



Resumen

Las empresas contemporáneas se enfrentan a condiciones muy cambiantes, lo cual les exige implementar estrategias claras y algún modelo de gestión para ser más eficiente, eficaz y que ayude a generar mejores niveles de rendimiento. Si a ello se le añaden problemas y conflictos que nacen por el hecho de ser empresas familiares, es necesario mejorar la gestión de la organización y los sistemas de control que se estén implementando.

La razón de ello no es un capricho, sino una necesidad urgente de este tipo de organizaciones, que representan un alto porcentaje de las empresas del país, alrededor de un 70%, que se estructuran como Pequeñas y Medianas Empresas y que tienen dificultades para planificar sus operaciones formalmente y así desarrollarse a corto y largo plazo.

*Víctor Hugo Jaramillo Salgado**

Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión

Introducción

Hoy, las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambios de tipo social. Estos cambios conllevan desafíos nuevos para el empresario, en especial, en la forma de gestionar sus empresas y con ello, los nuevos paradigmas de gestión. Estos paradigmas nuevos, no sólo surgen por una variable tecnológica predominante, sino también por los cambios cada vez más repentinos que sufren los procesos de negocios y el entorno. Esta situación, además, trae consigo que las predicciones empresariales puedan quedar obsoletas de la noche a la mañana, por lo que la planificación y el control debieran ser preocupaciones cada vez más fuertes en las empresas.

En el caso de las empresas familiares, además de estos cambios, se enfrentan a una serie de problemas y conflictos, los que

*Contador Auditor y MBA. Director de la Escuela de Contadores Públicos y Auditores de la Universidad Mayor – Chile y Director Ejecutivo del Centro de Asistencia Empresarial de la Universidad Mayor – Sede Temuco.

por su naturaleza las hacen más vulnerables que a las empresas no familiares, en especial, al momento de implementar un modelo de gestión adecuado. Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en este tipo de empresas e implementar *Sistemas de Control de Gestión* de tipo estratégicos. La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales, éstas representan alrededor del 70% de las empresas de los países.

Por otro lado, la mayoría de estas empresas son Pequeñas y Medianas (denominadas PYMES) y la mayor parte de ellas centra su atención en los sistemas financiero-contables como medida de control, éste no pasa a ser nada más que un control global de la empresa, luego que han ocurrido los hechos económicos que afectaron y modificaron su estructura financiera.

En definitiva, es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que constituyan el sistema de control de gestión y promuevan la acción de las diferentes personas y unidades, coordinadas con la dirección de la empresa y los objetivos de la organización. Es en este contexto que este trabajo pretende ofrecer una breve visión de la empresa familiar frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión.

Los factores que intervienen en las empresas, su evolución y dónde se centra el control de gestión

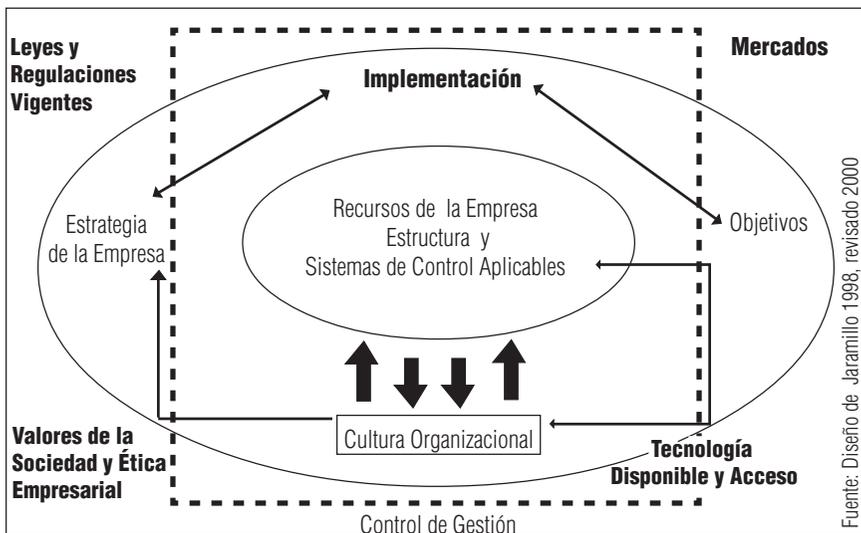
Cuando las empresas actúan en los mercados, que son altamente competitivos, se debe tener presente que su funcionamiento está ligado tanto a factores externos como internos, los que se cohesionan para lograr un objetivo: la maximización de beneficios para los propietarios que han invertido sus recursos.

Al plantear el *Diseño Organizacional de cualquier empresa*, se debe reconocer la influencia directa de algunos agentes externos que ayudan a moldear una forma de acción para el logro de los objetivos empresariales. Entre éstos se cuentan: los mercados en que participamos y el grado de competitividad; *la legislación vigente* y algunas regulaciones especiales; *los valores sociales y la ética empresarial* y, por último, *la tecnología disponible y la facilidad de acceso a ella*.

Estos agentes, no siempre es posible reconocerlos con claridad, en especial lo concerniente a las relaciones y los elementos que intervienen en el funcionamiento de toda organización (ver diagrama 1). Ello permite verificar que una coordinación correcta de los recursos de la empresa, además de una adecuada estructura organizacional, acorde con una estrategia que responda a la cultura empresarial, va a permitir que los sistemas de control de gestión que se implementen, sean capaces de facilitar las actividades internas. De esta forma se mantiene la cohesión de los fines de la empresa con las exigencias del entorno. Con el resultado de definir una estructura adecuada, mejorar los procesos, revisar los métodos y procedimientos internos, para que, en definitiva, la empresa pueda cumplir con sus exigencias y lograr sus objetivos. En síntesis, estos elementos ayudarán a centrar el *Sistema de Control de Gestión* a implementarse en cada empresa.

