

2015

ALGUNOS EFECTOS POSITIVOS DE LOS SGC EN LAS PYME.

UNA MINI REVISIÓN DE LITERATURA

En la actualidad, la mayoría de las empresas conocidas como Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) están en constante evolución. Por ello requieren de diferentes dinámicas para que la gestión de sus procesos permita optimizar los recursos, con el fin de lograr una mejor posición en el mercado y obtener un crecimiento sostenible en la industria. La implementación de los Sistemas de Control de Gestión (SCG) al interior de las empresas surge con el fin de ejecutar las estrategias necesarias para alcanzar sus objetivos.



Contenido

Resumen	2
Introducción.....	2
Influencia del SCG en la cultura organizacional	4
Relación entre los SCG y la innovación	7
Los SCG como factor determinante en la rentabilidad de las Pyme.....	10
Conclusiones	12
Referencias bibliográficas	14

Algunos efectos positivos de los SCG en las Pyme. Una mini revisión de literatura

Nydia Constansa Alarcón Pineda¹

Resumen

En la actualidad, la mayoría de las empresas conocidas como Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) están en constante evolución. Por ello requieren de diferentes dinámicas para que la gestión de sus procesos permita optimizar los recursos, con el fin de lograr una mejor posición en el mercado y obtener un crecimiento sostenible en la industria. La implementación de los Sistemas de Control de Gestión (SCG) al interior de las empresas surge con el fin de ejecutar las estrategias necesarias para alcanzar sus objetivos. Para hacer un mejor acercamiento a los efectos de los SCG, se realizó una revisión de literatura con el fin de determinar la incidencia de tres factores importantes: la cultura organizacional, la innovación y el rendimiento. Se encontró que los autores coinciden en que los SCG son esenciales en el desarrollo de la misión de las empresas y, que en dicho crecimiento, a su vez, es preciso tener cuenta desde los valores, las conductas y las mejoras en los procesos hasta los resultados como insumo para una mejor toma de decisiones.

Palabras clave: Sistemas de Control de Gestión, cultura organizacional, innovación, rendimiento, Pyme.

Introducción

Los SCG, como desarrollos de la contabilidad gerencial, se definen como: “los procesos formales por los cuales la administración garantiza que los recursos – tangibles e intangibles- son adquiridos y utilizados eficiente y eficazmente para conducir a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos” (Chacón, 2007, p. 39). En esa medida, dichos sistemas de control, de

¹ Estudiante Contaduría Pública. Universidad Javeriana

una parte, son fundamentales para el desarrollo y competitividad de las organizaciones que los apliquen y, de otra, contribuyen al fortalecimiento de la actividad económica de los países. Los SCG para considerarse eficientes deben: ser entendibles, rápidos, flexibles, económicos y adecuarse a la organización. De igual modo, deben estar integrados entre sí para brindar un soporte a las necesidades o metas planteadas en las empresas.

Teniendo en cuenta que en esta mini revisión de literatura se va a analizar la importancia que tienen los SCG en las Pyme, es necesario reconocer que, en países como Colombia, son fundamentales para el fortalecimiento de la actividad económica, en la medida en que representan más del 96.4% de las empresas. En ese sentido, resulta muy importante que utilicen el SCG para el mejoramiento de sus resultados, el fortalecimiento de su competitividad y la sobrevivencia en un entorno cada vez más complejo. Más allá de los instrumentos contables que utilizan los diferentes SCG, es importante identificar, las principales transformaciones y mejoras que en una Pyme produce en dichos sistemas. Así, en las empresas se establecen procesos a largo plazo para alcanzar una mejor comprensión de su uso con miras a aportar a una mayor estabilidad.

Para cumplir con este objetivo, la mini revisión se elaboró sobre 15 referencias bibliográficas que abordan, desde distintas perspectivas, los efectos de los SCG en las organizaciones y en particular en las Pyme. En el contenido de estas referencias se encontró como tema principal la importancia de los SCG y la relación que representan en diferentes aspectos de las empresas. Los autores de estos artículos describen los aspectos metodológicos llevados a cabo en las distintas empresas que los llevan a concluir lo positivo de su uso.

