

Planeamiento para PyMEs argentinas: el arte de la Supervivencia.

**Por: Estela Vázquez Fernández
Esteban Oknaian (*)**

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene dos objetivos principales. En primer lugar, se pretende realizar una evaluación de las posibilidades que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas de planear en la Argentina de hoy, y posteriormente, brindar una propuesta para que éstas puedan atravesar situaciones críticas.

En el punto 1 haremos una breve presentación analítica del concepto de PyME (definiendo aquel que nosotros utilizaremos a lo largo del trabajo) y del concepto tradicional de planeamiento estratégico.

Seguidamente (punto 2) pasamos revista a la situación general de las PyMEs en la Argentina, su desenvolvimiento en el pasado cercano y en la actualidad.

Hacemos referencia, en el punto 3, a algunos aspectos que consideramos relevantes en el marco del actual proceso de crisis que viven las PyMEs.

Se presenta, a lo largo del punto 4, la definición y desarrollo del concepto de planeamiento destinado a superar crisis.

Presentaremos una propuesta de planeamiento (punto 5) a corto plazo destinado a afrontar las crisis y analizaremos su aplicabilidad en las PyMEs Argentinas.

Finalmente, en el punto 6 realizamos los comentarios finales, sintetizando las ideas más relevantes del trabajo.

La bibliografía que utilizamos proviene de libros especializados y artículos periodísticos de revistas y diarios.

1. Definición de conceptos

1.a) Qué es ser PyME

◆ Ley de PyMEs

En nuestro país se encuentra vigente la Ley 24.467 (Ley de PyMEs). A los fines de la ejecución de las políticas específicas correspondientes a los Títulos I y II de dicha ley, el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos ha establecido una metodología para definir la condición de PyME (Resoluciones Nº 401/89, 208/93 y 52/94), que se basa en la consideración de tres atributos de aplicación simultánea¹:

¹ Lo siguiente ha sido tomado del sitio WEB de la Secretaría de Las PyMEs:

[Http://sepyme.gov.ar](http://sepyme.gov.ar).

$$P = \left(10 \frac{PO_e}{PO_m} \times 10 \frac{VA_e}{VA_m} \times 10 \frac{AP_e}{AP_m} \right)^{1/3}$$

donde:

P = "Puntaje PyME" asignado a la empresa

PO = personal ocupado

VA = Ventas anuales sin IVA ni impuestos indirectos

AP = son los activos productivos o patrimonio netos según corresponda.

e = indica el dato real de la empresa

m = indica un tope máximo para cada atributo a considerar

En el **Cuadro 1** se presentan los parámetros máximos que definen la pertenencia a la categoría PyMEs.

Cuadro 1.

Atributos cuantificables para la clasificación de las PyMEs por rama de actividad económica.

	Sector Industrial	Sector Comercial de Servicios	Sector Minero	Sector Transporte	Hoteles ^(b)	Sector Agropecuario	Sector Frutihortícola ^(c)
Personal Ocupado	300	100	300	300	100	-	-
Ventas Anuales	\$18 mill.	\$ 12 mill.	\$18 mill.	\$15 mill.	\$6.5 mill.	-	-
Activos Productivos ^(a)	\$10 mill.	-	\$10 mill.	-	-	\$3 mill.	\$7 mill.
Patrimonio Neto	-	\$2.5 mill.	-	-	-	-	-
Ingreso Bruto Anual	-	-	-	-	-	\$1 mill.	\$9 mill.
Cantidad de habitaciones	-	-	-	-	130	-	-

^(a) En el caso de los activos productivos, los valores que se tomen no podrán ser inferiores al 10 % del valor de las ventas anuales sin IVA ni impuestos internos y en el Patrimonio Neto no podrán ser inferiores al 5 % de las mismas ventas.

^(b) Categoría no superior a 4 estrellas.

^(c) Son consideradas Pymes frutihortícolas, las empresas que realicen 2 o más de los siguientes procesos: producción, empaque, transporte, tratamiento frigorífico y/o comercialización.

Cuando el "Puntaje PyME" calculado arroje un valor inferior o igual a 10 se considerará que dicha unidad productiva es PyME: entre 0 y 0,3 puntos se la considerará **"Microempresa"**, entre 0,3 y 1,5 **"Pequeña empresa"**, y si el puntaje es mayor a 1,5 **"Mediana empresa"**.