En este ámbito, se entenderá como *Sistema de Control de Gestión* al proceso a través del cual se utilizan mecanismos formales e informales que puedan influir en el comportamiento de las personas de una organización para que se cumplan los objetivos de la empresa y de la dirección empresarial.

Diagrama 1
Factores en los que se centra el Control de Gestión



Fuente: Diseño de Jaramillo 1998, revisado 2000

La organización de las empresas y el proceso de control

La dirección de una empresa estará abocada a orientar el comportamiento individual y de la organización hacia los fines y objetivos de la misma, será necesaria la utilización de diversos mecanismos que permitan que la empresa se estructure internamente y se adapte al entorno. Estos mecanismos pueden ser de carácter formal como: la planificación estratégica, el diseño adecuado de una estructura organizacional y un sistema de información de gestión. Además, surgen mecanismos no formales que pueden tener, incluso, un carácter espontáneo, pero que igualmente, pueden generar comportamientos válidos para la organización y ser consecuentes con los objetivos y con la cultura empresarial. La aplicación de estos elementos o mecanismos y el énfasis que se les dé a cada uno, va a depender, en primer lugar, de la evolución que tenga cada organización, y cómo estos elementos se integran en las etapas que sigue la empresa, muy diferenciadas unas de otras, de acuerdo a la orientación que sigue cada una y a los objetivos finales que persiguen (Drucker, 1995).

Cada una de las etapas de desarrollo de la empresa tendrá características particulares, que comienzan con la preocupación inicial de generar un “producto o servicio” para obtener mayores utilidades. En las etapas siguientes, se reconoce la importancia de *los mercados*, necesarios para crecer y sobrevivir ante la creciente competencia. Por último, llega la etapa que implica concentrarse en el *desarrollo futuro* de la empresa, con énfasis en el largo plazo, lo que hará necesario plantear directrices, formular objetivos, analizar las estructuras, los procedimientos y el retorno sobre los recursos invertidos (Plaza, 1994).

El control en las empresas

La necesidad de control en las empresas, está ligada a los recursos escasos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en la definición de los objetivos y la propia complejidad de

las organizaciones. Es fundamental que exista el control, ya sea informal o formalizado, desde una perspectiva limitada o amplia, para asegurar que todas las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales (Jaramillo, 1998).

El concepto de Proceso de Control de Gestión

Desde el punto de vista de una perspectiva amplia, el control no debe ser realizado a posteriori, sino en forma permanente y sin limitarse a aspectos puramente técnicos. Esto conlleva que un buen sistema de control de gestión debe realizarse en forma flexible, integrado a la planificación y a las estrategias de la empresa. El mismo debe constituir un proceso ex - ante, que retroalimienta permanentemente la fase de implementación de estrategias en un contexto de planificación o dirección estratégica.

Es común observar que en empresas pequeñas y aquellas que recién comienzan, el mecanismo de control más utilizado es la observación directa, dado que al directivo le interesa ver, oír y sentir, las relaciones que se están dando en su organización. Estas relaciones pueden ser de tipo material (recurso consumido versus producto) y de tipo personal, en las que se controla la conducta de sus empleados (Nicolás, 1999). En aquellas organizaciones de mayor tamaño, se registran los datos que nacen de cada actividad, para compararlos con los objetivos de la empresa. Este registro de actividades y su comparación con los objetivos de la empresa, va a ayudar a mejorar la eficacia de la organización y sirve además, para mejorar la coordinación de las actividades en las distintas áreas de la empresa y con esto, mejorar el comportamiento de los individuos que allí participan.

Si relacionamos los mecanismos anteriormente descritos con el concepto de control de gestión, independientemente del tamaño de las empresas; la primera tarea será redefinir la concepción de *control de gestión típica*, es necesario reconocer que éste debe entenderse como *un sistema de información que proporciona parte de la información necesaria para el análisis y la toma de decisiones de planificación y control de las empresas* (Sagües, 1998). Por otra parte, se entiende como

un sistema de dirección que induce a comportamientos individuales y a cumplir con los fines de la organización, en función de cada una de las actividades que los individuos desarrollan en una empresa.

La característica y el objetivo central de un *Sistema de Control de Gestión* serán facilitar el mejoramiento continuo al interior de una organización y de todos los elementos o mecanismos que se utilicen para llevarlo a cabo. El sistema debe ser concebido como parte de un *sistema de dirección eficiente*, debe tener, por lo menos, los siguientes elementos:

- Indicadores de control.
- Objetivos ligados a los diferentes indicadores de gestión definidos y a la estrategia de la empresa.
- Un modelo predictivo.
- Mantener información relevante entre los resultados reales y los objetivos definidos.
- Un proceso de evaluación continua de cada persona y/o departamento.

Los sistemas de control que son aplicables en las empresas

En función de la combinación de mecanismos de control formales o informales que se utilicen en una empresa, ya sea para adaptarse al entorno o para facilitar su control interno, se pueden considerar, al menos, cuatro tipos de sistemas de control. Dependiendo de las situaciones y de las empresas que se están evaluando se pueden aplicar los siguientes:

- **Control ejecutado por la familia:** Son controles basados en la gestión de la empresa, que se realizan en organizaciones pequeñas y muy centralizadas y que requieren de liderazgo y supervisión directa del propietario o principal directivo. Este empresario no acepta críticas a sus modelos de control, generalmente no hay estrategias ni objetivos claros y las acciones que se realizan se aplicarán, predominantemente, en actividades

rutinarias, en las que es difícil plantear algún grado de formalización y prevalece siempre la opinión del propietario (Amat, 2000).