A partir de dichas conclusiones, el contenido de este artículo se estructura en tres grandes secciones: en la primera se aborda el tema de la influencia del SCG en la cultura organizacional; en la segunda, la relación entre ellos y la innovación y, finalmente, en la tercera, se da lugar a los SCG como factor determinante en la rentabilidad de las Pyme. En las lecturas realizadas se logra detallar los principales efectos positivos que los SCG producen en las pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente, se identifican los aspectos en los cuales los autores convergen, lo que permite llevar a cabo un dialogo de argumentos para respaldar los objetivos planteados en cada sección. Para finalizar, cada apartado cuenta con sus respectivas conclusiones que permiten ir hilando el objetivo perseguido.

Influencia del SCG en la cultura organizacional

A medida que la economía crece, las empresas buscan ser más competitivas. Para alcanzar este desarrollo, la cultura organizacional se identifica como un elemento clave para que las Pyme obtengan este tipo de resultados. La cultura organizacional ayuda a las empresas a definir sus procesos internos y contribuye a analizar cómo se relacionan con el mundo exterior. La relación entre cultura organizacional y los Sistemas de Control de Gestión es un tema de investigación debido a la importancia que representa la cultura en las empresas para su desarrollo. Por lo tanto, es importante, en primer lugar, conocer su definición. Teniendo en cuenta lo expuesto por Duréndez, Madrid y García (2011) “la cultura organizacional significa colección de creencias, expectativas y valores compartidos por las personas en una sociedad” (p.137). Las creencias logran generar en la compañía conductas que permiten a la empresa marcar la diferencia ante las demás, y los valores son determinantes para que las empresas puedan alcanzar los objetivos propuestos.

La cultura organizacional, según Gálvez y Pérez (2011) no solo está representada en su origen sino también en el entorno. Lo que permite tener en cuenta aspectos importantes como el lenguaje, la comunicación, la utilización de sistemas, las relaciones interpersonales, el liderazgo, las subculturas, etc. El fortalecimiento de la cultura organizacional se evidencia cuando la cultura es abarcada y aceptada en toda la compañía, lo que lleva a que las Pyme puedan llegar a adaptarse con los cambios internos y externos que se puedan ocasionar. Dado lo anterior, y teniendo en cuenta lo demostrado por estos autores en un estudio realizado a 60 Pymes, la cultura organizacional se midió a través del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI por sus siglas en inglés). El OCAI permite analizar el comportamiento de la cultura desde dos dimensiones: la primera, estabilidad versus flexibilidad y la segunda, revisa si la empresa tiene más orientación externa o interna. Los resultados de las entrevistas realizadas a los gerentes demostraron la relación que existe entre el uso de controles de gestión y la estructura organizacional. Teniendo en cuenta lo expresado, la cultura permite mejorar el desempeño, lo que lleva a los directivos a formular estrategias que permitan fomentar la identidad del recurso humano frente a la empresa. Estas estrategias pueden ser planteadas en los propósitos de los SCG que puedan ser implementados en las empresas.

Por otro lado, Duréndez, Madrid y García (2011) y Martínez (2014) presentan una investigación que estudia al ser humano frente al control para evaluar y corregir los propósitos de la empresa. Por medio de esta investigación buscaban ver cómo la cultura al interior de la empresa se da mediante los SCG. Los autores plantean las Pyme como un sistema al cual ingresan recursos; entre estos recursos está el humano, que es la fuente principal para llevar a cabo la cultura organizacional. A través de los resultados se pudo demostrar que el comportamiento de los miembros de la empresa puede ayudar a verificar la existencia y eficacia de procedimientos y controles. Dichos controles permiten llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias fijadas y el mejoramiento continuo en los procesos de las empresas. Al ser la cultura la encargada de implementar las diferentes conductas al interior de la organización, esto permite que el control de gestión sea el que contribuya a que la cultura no solo centre sus objetivos en temas personales, sino que los convierta en colectivos. Para comprender mejor las dimensiones de las culturas empresariales, es necesaria la existencia de SCG que permitan reforzar las culturas organizacionales de las Pyme.