A los fines del Título III de la Ley 24.467 se define “**Pequeña Empresa**” como la que reúne las siguientes condiciones:

- a. Que su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores al 1/01/95
- b. Que tengan su facturación anual sin IVA para cada actividad inferior a:

Industria : \$ 5.000.000

Servicios: \$ 4.000.000

Comercio: \$ 3.000.000

Rurales: \$ 2.500.000

Finalmente, la “Cláusula evolutiva” determina que las PyMEs que superen alguna o ambas condiciones anteriores podrán permanecer en el régimen especial de esta Ley por un plazo de tres años, siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación indicados.

◆ **Qué conocemos por PyMEs**

Más allá de la legislación vigente², el término PyME es habitualmente utilizado en referencia a empresas industriales con un determinado número de trabajadores. Pero como acabamos de señalar el concepto posee una mayor cobertura, abarcando a diversos tipos de establecimientos, incluyendo comercios y empresas destinadas a la prestación de servicios. Siendo éste uno de los motivos que dificultan la generalización de conceptos vinculados con las PyMEs, implicando una necesaria definición de aquello que se conceptualiza como PyME.

Existe una falta de acuerdo acerca de su definición operacional, es decir cómo se puede determinar, en la práctica, si una empresa industrial, comercial o de servicios es pequeña, mediana o grande. Excede a los objetivos de este trabajo intentar realizar una conceptualización propia. Sabemos de la diversidad de criterios que, debido a cuestiones conceptuales y metodológicas, son utilizados en los estudios referidos al tema. Esto torna dificultosa la tarea del estudio de las PyMEs en lo referente a la comparación de datos provenientes de distintas fuentes.

Destaquemos también que a los inconvenientes ya planteados, hay que adicionarles, en nuestro país, los propios de la calidad de las fuentes de datos disponibles, ya que existen dificultades de disponibilidad y validez de la información requerida, incluso cuando se pretende medir el fenómeno PyME desde una única perspectiva conceptual.

Por lo tanto es menester, cuando se habla de las PyMEs, dejar bien claro a que se está haciendo referencia: por PyME pueden entenderse muchas y muy variadas formas de “empresa”.

En el presente trabajo utilizaremos como definición la correspondiente a las normas legales vigentes.

1.b) Planeamiento estratégico

² Recordemos que existe un proyecto de modificar esta ley que a la fecha del presente trabajo aún no ha sido aprobado.

“El planeamiento es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo...”. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.... Resumiendo, “la planeación es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción.” (Ackoff, 1972). Si nos referimos al planeamiento estratégico, debemos señalar que el mismo hace referencia a aquellas decisiones primordiales para el porvenir de la empresa, proyectándose al largo plazo y siendo tomadas por la dirección de la empresa. Es un proceso continuo, debiéndose tener en claro que no hay plan definitivo, siempre se estará revisando y actualizando. Este concepto ayuda a la toma de decisiones pero al referirse al largo plazo, no se aplica sobre crisis temporales y de urgente solución. Por esto, ante una realidad de continuo cambio y en la que el empresario debe afrontar crisis tras crisis económica, esta planificación no es habitualmente utilizada por los empresarios PyME argentinos.

Teniendo en consideración lo comentado y observando la realidad de las empresas, podemos afirmar que no utilizan un sistema lineal, enfrentándose con el planeamiento estratégico, netamente lineal, que sigue procedimientos y operaciones desarrolladas para alcanzar un objetivo.

De manera que, ante los continuos cambios, tanto internos como externos, que experimentan las empresas, los planes elaborados a largo plazo se tornan obsoletos.

2. Situación general de las PyMEs en la Argentina

Durante la década del 60, momento en cual tuvieron su auge las empresas industriales en la Argentina, las PyMEs se desarrollaron bajo un sistema de proteccionismo.