- **Control burocrático:** Es admisible en aquellas actividades rutinarias que permiten una elevada formalización y en las que existen procedimientos para todo, permitiendo descomponer las actividades y tareas en elementos fácilmente definibles y repetitivos.
- **Controles por resultado:** El entorno en el cual se maneja este control es aquel de alta competencia y de actividades relativamente rutinarias. Debe producirse, además, una descentralización en la toma de decisiones y especificar en términos cuantitativos una serie de objetivos e indicadores de resultado.
- **Control ad-hoc:** Este sistema suele ser usado en organizaciones en las que, aunque podría utilizarse un sistema de control por resultados, se prefieren sistemas de control informales, basados en la supervisión directa y la confianza personal. Se utiliza cuando existe una elevada descentralización y en los casos en que es difícil formalizar las tareas, preverlas, medirlas y evaluar el resultado de la acción.

Posteriormente, en cada empresa, debe considerarse que la efectividad de cada sistema dependerá de la empresa en que se aplique. Además, debe considerarse el entorno en que se desenvuelven las actividades empresariales, la formalidad o informalidad de los controles, el grado de centralización de las decisiones y, por último, las características personales de quienes dirigen la organización.

Las empresas familiares ante la implementación del control de gestión

Las empresas familiares son organizaciones privadas de negocios cuya característica principal es que la tenencia de la propiedad recae, al menos, en manos de una familia (Amat, 2000). A partir de esta definición, es necesario reconocer que el nacimiento de una empresa familiar, generalmente, sucede como consecuencia

de las necesidades propias de la familia que funda la organización, la cual necesita crecer y desarrollarse. Lograr este objetivo es la responsabilidad del jefe de la familia o en su defecto de otro líder de ésta. El resto de la familia pasa a constituir la fuente inicial de mano de obra, pero cuando la familia crece, algunos miembros no trabajan en la empresa (Jaramillo, 1998).

La singularidad de este tipo de empresas, radica en el hecho de que los lazos de los gestores de la misma, son más importantes y determinantes que los que vinculan a otros empresarios. Se trata, en todo caso, de lazos de consanguinidad, valores sociales y éticos compartidos y de afinidad familiar, no solamente relaciones comerciales o económicas. Son estos lazos, los que con todas sus peculiaridades, agregan una serie de características a las empresas familiares, que las hacen que requieran un análisis diferente respecto de las demás empresas privadas. Tienen, además, características de mayor impersonalidad entre los dueños del capital, lo que provoca consecuencias sociales, económicas y, sobre todo, administrativas para la actividad empresarial (De Carlos, 1988).

Importancia de las empresas familiares

Según la Organización Internacional del Trabajo, a mediados de la década del 80, más del 50% de las empresas europeas podían ser consideradas “familiares” y más del 50% del personal empleado en empresas de Europa Occidental trabajaba en “empresas familiares”. En la década de los noventa la situación no varió mucho, es relevante la base industrial en algunas zonas europeas, que estaban en manos de familias. En Chile, por ejemplo, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, son de tipo familiar, en especial las constituidas como Sociedades Colectivas con o sin responsabilidad limitada, en las que el propietario o los fundadores, emprenden actividades comerciales lucrativas de distinta naturaleza, con sus parientes, cónyuge o descendientes directos.

La familia buscará obtener algún beneficio económico para satisfacer sus propias necesidades individuales e incrementar el patrimonio invertido. La maximización del beneficio, como objetivo

fundamental, también estará presente en las empresas familiares, pero con matices muy diferentes al resto de empresas “no familiares” (por lo general, sociedades de capital abiertas). Así, la búsqueda constante de la maximización de los beneficios, será suavizada, porque la perspectiva de inversión de una empresa familiar, por lo general, será de más extensión y se mantendrá por generaciones (Jaramillo, 1994).

Si miramos al resto del mundo, incluyendo a los Estados Unidos y a otros países desarrollados, la mayoría de las empresas están controladas y administradas por una familia y la gestión no se limita en absoluto a pequeños negocios (Drucker, 1995), sino a grandes corporaciones como Levi Strauss, DuPont, Rothschild, Benetton de Italia y la Ford Motor Company que aún tiene el 40% de la propiedad en manos de la familia Ford, entre otros ejemplos.

Algunas reglas a cumplir en la gestión de empresas familiares

La administración de una empresa familiar no debe ser diferente de la de empresas que son administradas por profesionales “no familiares” en lo que se refiere a aspectos operativos. No es así en aspectos de gestión, dado que el concepto de empresa familiar considera la esencia del negocio, su dirección y los objetivos familiares, en los cuales se basa la cultura o filosofía organizacional. En lo que se refiere a la gestión de ellas, es necesario tomar en consideración ciertas reglas básicas que deben observarse estrictamente, de lo contrario, el negocio familiar no prosperará ni al menos sobrevivirá por mucho tiempo (Jaramillo, 1994). Estas reglas, en términos sencillos, son las siguientes:

- Deben trabajar en la empresa, sólo aquellos miembros de la familia que sean igual o más competentes que cualquier empleado no familiar y además, que su trabajo sea igual en término de horas y productividad que aquellos no familiares.
- La segunda regla se relaciona con algunos de los puestos de la alta dirección que requieren calificación académica y técnica.

Estos puestos los deben ocupar “ejecutivos no familiares”, sin importar cuántos miembros familiares competentes y eficaces estén trabajando en la empresa. En otras palabras, en la empresa familiar se necesita a una persona que goce de mucho respeto y que ocupe un cargo alto, que no sea de la familia y que “nunca mezcle la empresa, su trabajo y la familia que lo contrató” (Jaramillo, 1998).

- Es cada vez más necesario cubrir puestos claves con profesionales ajenos a la familia. Esto no significa vetar a un miembro familiar competente para dirigir la empresa, sino que debe demostrar y acreditar los conocimientos y experiencia necesarios, sean en manufactura o en mercadeo, en finanzas, en investigación o en recursos humanos.