A partir de estos estudios se puede concluir que cuando las empresas mejoran los valores, las normas y las costumbres, se alcanza un mejor desempeño organizacional. Se puede destacar así que las mejoras que se realicen en pro de la cultura organizacional exigen mejorar los instrumentos de gestión y esto deriva, por ende, en un aumento en su rendimiento (Martínez, 2014). Este argumento también es planteado por Duréndez, Madrid y García (2011) quienes exponen que la relación entre los SCG y la cultura de la organización está dada en doble sentido. Al existir estos dos componentes en las empresas, los valores cambian por lo que la cultura se considera una herramienta fundamental que aporta a los directivos a la toma de decisiones. Cuando se presentan SCG y culturas bien implementadas, se puede asegurar que todos los empleados están enfocados en el cumplimiento de los mismos objetivos.

En este sentido, se logra entender la cultura como un sistema, que permite jugar un doble sentido y función. Por un lado, permite que los valores, normas y creencias sean comprendidos por cada individuo como la interacción que conlleva al crecimiento de la empresa. Y en otro lugar, permite crear un SCG que involucre y modifique los sentidos de identidad de los empleados para lograr una consistencia en las estrategias y objetivos de la empresa. Esta relación permite fortalecer la estructura de las Pyme y las orienta hacia un mayor crecimiento (Cisneros,

Ramírez y Hernández, 2011; Duréndez, Madrid y García, 2011). Por otro lado, este tipo de crecimiento y evolución permite a los directivos evaluar comportamientos que influyen en la empresa no solo a nivel interno sino también externo. Esto repercute directamente en la cultura organizacional, pues todos los factores relacionados con los empleados son fuente de alertas o mejoras para la cultura organizacional. Para que todos estos comportamientos puedan ser examinados es necesario que los controles sean susceptibles de identificación para mejoras continuas y un sostenimiento gradual de la empresa.

Finalmente, se puede destacar otro aspecto importante: teniendo en cuenta que la cultura organizacional hace referencia a las personas que conforman una empresa, los SCG permiten identificar aquellos casos en los que se genera algún tipo de conflicto que influye en sus miembros (Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011). Martínez (2014) manifiesta la importancia de un buen sistema de recurso humano y reitera que la implementación de la estrategia es clave para el éxito de las Pyme, pero esta estrategia no sobrevive si no se cuenta con personal enfocado a mejoras continuas. Para estas mejoras, es necesario desarrollar el aprendizaje que se considera un factor vinculante entre el SCG y la cultura, pues la enseñanza es una oportunidad para implementar la estrategia. Se debe tener en cuenta que este tipo de enseñanzas van más allá de directrices, políticas, etc., pues estas se ven reflejadas en las actitudes de cada individuo para aprender; estos procesos son seguidos por la retroalimentación de los SCG.

De esta primera parte se puede concluir que la cultura organizacional se representa por un grupo de personas, que integran una empresa y que gracias al aprendizaje de los valores, creencias y políticas pueden adaptarse a los entornos tanto internos como externos. La cultura es un mecanismo de conductas que indica a los empleados lo que deben hacer para llegar a un mismo resultado. Adicionalmente, la cultura es una guía para los empleados sobre el funcionamiento de la empresa que permite formar un SCG. La implementación del SCG le ofrece condiciones propicias a la empresa para la utilización de sus recursos de una manera eficiente, lo que lleva también al logro de los objetivos planteados. Por otro lado, la retroalimentación de los SCG es una oportunidad de aprendizaje que permite vincular la cultura con los controles de las empresas.

