

# ¿Qué información necesitan las Pymes para tomar decisiones?

**Autor:** Julio Herz (Consultor Gerencial MBA)

La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede mejorar.

Tradicionalmente, las PyMes sólo han generado información necesaria para usuarios externos (AFIP, DGR, Municipalidad) como ventas, compras y sueldos y algo de información para control interno, como movimientos de Caja y de Bancos. Contar con mayor información no era necesario ya que la inflación, la falta de competencia y los grandes márgenes de rentabilidad cubrían cualquier ineficiencia. No era necesario saber cuanto se ganaba y en que se gastaba. La posición del empresario era: "Para que tener mas información?, para que se enteren mis empleados de cuanto gano?, o la DGI, la DGR y la Municipalidad de lo que vendo?. Mejor no, si yo miro el depósito y se si gano o pierdo... además cambié el auto, viajé al exterior..."

En la actualidad, para sobrevivir a la competencia local y externa, los empresarios se han visto en la necesidad de disminuir sus precios, reducir sus costos fijos y variables y tratar de aumentar sus volúmenes de venta. Se habla de bajos márgenes de rentabilidad pero no se conocen los números. No se sabe si se gana o se pierde y cuanto. El "mas o menos" ya no es suficiente y es demasiado riesgoso. La única alternativa para saberlo es contar con un efectivo sistema de información que les permita medir, evaluar, corregir rápidamente y mantener controlada su estructura de gastos.

## ¿Para qué sirve la información en la empresa?

Todos hablan de que la información es poder. De que la información se ha transformado en uno de los recursos mas importantes en una organización. Por otra parte también leemos y escuchamos que la información existente crece diariamente a pasos agigantados, que se duplica cada cinco años. Pero de que información se habla?, Cual es su utilidad?, Como la usamos en beneficio propio y de nuestras empresas?.

En un sentido general, información es el conocimiento que se tiene de algo. No obstante, en función de su utilidad para la empresa definiremos como información a los datos que han sido procesados y transformados en una forma que sea entendible para el empresario o gerente y que tenga un valor real o percibido para el proceso de toma de decisiones.

Entonces, comencemos separando la paja del trigo: una cosa son datos y otra es información. Información son datos transformados que pueden comunicar significado, ideas o conclusiones. Debe ser relevante (para una situación particular), suficiente (tener todo lo necesario acerca de la situación particular) y oportuna (disponible cuando se necesita). En este contexto, la información es un recurso fundamental para guiar nuestras acciones y actividades. Ninguna organización podría sobrevivir sin información.

## ¿Qué es un sistema de información gerencial?

Es un sistema que provee conocimiento acerca de los factores internos y externos que ayudan al empresario o gerente a tomar decisiones que afectan el desempeño y la supervivencia de su organización. Muchos autores lo asimilan al sistema de control de gestión, del que tanto se habla.

## ¿Qué información necesitan las Pymes para tomar decisiones?

El propósito de la gestión (management) es combinar los recursos (capital, trabajo e información) para lograr los resultados deseados que normalmente son maximización de utilidades y/o creación de riqueza. Su fundamento es la toma de decisiones, la elección entre varios cursos alternativos de acción en base al objetivo deseado. Estas decisiones van desde las programadas, repetitivas o rutinarias (ej. hacer el programa diario de producción) a las no programadas o rutinarias (ej. lanzar una nueva línea de productos, fusionarse, etc.).

El proceso de toma de decisiones implica Planear (Decidir), Accionar (implementar) y Medir / Evaluar (obtener la retroalimentación que posibilite hacer las correcciones y revisiones a los planes), con lo que vuelve a comenzar este proceso continuo. Planear significa decidir sobre objetivos y los medios para lograrlos. Provee las respuestas a dos preguntas clave: ¿Que se desea? y ¿Como va a ser logrado?. La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede mejorar. Planeamiento y Control están tan íntimamente interrelacionados que a veces es difícil separarlos.

En relación a los factores internos, el sistema contable es el más importante sistema de información cuantitativa en casi todas las organizaciones. Un efectivo sistema de contabilidad gerencial implica la acumulación, clasificación e interpretación de información que asiste a los empresarios a lograr los objetivos de la organización.

### ¿Cómo se elige un sistema de información gerencial?

La relación Costo Beneficio es la filosofía con la cual las personas tienden a tomar sus decisiones. Los sistemas y métodos son bienes económicos que están disponibles a distintos costos. Un empresario o gerente puede elegir desde un simple cajón para guardar todos los talonarios de facturas emitidas, facturas de proveedores, recibos y chequeras usadas hasta un sofisticado sistema computarizado de muchos miles de pesos. Por supuesto la decisión depende de la percepción del comprador respecto a los beneficios que recibirá versus lo que le cueste.