Cumplir con las reglas anteriormente descritas no asegura el éxito de la administración de las empresas familiares, tampoco quedar al margen de problemas, ni menos evitar que se vendan las empresas a terceros ajenos a la familia. Es necesario tener presente, hoy, el problema que inevitablemente aparecerá tarde o temprano, la “sucesión en la dirección general”. Es conveniente preguntarnos constantemente: ¿Qué pasa si el Director General se enferma gravemente o muere? ¿Quién es el más capacitado para dirigir la empresa? Si esto ocurre, no queda otra solución que *confiar la decisión de la sucesión a un extraño que no forme parte de la familia e idealmente, que tampoco tenga intereses en la empresa* (Jaramillo, 1998).

Si se mantienen presentes las reglas antes descritas y los gestores de este tipo de empresas las internalizan, ayudará a que ésta sobreviva hasta la tercera generación. A pesar de que muy pocos empresarios aceptan la existencia de estas reglas básicas, porque regularmente piensan “que la familia y la empresa sobrevivirán y prosperarán, sólo si la familia sirve a la empresa”. Según De Carlos (1998), Drucker (1995) y Amat (2000) coinciden en que ninguna de las reglas funcionará si la empresa se dirige y gobierna para que sirva a la familia. Drucker (1995, p. 50), plantea tajantemente que la palabra determinante en “empresa familiar” no es “familiar”, tiene que ser “empresa”.

Fortalezas, debilidades y conflictos en las empresas familiares

A menudo las interrogantes que se plantean respecto de las empresas familiares son muy variadas: ¿Son empresas eficientes? ¿Existen regularmente conflictos de interés entre sus miembros familiares? ¿Existe poca capacidad de gestión en la familia? ¿Los cargos directivos están reservados para miembros familiares? ¿Existe identidad y lealtad con la empresa o sólo con la familia?

Fortalezas

Generalmente las fortalezas de las empresas familiares están relacionadas con el interés de la familia, de acuerdo con los objetivos de la organización, los cuales se igualan en un contexto de largo plazo, dándose una armonía entre los valores de cada miembro, por separado, con los intereses de la organización (Seminario PUC Chile, 1997). Algunas fortalezas son:

- **La disponibilidad de recursos financieros y de gerencia.** Muchas veces se obtienen con el sacrificio de la familia.
- **Reputación familiar:** Son los típicos elementos que hacen que la “reputación de la familia” pueda impactar directamente en las relaciones con la comunidad, pero también incidirá en las operaciones de la empresa. Esto se aprecia claramente cuando se quiere acceder al sistema financiero.
- **Lealtad de los empleados:** En especial cuando son parte de su ventaja competitiva.
- **Unidad de los ejecutivos y accionistas (o dueños del capital):** Surge cuando una familia identifica sus propios intereses con los de la empresa, es un vínculo muy significativo y utilizable como argumento principal al momento de diseñar y exigir el desarrollo de actividades a los empleados “familiares”. Esto es importante, porque los miembros de la familia son reticentes a la venta de su participación en la empresa a “extraños a la familia”, trayendo consigo que los ejecutivos de la familia pueden ser menos sensibles a críticas en el comportamiento a cor-

to plazo, tienen así mayor libertad para enfocar sus decisiones en la empresa con una perspectiva de largo plazo (Cea, 1996).

- **Orgullo e identificación de la familia con la empresa:** Esto trae consigo una mayor responsabilidad social, lo cual puede contribuir a la permanencia de la empresa en el largo plazo (Yunis, 1997).
- **Continuidad y profundidad en la cultura organizacional y el sentido de sus propósitos corporativos:** La organización tiene ciertas tradiciones comunes que necesariamente se mezclan con los objetivos y capacidades especiales, los cuales pueden, incluso, estar presentes desde la fundación de la empresa. Este eslabón es un elemento de carácter totalmente intangible y difícil de medir, pero que puede permitir que la empresa absorba cambios sin afectar sus “valores” importantes o la unidad del grupo.

Debilidades

Generalmente se plantean algunas preguntas referentes a la efectividad de la administración familiar como una manera de aproximarse a la identificación de las debilidades que este tipo de empresas generalmente presentan. Surgen las siguientes interrogantes: ¿Es la administración familiar una contradicción a la idea fundamental de la libre competencia, igualdad en las oportunidades y la libre selección del mejor candidato para un trabajo? ¿Es la tradición de la administración familiar un concepto ilusorio, producto del razonamiento interesado de las familias involucradas? ¿Contradice tal vez, la influencia familiar, todos los preceptos de la administración profesional? ¿Sería aventurado, quizás, tratar de perpetuar la influencia familiar en una compañía, dadas las complejidades y dinamismo del entorno actual de los negocios? A partir de estas interrogantes se pueden identificar las siguientes debilidades, que se repiten en una y otra empresa (Jaramillo, 1998):

- **Conflictos de interés:** En una empresa familiar, la familia casi siempre tiene el poder del propietario y/o la dirección para

perseguir y alcanzar sus propios objetivos y aspiraciones, aún cuando difieran de los objetivos de la empresa (Yunis, 1997).

- **Pobre administración de utilidades:** Una segunda debilidad de las empresas familiares (pero que también se da en las Sociedades Anónimas o de Responsabilidad Limitada, pequeñas o medianas), es la carencia de métodos para administrar utilidades. Esta deficiencia, puede conducir a sistemas deficientes de control financieros y de costos y a otros procedimientos contables débiles o a una falta de interés de la gerencia para tomar la acción correctiva necesaria cuando los procedimientos contables indican que sus proyectos están fuera de línea.
- **Esfuerzos y estrategias de mercadeo sin movilidad o poco creativas:** Demasiada identificación con los intereses familiares puede impedir que una compañía se beneficie de los nuevos acontecimientos del mercado o de mejores oportunidades de crecimiento. Pero también, cuando una familia se identifica muy de cerca con un producto especial o una estrategia de productos, se puede suscitar otro problema: *la Compañía puede ser muy vulnerable a los efectos de los cambios en el mercado.*
- **Nepotismo excesivo:** Es más frecuente que en las empresas restantes que los parientes progresen debido a los lazos familiares más que al *mérito y la capacidad profesional*. Este nepotismo inevitablemente conduce a la existencia de “feudos sangrientos”, los cuales surgen como uno de los problemas más serios de las empresas familiares y se agudizan cuando a través del mecanismo legal de herencia, se puede llegar a crear fuertes intereses de competencia minoritaria y desavenencias que involucran emociones en un grado excepcionalmente alto (Jaramillo, 1994).