Relación entre los SCG y la innovación

Para que los sistemas de control sean eficientes, es necesario que exista relación entre el uso de los SCG y la innovación en las Pyme. Después de exponer el aspecto de la cultura organizacional, es necesario mencionar los aspectos positivos que los sistemas de gestión aportan a la innovación. Para comenzar, es importante conocer la definición de innovación. Para el Manual de Oslo (2006) la innovación, es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. La innovación es considerada como un reto al que las empresas deben enfrentarse para lograr posicionarse en el mercado y alcanzar ventajas competitivas que conduzcan a las compañías a relacionar los niveles de innovación con el desempeño de la empresa.

Dada la relación que se va a demostrar en esta revisión de literatura, es importante resaltar que los SCG son vistos como un soporte que establece herramientas necesarias para que el sistema de inspección permita evaluar si los procedimientos son adecuados y están proporcionando beneficios a las pequeñas y medianas empresas (Heredia, García y Bastida, 2008). Actualmente, la innovación es una de las principales estrategias que deben llevar a cabo las empresas para ser más competitivas y mantenerse en el mercado; ahora bien, la implementación de los SCG en las Pyme, de una forma estructurada, genera un aspecto clave, que es el comportamiento interactivo de los sistemas, que a su vez conduce a que estas empresas sean más innovadoras.

Para sustentar lo anterior, Heredia, García y Bastida (2008) realizaron una investigación a 622 empresas ubicadas en Yucatán y México. Esta investigación se basó en la percepción subjetiva de cada uno de los gerentes para determinar los cambios introducidos a los SCG en campos como: dirección y gestión, compras y aprovisionamiento y comercial/ventas. Los resultados mostraron la necesidad de que las empresas estén informadas sobre todos sus procesos internos; es por esta razón que la administración se ve obligada a buscar fuentes de información, por lo que consideraron necesario ser innovadores frente a los procesos y controles de gestión.

Adicionalmente, los gerentes revelaron que en la medida en que las empresas fortalezcan su estructura se ven obligadas a implementar SCG y, por lo tanto, deben ser más innovadoras para posicionarse en el mercado. Esto ejerce una influencia positiva sobre el desarrollo de las Pyme, si los SCG y la innovación se encuentran bien estructuradas y desarrolladas.

Por otro lado, Bisbe (2006) expone que gracias a la clasificación que Simons hizo a los SCG por sus características de diseño (sistema de creencias, sistemas de límites y sistemas de medición) las empresas orientan todos sus esfuerzos a obtener sus resultados. Este autor enfocó su investigación teniendo en cuenta la variante de sistemas de medición, debido a que se pueden visualizar los resultados por indicadores. Según esta investigación, si las empresas utilizan los sistemas de control de forma periódica, esto permite a los directivos identificar ciertas variables asignadas para seguir el comportamiento de las mismas y tomar decisiones en caso de que se desvíen de los propósitos. Por lo anterior, esto aplica también a la manera como innovan, pues estos indicadores permiten a las Pyme encontrar las falencias a las que se ven expuestas y buscar mejoras no solo en sus procesos sino también en sus productos o servicios. Cabe resaltar que de acuerdo con lo expuesto por Bisbe, esta relación aplica también para esas compañías que no son fuertes en sus niveles de innovación o se consideran conservadoras, por lo que aplica para el sector de las Pyme.

Por su parte, Heredia, en el año 2010 publicó *El cambio de los SCG: Estudio de caso múltiple en PyMEs*. En él expuso que todas las empresas viven un momento de necesidad de cambio, lo cual es influenciado por factores como la globalización, la competencia, los avances tecnológicos, la estructura organizacional, etc. Este cambio obliga a los directivos a buscar mejoras continuas y es en este momento en donde la utilización de los SCG aporta positivamente a que toda la gestión realizada sea en bienestar de la empresa. A esto se une lo dicho por Gómez, Lopez y Ripoll (2013), quienes afirman que el uso interactivo de los SCG contribuye a la activación de las fuerzas creativas e innovadoras y es por esta razón que “los altos directivos utilizan los sistemas interactivos de control para crear una presión interna y romper con las rutinas de búsqueda cortas, estimulando la búsqueda de oportunidades y fomentando el surgimiento de nuevas iniciativas estratégicas”. (p. 56).