Con el modelo instaurado por los gobiernos autoritarios en los '70, que permitió la apertura de la economía, se produjo un enfrentamiento entre estas PyMEs “protegidas” y las empresas que emergían con capitales del exterior, que obtenían ventajas sobre aquellas debido a la tecnología, menores costos, calidad, etc. De modo que estas empresas, habituadas a desarrollarse en un mercado cerrado con clientes cautivos, no tuvieron, en muchos casos, la iniciativa para tomar acciones destinadas a mejorar su performance frente a los productos que ingresaban sin restricciones.

Este proceso se acentuó en las décadas posteriores debido a las crisis económicas vividas por nuestro país, como por ejemplo, hiperinflación, sucesivas crisis financieras a finales de los '90, crecimiento exagerado de la corrupción, etc.

Algunas de las consecuencias que sufrieron las PyMEs argentinas por lo expuesto son:

- Falta de capacidad productiva
- Poca calidad de sus productos
- Baja productividad
- Desconocimiento del mercado

- Descuido de sus costos
- Falta de control de stocks

Todos estos problemas se encontraron durante los años 80 y principios de la última década encubiertos por los altos índices de inflación sufridos. Al iniciarse una etapa de estabilidad monetaria, las falencias salieron a la luz. Pero esta situación se agudizó con la globalización, dado que las PyMEs deben competir, tanto con empresas transnacionales como con cualquier empresa mundial sin importar su envergadura, en el marco de la actual economía de nuestro país, netamente recesiva.

A continuación haremos una reseña de la situación que están padeciendo las PyMEs en la actualidad.

3. Crisis en el contexto de las PyMEs

En Argentina hay 900.000 microempresas, pequeñas y medianas empresas, según el censo económico (INDEC, 1997), sin incluir a empresas agropecuarias ni mineras. Éstas constituyen más del 95% de los establecimientos de industria manufacturera, comercio y servicios. De estos porcentajes se desprende la importancia que para la economía de nuestro país tienen las PyMEs.

Hoy en día, las PyMEs sufren un alto grado de presión por parte de los grandes grupos económicos que imponen sus condiciones y reglas sobre ellas, debido a que son sus principales clientes, así como también sus primordiales proveedores.

Algunos de los problemas que deben enfrentar son los siguientes:

- *Precio de venta*
- *Calidad ofrecida sujeta al precio de venta*
- *Condiciones de cancelación (plazo de pago)*
- *Servicio post-venta*

Otro de los factores externos que afectan a las PyMEs es la mayor competitividad producto de la apertura del mercado. Al tener que competir en un contexto más desfavorable la toma de decisiones (posibilidad de anticiparse a los hechos y obtener rédito de las acciones tomadas) se torna más difícil al incrementarse el volumen de información a ser manejada.

El financiamiento cumple un papel importante en estas empresas. Es de difícil acceso para las mismas dado que tanto el estado como las instituciones financieras imponen numerosas barreras y exigencias para obtener créditos que les permitan crecer estructural y tecnológicamente. Debido a esto, en la actualidad existe una desaceleración en el crecimiento de infraestructura.

La carga impositiva tampoco ayuda, ya que el gobierno presiona cada vez con mayor dureza sobre estas empresas y los proyectos elaborados para éstas no son sancionados con celeridad, produciendo una demora en las posibilidades de mejor posicionamiento ante los fenómenos económicos y políticos.

Los microemprendimientos y las pequeñas empresas se encuentran en peor condición para afrontar los conflictos mencionados. Esto se debe a su menor capital, escasos recursos para adaptarse a los cambios tecnológicos, etc., que

lleva a que muchas de estas empresas se encuentren dentro de la economía informal, integrando el cada día mayor número de PyMEs que desaparecen.

Un alto porcentaje de las Pymes es de carácter familiar, el dueño suele ser la figura con mayor peso, quien concentra las decisiones a tomar. Debido a esto se caracteriza a las PyMEs por:

1. centralización en la toma de decisiones,
2. escasa profesionalidad en la conducción de la empresa,
3. estructura piramidal con pocos niveles,
4. relación directa entre dueños y empleados,
5. barreras para la delegación de funciones y *empowerment*,
6. difícil separación entre el patrimonio de la empresa y el del dueño.

Estos empresarios en general, se basan más en su visión estratégica que lleva a la acción, que en la planificación formal, esto significa que se basan en su intuición. Esta es una de las razones por la cual ante una situación similar cada PyME toma diferentes estrategias.