Conflictos más frecuentes

Las Empresas Familiares, al igual que el resto de las organizaciones, están compuestas por los factores típicos de una organización empresarial: *Trabajo, Tecnología, Medios de Trabajo, Financiamiento y Administración* (CEDE, 1997). Al combinar estos factores, se

producirán una serie de conflictos en las empresas, pero que en las de tipo familiar se pueden resumir en los siguientes: *Conflictos de Estructura Directiva*, *Conflictos de Iniciativa* y *de Estructura Organizacional* y *de Sucesión*.

- **Conflictos de estructura directiva:** Es habitual que las empresas familiares traten de propender al empleo y reclutamiento de familiares para los cargos directivos. Esto hace que se produzcan ciertas situaciones que tienen su efecto sobre la estructura directiva, en especial cuando se contratan ejecutivos no familiares, los cuales no tienen capacidad de decisión, porque las decisiones las toma la familia. Además, la dirección de la empresa está garantizada para el fundador o para quien él designe, lo cual no garantiza que tenga las capacidades necesarias para dirigir la empresa. Otro fenómeno se relaciona con la marcada preferencia por los familiares en aquellos puestos de información y control, lo que a la postre es negativo porque es especialmente en estos cargos donde debe primar la capacidad técnica. Por último, los familiares realizan saltos jerárquicos en forma frecuente y no se respeta la estructura formal definida y la autoridad.
- **Conflictos de iniciativa:** A menudo estos conflictos se relacionan con un escaso o menor desarrollo de funciones comerciales, financieras y de recursos humanos; incluso de inversión en áreas relacionadas y complementarias (diversificación), para no apartarse del producto principal. Esto provoca una escasa diversificación y especialización muy concentrada, rechazando, a menudo, mejoras de tipo administrativas, comerciales y financieras, que permitirían mejor manejo de los costos, precios, la distribución, expansión a nuevos mercados y otras actividades de carácter técnico, relacionadas con la producción más eficiente. Es frecuente ver que se traslada excesivamente la estructura familiar a la estructura interna del negocio. Se confunden a menudo las reuniones de la familia (del domingo, en casa) con las reuniones de directorio formal.

- **Conflictos de estructura organizacional y de sucesión:** Por lo general, estos conflictos se pueden evitar, pero está detrás el “peso” de la familia en la empresa y las necesidades de subsistencia de la misma: la empresa pasa a ser una fuente obligada de ingresos. En este sentido (Jaramillo, 1998), es frecuente que exista una excesiva intromisión interdepartamental de familiares y la persistencia en la adjudicación de funciones, “por años”, a distintas ramas de la familia: Son los feudos de poder. También se refleja una estructura sobredimensionada, con el único fin de dar cabida a todos los miembros de la familia que necesiten, independiente de su calificación y capacidad de gestión. Además, en general, las remuneraciones de los directivos familiares, no son equitativas con la capacidad de cada miembro familiar, en muchas ocasiones es una forma de repartirse anticipadamente el producto que genera la empresa. Es frecuente que se tienda a evaluar la gestión de los empleados y directivos en forma diferente, dependiendo cuando se trata de “familiares” y “no familiares”. Por último, la planificación de la sucesión en la dirección de la empresa, no se trata como un problema real, en especial cuando la empresa está acostumbrada a un líder. Al momento de este líder enfermar o morir, la empresa se transforma en presa fácil de los poderes internos y se torna vulnerable, perdiendo sólo la familia.

La implementación de sistemas de control de gestión en las empresas familiares

Antes de analizar cómo las empresas familiares deben enfrentar la implementación de sistemas de control de gestión, se debe tener claridad respecto a su significado y a los mecanismos formales e informales que utiliza. Éstos influyen en el comportamiento de las personas que integran la organización para que se cumplan los objetivos empresariales en función de las estrategias definidas por la empresa. Es necesario aclarar que el antiguo concepto de control de gestión –*que era concebido por la mayoría de las personas como un control operativo*– se restringe a una función de inspección, de comprobación y de intervención. En otras palabras, el concepto “control”

indicaba, en cierto modo, que esta actividad estaba referida a una evaluación a posteriori de un determinado conjunto de procesos, para verificarlos y corregir el curso, si éste no era el adecuado (Amat, 2000). Se debe establecer que existen diferencias notables entre los conceptos de control operativo, estratégico y de gestión:

- **Control operativo:** Se basa en la planificación operativa, está orientado al día a día. Es un control a posteriori. Se enfoca en las acciones.
- **Control estratégico:** Se basa, fundamentalmente, en la planificación estratégica, se enfoca en el largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación de la empresa con su entorno (productos que comercializa la empresa, mercados en los que actúa) y recursos productivos que utiliza (materias primas, grado de subcontratación de los procesos operativos, tecnología y recursos financieros).
- **Control de gestión:** Se basa, fundamentalmente, en la realización e implementación de distintas acciones para verificar cómo se unen la estrategia de la empresa y las actividades que ella desarrolla, sea a través de evaluaciones de desempeño de las personas, del control de la planificación presupuestaria o del manejo de algunos índices de cumplimiento, entre otros. Según Lorino (1993), el control debe tener una doble orientación. Primero, debe enfocarse a largo plazo para validar las estrategias. Segundo, la orientación debe ser a corto plazo para asegurar que la empresa en su conjunto y, en particular, cada uno de los diferentes departamentos logre sus objetivos con eficiencia y eficacia.