Adicionalmente, Gómez, López y Ripoll (2013) coinciden en que el uso de los SCG en las Pyme brinda apoyo a los directivos, pues permite estimular la búsqueda de oportunidades y

llegar a nuevas iniciativas estratégicas. Esto debido a que en ocasiones tienen dificultades para detectar las áreas donde se pueden realizar mejoras. Bisbe (2006) manifiesta que el uso interactivo de SCG contribuye a una innovación por tres aspectos: en primer lugar, al legitimar las iniciativas se crean espacios donde se puede discutir sobre las incertidumbres y esto lleva a que todos los miembros de las empresas proyecten sus ideas, siendo más innovadores. En segundo lugar, los SCG actúan como detonadores, ya que al generar cierto punto de incertidumbre los directivos estimulan a sus empleados para que sean creativos por medio de nuevas ideas e iniciativas, lo cual permite que estos se desprendan de pensamientos obsoletos y miren la empresa desde otro punto de vista. En último lugar, los SCG actúan como guía, ya que permite a los directivos detectar áreas donde se presenten oportunidades de mejoras y que encaminen a la empresa a conseguir mayor innovación. Estos autores, también hacen referencia a que los SCG pueden ser utilizados como mecanismos de planificación. Esto permite a las Pyme tener procesos que permitan la aparición de alternativas que sean propensas a la innovación, por lo que los directivos tendrán opción de contar con diversas opciones antes de tomar alguna decisión. Por lo anterior, existe una relación positiva y directa entre el uso interactivo de los SCG y el compromiso con la innovación

Por último, es importante resaltar lo mencionado por Duréndez, Madrid y García (2011) en su artículo. En él afirman que un punto clave de los SCG es mantener un equilibrio entre la innovación y el logro de las metas. Para lograr este tipo de equilibrio, es necesario que las empresas tengan orientaciones claras y flexibles, por lo que los directivos pueden manifestar a sus empleados la necesidad de ser innovadores. Como consecuencia, brindan la confianza para que se presente una continua comunicación que permita tomar como base las ideas de los empleados de la empresa. Esta comunicación permite que los objetivos perseguidos no sean individuales sino colectivos.

En concreto, esta sección permite ver como el uso de los SCG son una herramienta necesaria para llevar un adecuado control, permitiendo identificar las falencias en los procesos y llevando a que estos puedan ser mejorados. Adicionalmente, se evidencia una relación positiva entre los usos de los sistemas de gestión y la innovación, ya que al existir estructuras más sólidas en las compañías se puede contar con un mayor nivel de confianza para que los empleados puedan brindar ideas innovadoras que lleven a encaminar nuevas ideas exitosas. Por otro lado, se puede concluir la necesidad de las Pyme de implementar los SCG para conservar mayores

niveles de innovación a través de un crecimiento organizacional para afrontar los desafíos ante la fuerte competencia que está en el mercado. Las Pyme deben mantener una actitud innovadora como una ventaja competitiva.

Los SCG como factor determinante en la rentabilidad de las Pyme

Como se ha dicho, las Pyme son las empresas que más desafíos enfrentan, debido a las fluctuaciones económicas que se presentan a nivel mundial. En ese contexto cambiante, su crecimiento, al mismo tiempo, ha sido evidente. Esto ha permitido que desde hace algunos años diferentes autores analicen la relación que existe entre el uso de los SCG y el rendimiento en estas empresas. Así, el objetivo de esta sección es demostrar cómo los SCG son un factor determinante para su rentabilidad.