Sabemos además, por la experiencia acumulada, que los empresarios prefieren creer que no afrontarán problemas serios durante la vida de sus empresas, y que por ende no se preparan para sobrellevar contingencias, ocultan la situación real, minimizan inicialmente esta situación y por último al no poder encontrar una solución, buscan un culpable sin reconocer su responsabilidad.

Una de las consecuencias de lo detallado precedentemente es la falta de planificación que existe en nuestras empresas. Este tema será abordado con profundidad en el siguiente punto.

4. Planeamiento en PyMEs. ¿Es posible?

De acuerdo a la Encuesta de Planeamiento en Empresas desarrollada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal, que dio a conocer en 1998³, a pesar de que la mayor parte de los empresarios consideran al planeamiento como clave para la toma de decisiones, sólo el 46% de las PyMEs efectúa planeamiento estratégico. En referencia a la exteriorización formal del planeamiento, en la mayor parte de los casos se realizan presupuestos financieros, económicos y planes operativos. Por el contrario, sólo una minoría realiza balances proyectados, planes estratégicos y estudios macroeconómicos. La gestión estratégica que las PyMEs aplican está basada en proyectos específicos que impactarán en el largo plazo, los cuales no se encuadran en la planificación estratégica tradicional y convencional. Particularmente en las PyMEs se observa mayor centralización, preponderancia de planes operativos y una limitada utilización de sistemas.

Las razones que generalmente utilizan los empresarios PyMEs para justificar la ausencia de planificación del futuro son:

- imposibilidad de planificar en nuestro país

³ La muestra abarcó a 163 empresas tanto grandes como PyMEs.

- considerar que el planeamiento es para las grandes empresas y por ende la metodología y herramientas del mismo no son aplicables en su caso
- alto costo de implementación
- el empresario considera como más relevante, concentrarse en el corto plazo y en cuestiones operativas que son importantes para la rentabilidad de la empresa.

Creemos que para poder competir actualmente las PyMEs deben desarrollar prácticas de gestión y planeamiento estratégico con el que podrán redefinir su posición en el mercado. Pero al no utilizar gestión estratégica las empresas entre otras cosas no realizan una evaluación interna de sus recursos, performance, capacidades, estructura, tecnología, etc., para las que es necesario contar con prácticas de costeo, presupuestación, control de calidad y productividad, entre otras.

El tipo de relaciones y vínculos que se genera entre las PyMEs, y la ayuda de las cámaras empresariales que coordinan sus actividades, facilitarán el acceso a información y por ende el manejo de la misma función de la gestión estratégica. Al mantenerse continuamente informado, la posibilidad de captar las oportunidades y amenazas, permite tomar una acción con mayor rapidez, evitando los efectos nocivos y logrando ventajas para la organización. Debemos tener en cuenta que el planeamiento y gestión estratégica en una PyME debe realizarse teniendo en consideración los factores críticos de la empresa en particular, de acuerdo a su capacidad estratégica. No es correcto aplicarles a éstas los criterios y perspectivas provenientes de la aplicación en las grandes empresas (Kantis, 1996).

Otra de las dificultades que se afronta al intentar llevar a cabo un plan estratégico es el tiempo que éste le consume el empresario impidiéndole realizar otras tareas importantes para la empresa, y dada la centralización que en general tienen las PyMEs, la llevarían a una situación de peligro, que se sumaría a la crisis en la que se encuentran.

Lo mencionado hasta aquí torna difícil la implementación de planeamiento estratégico en las PyMEs, que como ya fuera mencionado es de gran importancia para que las PyMEs sobrevivan y salgan de las crisis. Es por todas las limitaciones que poseen estas empresas en nuestro país que en el punto siguiente brindaremos una propuesta para la aplicación de planeamiento y gestión empresarial a corto plazo en PyMEs.

5. Planeamiento a corto plazo en PyMEs.

Las PyMEs poseen una serie de ventajas, en comparación a las grandes empresas, que facilitan la implementación de una gestión estratégica, como ser:

- Importante relación entre el futuro de la empresa y el futuro de su dueño.
- Una estructura organizativa más sencilla e informal.
- Relación “cara a cara” entre sus integrantes, es decir que la pirámide de la empresa se encuentra más achatada, o bien existe una relación más directa entre el ápice estratégico y la base operativa.
- Los circuitos operativos son simples y reducidos.