El sistema de *control de gestión* que se diseñe, debe suministrar información que permita elaborar la estrategia (planificación estratégica) y cómo adecuarla, para posteriormente diseñar las estructuras y procedimientos (control estratégico), de acuerdo a las acciones que se desarrollan en las empresas (Ballvé, 2000).

De acuerdo a lo que plantea Amat (op.cit), el diseño del sistema de control debe realizarse en función de la (s) estrategias a la que se orienta la empresa. Si se analiza la forma que adopta un sistema de

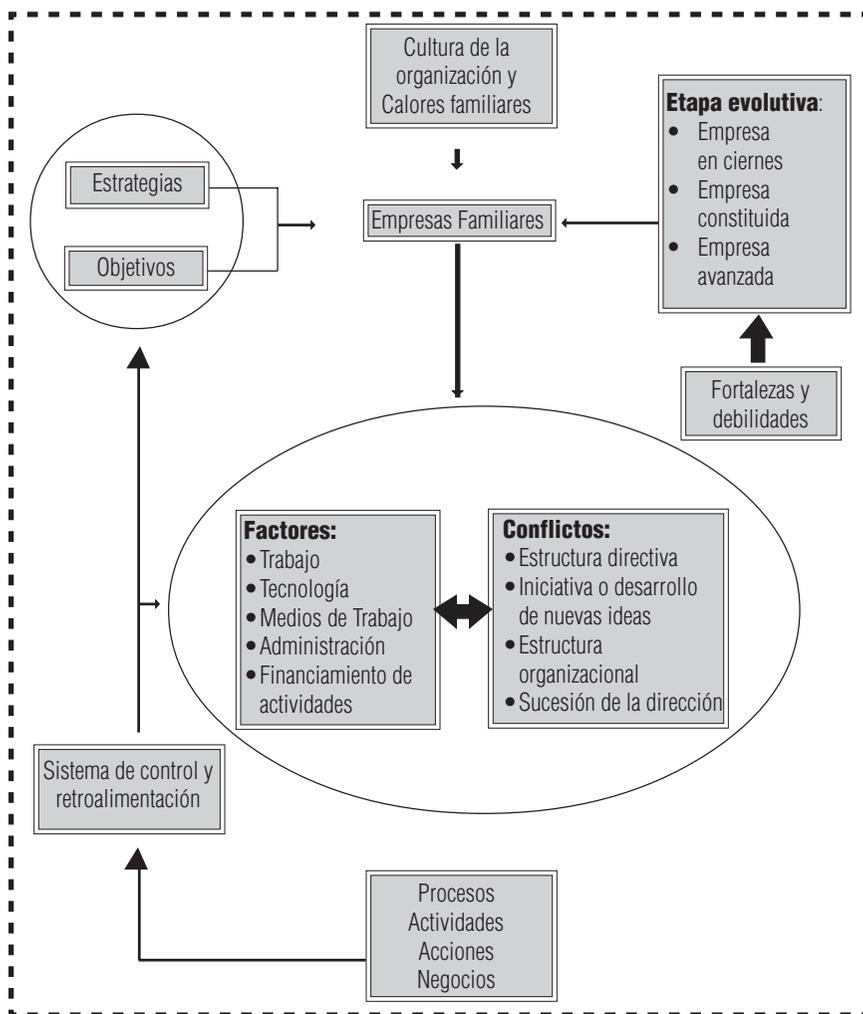
Control de Gestión en las empresas familiares, se debe tener presente no sólo que es la familia la que condiciona la marcha de la empresa, sino que la empresa también penetra e influye en la vida familiar, es necesario reconocer que:

- Las tensiones que se producen en la empresa se llevan, en muchos casos, cada día a casa, especialmente cuando se trata de empresas pequeñas.
- Los integrantes de la familia que no trabajan en ella, tienden a sentir un menor reconocimiento por no estar vinculados a la empresa, o bien, el resentimiento de no haberse incorporado a la empresa a pesar de las expectativas que tenían de haberlo hecho, o si estuvieron incorporados en algún momento se resienten por el hecho de haberse retirado tras algún conflicto con sus padres, hermanos u otro familiar.
- Conflictos entre familiares que son directivos y los que no, especialmente entre padre e hijo cuando este último se incorpora a la empresa, o bien rivalidades entre hermanos por el liderazgo o por la defensa de sus intereses respectivos, cuando tienen su propia familia.
- Cuando la familia controla una empresa familiar, en ésta se hacen más palpables los conflictos y tensiones, así como la armonía y cohesión de esta familia. La convivencia entre familiares no siempre es armoniosa, muchas veces rige el dicho “cuanto más lejos te encuentres más te quiero” (CEDE, 1997).

A pesar de estas situaciones, podemos decir, que las tensiones y conflictos son normales y suceden en todas las empresas y familias. De hecho las familias y empresas exitosas son aquellas que pueden generar un producto positivo de estas tensiones. Se pueden establecer estructuras espontáneas para enfrentarse constructivamente a estas situaciones conflictivas. Un ejemplo es utilizar políticas de recursos humanos que sean adecuadas al nivel de operaciones de la empresa, establecer reglas de juego que clarifiquen las relaciones entre la familia y la empresa, la formalización de un protocolo familiar (como documento que resuma por escrito estas reglas del juego), además de estimular procesos de comunicación fluida, espontánea y frecuente.

En el diagrama 2, se presenta el sistema de control de gestión de una empresa familiar. Este sistema debe considerar la cultura y los valores familiares que se respetan en la organización, la evolución que ella tiene, los factores que intervienen en este tipo de empresas, sus conflictos y sus acciones, que dependerán en gran medida de sus estrategias y de sus objetivos.