Para ello, es necesario identificar, en primer lugar, el concepto de rentabilidad. Chacón (2007) la define como: “una de las formas a través de las cuales se puede expresar la efectividad organizacional o, lo que es lo mismo, un desempeño organizacional excelente” (p.41). Por otro lado, la rentabilidad debe hacer parte de una buena estrategia, para que al final pueda ser medida mediante indicadores financieros o contables que permitan determinar cuál fue el beneficio adicional que esta le generó a la empresa. Gracias a la existencia de la rentabilidad, las Pyme trabajan día a día para que sus empresas se fortalezcan y sean más competitivas en el mercado, lo cual permite que se sigan posicionando en la economía obteniendo mayores beneficios económicos y convirtiéndose en empresas sólidas encaminadas a mayores crecimientos.

En segundo lugar, es necesario conocer la importancia de los SCG en las Pyme para hallar la relación planteada en el objetivo de esta sección. Los SCG aseguran la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente proporciona fuentes de información importante que permite identificar los riesgos y alcanzar los objetivos en las empresas (Heredia, García y Bastida, 2008). Estos sistemas por estar enfocados en la gestión de la empresa son sin duda sistemas dinámicos, los cuales a medida que la incertidumbre y la complejidad de las actividades crecen, aumenta la dificultad de formalizar los procedimientos; por esta razón, se genera la necesidad de implementar controles y se hace más necesario implementar SCG para llegar a

estructuras eficientes y desarrolladas. Lo anterior, se convierte en una ventaja competitiva para las Pyme.

Por tal razón y teniendo en cuenta lo expuesto por Chacón (2007) y Heredia, García y Bastida (2008), existe una relación directa entre el uso de los SCG y la rentabilidad. Esto debido a que las Pyme deben guiar su funcionamiento teniendo en cuenta sus objetivos, lo cual se puede obtener haciendo uso de las diferentes herramientas que tenga la empresa o que esta pueda implementar. Heredia, García y Bastida (2008) exponen cómo, mediante una muestra realizada a 140 empresas australianas, se pudo observar que al poner en marcha los SCG, la planeación estratégica toma vida, cumpliendo un papel importante debido a que su plan de desarrollo va enfocado a alcanzar mayores rendimientos; razón por la cual se origina un efecto positivo que logra ambientes más competitivos y más rentables. En esta muestra se evidenció que aquellas empresas que implementaron SCG obtuvieron alrededor del 27% de rendimiento superior a las que no lo implementaron.

Otro aspecto positivo, se genera teniendo en cuenta que a mayor grado de utilización de los SCG, mayor es el rendimiento obtenido en las Pyme (Vanegas, García, Marín, 2009). Lo anterior, se da por la relación a la que hacen referencia Heredia, García y Bastida (2008) sobre a mayor tamaño de las empresas, mayor es la utilización de SCG. Por lo anterior, los autores afirman que los SCG de cierta manera evidencian cómo un peritaje les sirve de herramienta a los directivos para llevar controles que les permitan identificar el desarrollo de nuevas estrategias o el ajuste de las ya existentes. Dada la relación anterior, se determina que los SCG están ligados a la estrategia pues a medida que esta se adopte en las empresas mayor es la utilización de los SCG y mayor la posibilidad de que el rendimiento de la empresa supere los objetivos esperados.

Adicionalmente, Chacón (2007) expone que al existir SCG los directivos de las empresas se ven beneficiados, teniendo en cuenta que los controles realizados están directamente relacionados con la planificación de la compañía. Estos controles se pueden definir como controles de rendimiento, los cuales están no solo en el núcleo de la operación sino en las estrategias utilizadas para llegar a los resultados esperados. Por otro lado, la planificación se sitúa en la regulación de las acciones y en las especificaciones operativas dadas en las estrategias. Teniendo en cuenta estos aspectos, se puede notar que estos sistemas son utilizados en todos los procesos de las empresas, por lo cual juntos aportan en el resultado de la empresa y en el comportamiento organizacional de la misma (Vanegas, García, Marín, 2009).

