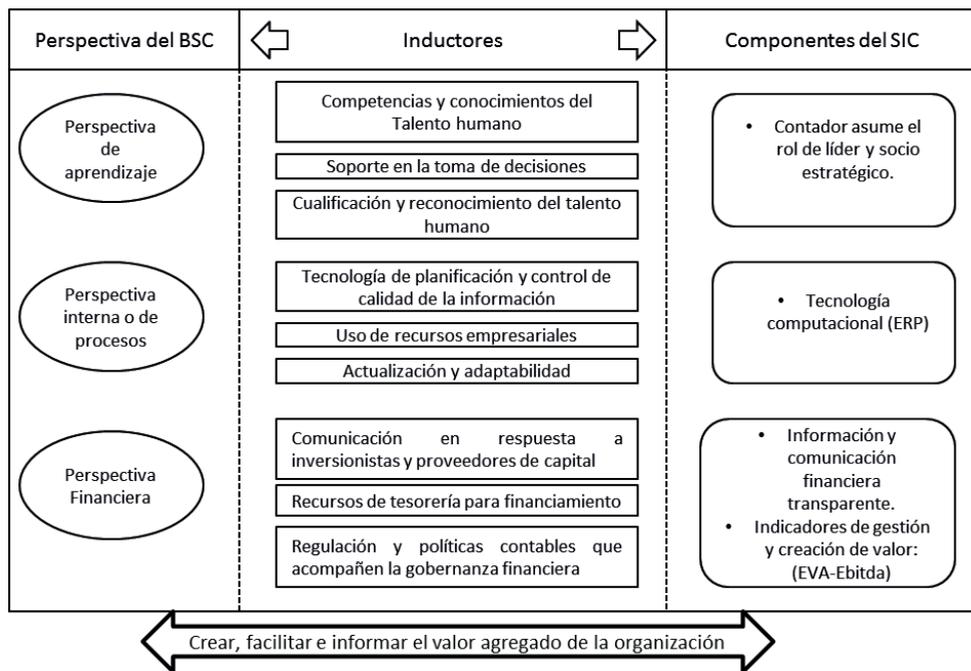
La revelación de este fenómeno se constituye en una oportunidad para formular un camino que permita encontrar salidas a la realidad anteriormente descrita. Ahora se comprende porque es necesario avanzar en la construcción de propuestas que integren los SIC con la gestión empresarial mediante la estrategia del BSC.

En este contexto, nace una propuesta que tiene como objetivo el relacionar los SIC con el BSC, a partir de la identificación de inductores o elementos que

comprenden fundamentalmente la formación y desarrollo del talento humano, el uso de tecnologías que hagan eficientes los procesos organizacionales y el fortalecimiento de la información y comunicación de carácter financiero.

A partir de lo anterior, el BSC como instrumento que facilita a la dirección de las empresas la búsqueda de mejores niveles de competitividad, utiliza los componentes de los SIC como línea transversal para la optimización de la toma de decisiones, y por esta vía la creación de valor empresarial (Ver Figura 1).

Figura 1. Las perspectivas del BSC y los componentes de los SIC



Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan, Norton y Delgadillo, Cuadro de Mando Integral (BSC), 2002 y Sistema de Información Contable, 2001.

## VII. Conclusiones

Existe consenso respecto a que el direccionamiento de la empresa, las áreas o procesos de la misma, sumados a una adecuada gestión contable, inciden en la toma de decisiones y, por lo tanto, en su desempeño. Así lo indican diagnósticos realizados por expertos en el tema de las pymes.

Las pymes industriales locales son organizaciones con un alto componente familiar en cuanto a la propiedad, el control y la gestión. La responsabilidad de la planeación estratégica generalmente recae sobre el gerente-propietario; estas organizaciones adolecen de ciertas condiciones que impiden un verdadero

desarrollo y por supuesto atenta contra la sostenibilidad, lo anterior ligado a las escasas capacidades para competir en el mercado.

Se identificó que el interés de los empresarios se enfoca por el tema fiscal, descuidando el potencial de planificar, ejecutar y adaptar prácticas estratégicas, que vinculen los SIC con la estrategia organizacional.

En la práctica de los procesos productivos y de negocios de las empresas industriales locales, se identificó que no existe un adecuado tratamiento de la información contable para la toma de decisiones, se desconoce la existencia de herramientas como el BSC que pueden aportar a una mejor gestión empresarial, en articulación con los sistema de información contable, para perfeccionar la toma de decisiones y por este camino la competitividad empresarial.

Desde el ámbito empresarial de las pymes industriales, se requiere de un despertar de sus directivos y propietarios con el fin de estar al día con la nueva gestión empresarial, para así construir ventajas que les permita su permanencia en el mercado; esta labor se debe acompañar con políticas de Estado. Es preciso que los empresarios comprendan que a mejor capacidad de gestión estratégica, vinculadas con las perspectivas del BSC, se generará una mayor probabilidad de ampliar su competitividad y sostenibilidad.

### **Referencias bibliográficas**

- Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Coedición, Universidad del Valle, Universidad Libre, Artes gráficas del Valle.
- Delgadillo, D. (2001). *El Sistema de Información Contable*. Universidad del Valle.
- Farfán, M. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las pymes. *Revista Cuadernos de Contabilidad*. 11(29), 347-365.
- Hamel, G. (2008). *El Futuro de la Administración*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Horne, V. (1993). *Administración Financiera*. Bogotá: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2012). *Execution Premium*. Bogotá: Deusto.
- Ortiz, A. (1997). *Gerencia financiera. Un enfoque estratégico*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Rueda-Delgado, G. y Arias-Bello, M. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. *Revista Cuadernos de Contabilidad*. 10(27), 247-268.
- Ryan, B.; Scapens, R. y Theobald, M. (2004). *Metodología de la Investigación en finanzas y contabilidad*. Madrid: Ed. Deusto.