Diagrama 2
Ámbito que cubre el control de Gestión en una empresa familiar



Fuente: Elaboración Jaramillo, 2000.

Razones que dificultan el diseño de un sistema de control de gestión en las empresas familiares

Las razones que dificultan el diseño de un sistema de control de gestión son muy variadas, pero la mayoría se relaciona con las causas de crisis que se dan en las empresas familiares. Las principales crisis que se dan en la mayoría de las empresas, son, entre otras, las siguientes:

- Se cree y justifica el concepto el *Creador o Fundador es irremplazable*. Esto atenta contra la posibilidad de implementar controles a las estructuras, los procesos y los objetivos, si es que éstos existen formalmente.
- Se insiste en utilizar criterios de administración, que se mantienen invariables por años, que produce una rigidez innecesaria, en especial porque no están innovando e incorporando nuevas técnicas de gestión y administración. Ello conlleva que la velocidad de respuesta de la organización, es diferente frente a situaciones que nacen de las acciones y actividades propias de la empresa, es muy alta en aquellas actividades de tipo operativas, que representan el día a día, y muy baja en aquellas actividades de tipo estratégicas.
- Existe una carencia de Sistemas de Información y Control de Calidad. No hay una inversión real para obtener información que ayude a la toma de decisiones.
- Se exhibe debilidad competitiva, que se manifiesta por el exceso de concentración en tareas operativas del día a día. Como también se presenta la desorientación frente a cambios externos, los que al no ser percibidos a tiempo, muestran un futuro turbulento para los empresarios.
- Generalmente se tiende a considerar la diversificación como “solución”, la cual puede tornarse excesiva y más allá de las posibilidades de control de la propia empresa.
- Es posible la mala calidad de la venta, especialmente por la carencia de políticas claras y adecuadas al nivel de la actividad

que ha adquirido la empresa, lo que trae consigo: *Créditos excesivos* por vender a como de lugar, lenta rotación de las cuentas por cobrar y mala calidad de los clientes, entre otros.

- Puede darse una estructura de financiamiento deficiente, especialmente por falta de planificación financiera y proyecciones adecuadas de caja, que permitan elaborar un plan de financiamiento a Corto y Largo Plazo, dependiendo de las operaciones que ejecute la empresa.
- Puede ocurrir la excesiva infraestructura productiva, lo que trae consigo que el rendimiento sea menor que la inversión e ineficiencia técnica.
- La organización se convierte en rígida, paternalista y unipersonal, lo cual se agudiza por la tendencia del empresario de “querer hacerlo todo”. Se manifiesta, además, en que los proyectos, a menudo, se analizan deficientemente y su ejecución no es la adecuada, dado que predomina un sistema unipersonal de decisiones. Además, la toma de decisiones se realiza emocionalmente y no en forma técnica y objetiva.
- La orientación típica de la empresa pequeña y mediana es “hacia adentro” y no hacia el mercado o clientes. Hay un enfoque operativo, no hay estrategias.
- La inexistencia de señales de peligro que sirven como índices de control de la gestión y permitan corregir desviaciones respecto a los planes originalmente trazados.
- Los inventarios son mal administrados, lo cual se relaciona directamente con una deficiente programación de la producción.
- Los conflictos familiares se llevan a la empresa y se confunden con las tareas cotidianas y se “pierde” tiempo de la empresa en solucionar conflictos externos a ella.
- La sucesión del poder, la que se agudiza más cuando los gestores fundadores o el fundador se encuentra en una edad avanzada y la empresa está a las puertas de una “nueva generación”. La Planificación de la sucesión debe tratarse de igual forma que la planificación del resto de las actividades de la empresa y destinarse el tiempo que sea necesario, para no producir trastornos ni luchas de poder al interior de la organización.

Como se aprecia, son bastantes las razones que limitan la implementación de sistemas de control de gestión en las empresas familiares, pero no hay que perder de vista que estas razones son referenciales y a su vez existen empresas familiares constituidas y estructuradas, que han pasado a una etapa de desarrollo y se han profesionalizado lo suficiente para plantear un modelo de Dirección Estratégica, que ayude a tener un sistema de control que se integre a la estrategia y sirva como un mecanismo de retroalimentación permanente para corregir desviaciones. En otras palabras, debe existir un *control de tipo flexible y ex-ante*.

Conclusiones

Para concluir, se debe recordar que las *empresas familiares* tienen una esencia muy particular, en especial porque muy pocas de ellas tienen sistemas formales de planificación y control, lo que implica que no todas las empresas familiares tienen claridad respecto de su misión y de los objetivos que pretenden alcanzar. Esto se convierte en una dificultad para planificar formalmente y plantear algunas estrategias de desarrollo de corto y largo plazo.

La sucesión es otro problema que debe enfrentarse al momento de trabajar con estas empresas, la mayoría tiene problemas serios para superar la transición entre la primera y segunda generación. Es importante destacar, además, que al no existir un sistema formal de control de gestión que permita verificar la consecución de los objetivos y orientar su acción, van a prevalecer las necesidades de la familia sobre el beneficio de la empresa. De acuerdo a experiencias personales, resalta que predomina más el beneficio familiar, que el beneficio empresarial. Lo anterior conlleva deficiencia al momento de definir sistemas de información que sirvan de apoyo para la toma de decisiones y el control de la gestión. Esto es así, básicamente porque existe poca claridad respecto de la jerarquía, la definición de cargos y la designación de responsabilidades, muchas veces la responsabilidad y las decisiones recaen sobre el fundador de la empresa, sin dejar que surjan ideas nuevas e innovadoras al ambiente de la organización.