Para finalizar, y teniendo en cuenta lo dicho por Chacón (2007); Heredia, García, Bastida (2008) y Vanegas, García, Marín (2009) la rentabilidad permite que las organizaciones expresen su efectividad en el mercado. Estos autores consideran algunas herramientas útiles como: sistemas de costes, planificación financiera y diagnóstico económico financieros. Ellos plantean que estas herramientas son los SCG más utilizados por las Pyme. Por medio de estos pueden elaborar información para la toma de decisiones, medición de los beneficios y analizar la rentabilidad de los productos y el mercado, logrando identificar sus necesidades financieras para que exista un punto de equilibrio en las compañías. Adicionalmente, estos autores ligan el rendimiento de las empresas a las estructuras, tamaños y edad de las mismas, ya que consideran que si las Pyme se encuentran bien estructuradas tiene más opción de estabilizarse en el mercado y generar mayores rendimientos.

De lo expuesto se puede concluir que los SCG se relacionan directamente con el rendimiento de las Pyme porque impactan directamente sobre la estrategia de la empresa, obteniendo como resultado medidas tanto financieras como no financieras. Por otro lado, los SCG mantienen una relación con la rentabilidad, dado que buscan el logro de los objetivos dado un rendimiento determinado. Se concluyó entonces, que el control nace de la gestión y la gestión de la necesidad de medir el desempeño. Para conseguir mayores rendimientos es necesario blindar a las Pyme con controles que permitan hacer mejoras a todos los procesos para que estos sean efectivos.

Conclusiones

Dadas las necesidades actuales para las empresas, el término control se hace más fuerte al interior de las empresas, debido a que este se entiende como una estrategia necesaria que permite mantener orientadas las cosas hacia el camino ideal. El control de gestión establece condiciones que permiten a la organización identificar sus procesos de planeación, aplicando los recursos de manera eficaz y eficiente para alcanzar el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo de toda la empresa.

Teniendo en cuenta la relación de los SCG con los tres aspectos tratados en este artículo, se pudo determinar: en primer lugar, hay estrecha relación entre los SCG y la cultura. La cultura entendida en una visión amplia permite que los empleados puedan identificarse con la empresa y

puedan adaptarse a la convivencia interna y enfrentarse a un mundo externo. Gracias a las diferentes creencias, valores y expectativas que se generan al interior de la empresa, se logra un buen funcionamiento y crecimiento de la organización. Esto permite que los SCG estén involucrados no solo en sus objetivos propios sino en sus objetivos colectivos.

El control de gestión establece condiciones propias a las Pyme, dado que es un sistema dinámico que permite a las empresas ejercer inspección sobre toda la organización, generando cierto nivel de retroalimentación, para crear una oportunidad de aprendizaje que se relaciona directamente con las conductas de la cultura organizacional. Teniendo en cuenta la revisión de literatura, se pudo inferir que los SCG juegan un papel importante para la regencia de la empresa, pues gracias a su existencia los directivos pueden detectar las falencias que involucran a la cultura organizacional. Esto, a su vez, les permite realizar las mejoras necesarias para lograr que las estrategias fijadas se puedan cumplir.

En segundo lugar, y dado el objetivo de analizar los aspectos positivos de la innovación frente a la implantación de los SCG, se evidenció que las empresas pequeñas y sin estructuras sólidas son poco innovadoras por lo que el uso interactivo de los SCG aportaría positivamente para que enfoquen parte de su estrategia y objetivos a fortalecer la innovación. En las Pyme, se observa que la innovación es factible teniendo en cuenta que se trata de pequeñas empresas, susceptibles al cambio y en proceso de adaptación y crecimiento permanente. Se pudo demostrar que los SCG permiten mejorar procesos, adaptarse al cambio, generar culturas creativas e innovadoras. Gracias al aporte que brindan los SCG a la innovación, se logra que las Pyme puedan buscar un crecimiento y una mejor posición en el mercado.