➤ Estas empresas poseen alta flexibilidad.

Creemos que los factores expuestos, al ser facilitadores para la aplicación de gestión estratégica, permiten el acercamiento de estos reticentes empresarios PyME al concepto de planeamiento. Si podemos aproximar a los empresarios con la idea de que es factible que se planifique estratégicamente en una PyME, luego podremos lograr el compromiso necesario para que dicha implementación sea llevada a cabo.

¿Por qué a corto plazo?. Sabemos que las PyMEs se encuentran usualmente presas de las necesidades coyunturales, urgidas por la obligación de administrar las crisis. Por esto proponemos un planeamiento a corto plazo, destinado a sobrellevar las crisis. Una vez que se encuentre la empresa en una situación de mayor equilibrio, podrá plantearse superar la crisis y salir airosa de ella, pudiendo a partir de la estabilidad planear a largo plazo.

A continuación mencionaremos los puntos más relevantes de nuestra propuesta.

5.a) Proceso de Planeamiento

- ✓ Como paso previo, se debe realizar un análisis situacional del contexto en el que se desarrolla la empresa, así como también en el ámbito interno (FODA).
- ✓ El siguiente paso es definir los problemas específicos a resolver.
- ✓ Se dará cuenta de la relevancia que tiene la crisis para la empresa y se determinará la definición del negocio en el que se encuentra actualmente.
- ✓ Posteriormente corresponde plantearse la posición que le permitirá a la empresa sobrevivir en el mercado. Se deben buscar alternativas para lograr superar la crisis, hallando negocios potenciales.
- ✓ Se elaborará un proyecto y se lo acompañará con algunas alternativas factibles de aplicación, para la preparación de estas alternativas se tendrán en cuenta los posibles cambios.
- ✓ El paso siguiente debe ser la selección del proyecto a llevar a cabo.
- ✓ Una vez realizada esta etapa, resta la implementación, para la cual es necesario determinar los plazos a cumplir.
- ✓ Para poder alcanzar el objetivo planteado – dado que la empresa se desarrolla en un mercado crítico y fluctuante -, se debe realizar un control constante de la marcha del proyecto, detectando de esta forma los desvíos y cambios externos, de modo que pueda actuarse sobre éstos, modificando y/o redireccionando el plan de acción.

Finalizando, podemos decir que si se lleva a cabo este procedimiento, seguramente obtendremos una alta probabilidad de lograr sobrevivir y aun más, llegar a superar la crisis a la que están sometidas hoy por hoy las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, no sólo es necesario el conocimiento metodológico y la aplicación de las herramientas de planificación, sino que resulta imprescindible el verdadero compromiso por parte del empresario PyME en esta tarea.

6. Conclusiones

A continuación sintetizamos los puntos más importantes del trabajo. Para poder analizar la situación de las PyMEs es necesario llegar a diferenciar a cada tipo de empresa de acuerdo a sus reales características. Para ello es preciso la unificación de criterios.

Encontramos que el planeamiento estratégico tradicional, direccionado al largo plazo, se enfrenta a la realidad cambiante en la que se desenvuelven las empresas. Éste se tornará obsoleto, salvo que se tengan en cuenta posibles alternativas al plan original, las que se deben adecuar a las diversas situaciones que deben afrontar las empresas.

Las PyMEs tienen una historia basada en la dependencia de la coyuntura político-económica de nuestro país (del proteccionismo a la apertura), desconociéndose las características del mercado internacional en el que se desarrollaban y perdiendo atención en las cuestiones fundamentales para el desarrollo de una empresa (calidad, costos financieros, etc.).

Estas características las colocaron en una situación crítica al producirse la apertura del mercado, agudizada por el actual proceso de globalización.

A la ineficiencia evidenciada en algunas PyMEs se le adicionan las presiones que ejercen los distintos sectores intervinientes en la economía.

Dada la relevancia que tienen las PyMEs en la economía de nuestro país, representan aproximadamente el 41% del PBI, es necesario que superen las crisis que afrontan, lo que se reflejará en una mejora para la economía del país en su totalidad.