Los resultados de esta mini revisión, a pesar de que no exponen que los SCG son la única herramienta vinculante para que las Pyme sean totalmente innovadoras, sí plantean una relación directa y positiva entre ellos dados los controles de inspección que se realizan a los diferentes procesos, y a las alertas en sus debilidades. Las Pyme, gracias a que son pequeñas empresas tienen la opción de mejorar sus estructuras y enfocar sus objetivos al cambio, sin peligro de que puedan llegar a ser impactadas de manera negativa por estos cambios; por el contrario, por su tamaño se pueden adaptar al cambio más fácilmente.

En tercer lugar, los autores revelan una directa relación entre los SCG y el rendimiento, debido al vínculo entre los sistemas de control y la estrategia. Gracias a que todas las empresas deben contar con objetivos direccionados por estrategias, es importante ver cómo, indirectamente, los controles de gestión permiten que las empresas sean más rentables, pues entre los objetivos está lograr mayores rentabilidades. Por otro lado, los SCG permiten conocer información que lleva a la toma de decisiones y esto impacta directamente la rentabilidad en cuanto a las decisiones del mercado. Al considerarse la rentabilidad un indicador, que permite visualizar los ingresos obtenidos con los recursos utilizados, se permite dar un elemento de juicio financiero que permite a los directivos la toma de decisiones. Los SCG apoyan esta gestión dada la planificación establecida para el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, se puede concluir que con la utilización positiva de los SCG en las Pyme también se genera una vinculación con la cultura organizacional, la innovación y el rendimiento. Para que una empresa sea totalmente rentable, por ella deben haber pasado innovadores empeñados en hacerlas más competitivas y, por ende, más estructuradas, con culturas organizacionales excelentes y fuertes que permitan enfrentarse a los cambios internos y externos que se generan en su contexto.

Referencias bibliográficas

- Biachi, G., Méndez, M., Pacheco, E. (2012). *La innovación en SCG de las pyme y su relación con el rendimiento. Un estudio empírico*. División de investigación, Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.
- Bisbe, J. (2006). El uso de los SCG por parte de la alta dirección, ¿bloquea o estimula la innovación? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 28(122),177-194.
- Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *Administrador*, Enero-Junio, 49-76.
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los SCG y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, julio-diciembre, 29-45.

- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A. y García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Sin mes, 137-153.
- Gálvez, E. y García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42) 125-145.
- Galvez, E., García Pérez de Lema, D. (2012) Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios gerenciales*, Vol. 28, N0. 122, pp. 11-27.
- Gomez, J., Lopez, E., Vicente, M., Ripoll, M., Gonzalez, B. (2013). El efecto mediador y moderador de la internacionalización en la relación entre los SCG y el compromiso con la innovación. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review* 16 (1) (2013) 53-65
- Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de SCG. *Forum Empresarial*, 7(2) 56-81.
- Jiménez, G. y Batista, R. (2012). *The impact of management control on performance in small and médium-sized accomodatin Enterprises: a literature review and suggestions for future research*. Global conference on Bussiness and Finance Proceedings, 7(1) 467-475.
- OECD/European Communities (2005): Oslo Manual: Guideliness for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3d. ed., OECD/EC. TIC y Discapacidad (2007): Madrid, Fundación Vodafone.
- Porporato, M. y García, N. (2011). SCG: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (47) 61-77.

Uc Heredia, L., García, D. y Bastida, F. (2008). Los SCG y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES. *Actualidad Contable Faces*, 11(17) 135-152.

Uc Heredia, L. J. (2010). El cambio de los SCG: Estudio de caso múltiple en PyMEs. *Investigación y Ciencia*, 18(47) 75-82.

Vanegas, N., García, D. y Marín, S. (2009). Estrategia, sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento en la industria de la conserva de frutas y vegetales. *Cuadernos de Administración*, 22(39) 213-233

El espectador, (2011) Un país de pymes.

Recuperado el 19 de abril de 2015

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-285125>

Caballero, D. (2014). *Relación de la cultura organizacional y el control: aproximación a los conceptos*. Universidad Militar Nueva Granda.