En general, los empresarios PyMEs no creen en la posibilidad de aplicar planes estratégicos en sus organizaciones, debido a las razones expuestas a lo largo del trabajo.

Creemos que el Planeamiento Estratégico es de gran importancia para las PyMEs dado que permite definir su situación dentro del mercado, pudiéndose detectar los cambios que las afectan. Permite también la determinación del negocio actual y del negocio potencial. Al poder definirse ambos negocios, las empresas podrán focalizar todas sus capacidades y potencialidades hacia un objetivo claro y concreto, que les permitirá crecer.

Entendemos que el proceso de planeamiento a largo es viable en un contexto de estabilidad, tanto en el mercado como en la empresa. Es evidente que, en estos momentos signados por crisis, no podemos exigir a las PyMEs que implementen dichos planes dado que su primordial necesidad es salir de la crisis lo antes posible. Por estas razones, proponemos un plan a corto plazo, en el que se deben cumplir una serie de etapas secuenciales, descriptas en el punto 5.a) y planteamos una herramienta para enfrentar las situaciones adversas.

Así mismo, es necesario que el sistema de planeamiento sea simple y concreto, cubriendo los aspectos básicos. Los objetivos deben ser pocos y bien definidos para que de esta forma se facilite su control en el corto plazo.

Si se consigue una solución al malestar que sufren hoy las PyMEs, posteriormente se podrá plantear una planificación estratégica a largo plazo que brindará expectativas de desarrollo permanente para el crecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas.

Por último, creemos, y aún más estamos realmente convencidos, que el proceso de planeamiento que debe implementar una PyME tiene que estar acompañado del compromiso fehaciente de su cabeza estratégica, la figura del dueño, y de éste hacia abajo con los responsables más cercanos a él, hasta llegar al sector de las tareas operativas, es decir, una “sinergia” impulsada por el empresario PyME.

BIBLIOGRAFIA:

- Ackoff, R.L. (1972): Un concepto de planeamiento de empresas, Limusa-Wiley, México.
- Audisio, Sergio y otros (1992): *Planeamiento estratégico en las PyMEs. Una herramienta para el desarrollo y el crecimiento* en Revista Alta Gerencia, Año II, Tomo III, noviembre.
- FIEL (1996): Las pequeñas y medianas empresas en la Argentina, Buenos Aires.
- Gatto Francisco (s/f): *Las pequeñas y medianas empresas argentinas frente al 2000* en SOCMA (ed.) Las Pymes. Clave del crecimiento con equidad, Buenos Aires.
- Gatto, Francisco y Ferraro, Carlo (1997): Consecuencias iniciales de los comportamientos PyMEs en el nuevo escenario de negocios de la Argentina, Documento de Trabajo N° 79, CEPAL, Buenos Aires.
- (1989): Primeras reflexiones acerca de la creciente importancia de las plantas pequeñas y medianas en las estructuras industriales. Crisis productiva, cambio tecnológico y tamaño de las plantas. Documento de Trabajo N° 17, CEPAL, Buenos Aires.
- Giacchero y otros (1997): Notas para el marco teórico de las PyMEs, en Informe de Coyuntura, Año 7, N° 70, Centro de Estudios Bonaerenses, La Plata.
- Irigoyen, Horacio y Puebla, Francisco (1997): PyMEs. Su economía y organización, Ediciones Macchi
- Kosaccoff, Bernardo y López, Andrés (s/f): *Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas* en SOCMA (ed.) Las Pymes. Clave del crecimiento con equidad, Buenos Aires.
- Kantis, Hugo (1996): Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PyMEs Argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas. Documento de Trabajo N° 73, CEPAL, Buenos Aires.

(*) Los Doctores Estela Vázquez Fernández y Esteban Oknaian son Contadores Públicos egresados de la Universidad de Buenos y docentes de la cátedra de Planeamiento y Control Presupuestario de la Facultad de Ciencias Económicas de la misma Universidad. El presente trabajo fue presentado en las 1° Jornadas para Docentes del Departamento de Contabilidad, Fac.Ciencias Económicas, UBA, Setiembre de 2000.