En este marco referencial y al determinar que las empresas familiares no tienen, en su mayoría, definidos los sistemas de gestión en términos formales, se puede concluir que un sistema de control inserto en el proceso de planificación estratégica es fundamental. Mediante el diseño de este sistema de control que sea coherente respecto a la estrategia, se puede lograr con mayor probabilidad, que el funcionamiento empresarial y los resultados que se obtienen sean coherentes con los objetivos de la empresa, además de ayudar a la evaluación de las diferentes unidades que existan en esta empresa familiar. Además, es necesario que se adapten los sistemas formales de información en la empresa. Entre éstos el sistema contable, para que facilite la toma de decisiones, al permitir cuantificar y seleccionar las alternativas estratégicas.

Asimismo, debe estipularse que las ventajas de las empresas familiares se pueden convertir en importantes inconvenientes cuando se pierde la armonía familiar y la perspectiva empresarial, lo que se produce cuando los criterios familiares dominan excesivamente o contradicen a los empresariales. Así, las empresas familiares, en especial las de carácter PYME, parecen tener serias dificultades para construir el tipo de organizaciones profesionalizadas orientadas al cambio permanente que exige el entorno actual. Las razones pueden ser múltiples, pero principalmente se enfrentan a barreras estructurales, que impiden su accionar y no permiten mantener una estructura organizacional despersonalizada, que no esté centrada en la persona del propietario, a veces con una mínima formación en el área de los negocios, lo cual se hace extensivo al resto de los familiares y al equipo directivo. Ello redundaría en que los profesionales que trabajan en la empresa sean mínimos y esto conlleva la imposibilidad de construir una empresa flexible y a la vez competitiva.

Se debe recordar que cuando se habla de empresa familiar, la palabra determinante no debe ser familiar, sino que debe prevalecer el concepto de empresa. Por otro lado, el objetivo principal de los programas para medir la gestión de la empresa debe ser conseguir herramientas para mejorar la administración del negocio, intentando no sólo considerar la medición del valor de los activos e inversiones corrientes de las empresas, sino también medir otros aspectos

importantes que ayuden a aumentar la capacidad de los mismos para generar utilidades en el futuro.

Al momento de diseñar e implementar un sistema de control de gestión en las empresas familiares, se recomienda proceder con cautela para no verse comprometidos con los aspectos de la familia y ser lo suficientemente flexibles y consecuentes para cambiar las mediciones al producirse transformaciones en el clima empresarial. En efecto, al unir las mediciones de factores claves a la visión estratégica de la empresa de manera interactiva, se garantiza la sincronización de estos elementos. Es necesario que antes de pretender sincronizar los elementos, exista la visión y formalización de las estrategias y objetivos de la empresa familiar.

Ahora bien, si decide implementar un Sistema de Control de Gestión en una empresa familiar se debe tener en consideración las siguientes características:

- Guardar relación con los requisitos propios de la actividad involucrada, en especial considerar las características de las empresas familiares.
- Describir anticipadamente las desviaciones que exigen corrección, en especial debido a que la familia no reacciona con la rapidez que exige realizar los cambios necesarios en las empresas.
- Los controles deben valer lo que cuestan. Esto es esencial porque los beneficios son relativos y la familia no quiere gastar más de lo justo.
- Deben unirse a la estructura de la organización, facilitando la asignación de responsabilidades.
- Un buen sistema debe indicar el camino a la acción correctiva, incluso determinar dónde es necesario emprender la acción, quién es el responsable y en qué consistirá.
- Debe ayudar a descubrir los problemas gerenciales. Debe ser concebido como una herramienta de gestión. Debe insertarse en la fase de implementación del modelo de gestión estratégico y ser entendido como un *Sistema de Dirección*, capaz de retroalimentar a la organización.

Por último, debemos recordar que trabajar en una empresa familiar significa una elevada carga emocional que promueve las tensiones. Muchas tensiones y rivalidades familiares están latentes, pero no se expresan hasta que fallecen los líderes familiares. Sin embargo, el conflicto y las tensiones familiares son inevitables y no siempre son negativas, pues pueden servir para promover la necesaria renovación estratégica y organizacional de la empresa.

Bibliografía

- Amat, Joan M. 2000. *La continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona, España. 2da. Edición: Editorial. Gestión 2000.
- Ballvé, Alberto. *Tablero de Control 2000*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi. Cea, Constanza. 1996. La Familia S.A.. Diario El Mercurio. Cuerpo D del 8 de Agosto de 1996. Santiago, Chile.
- Centro de Estudios para el Desarrollo de la Empresa CEDE. 1997. Apuntes del Seminario "Modernización y Rejuvenecimiento de empresas familiares". Equity Consultores. Santiago, Chile.
- De Carlos, Carlos. 1988. *La empresa familiar en Chile*. Trabajo no publicado. Pontificia Universidad Católica. Santiago, Chile.
- Drucker, Peter. 1995. *La Administración en una Época de Grandes Cambios*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. 1994. *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Santiago, Chile: Ediciones Dolmen, Colección Economía y Gestión.
- Jaramillo, Víctor. 1994. *Las Empresas familiares*. Trabajo no publicado. Magister en Administración de Empresas. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.
- Jaramillo, Víctor. 1998. Reorganización y Gestión del Cambio en las empresas familiares: Caso M. Maritano S.A. Tesis de postgrado, trabajo no publicado. M.B.A. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.
- Pére, Nicolás. 1999. Elaboración y Control de Presupuestos. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Philippe, Lorino. 1995. *El control de Gestión Estratégico*. Ciudad de México, México: Editorial Alfa Omega.
- Plaza, Álvaro. 1994. *Seminario-Curso de Control de Gestión*. Pontificia Universidad Católica. Santiago, Chile.
- Pontificia Universidad Católica de Chile. 1997. *Curso de Dirección de Empresas familiares*. Apuntes. Santiago, Chile.
- Strebel, Paul. 1996. IMD. La Gestión de cambio y elección del proceso adecuado. Serie Management Empresarial, *El Diario-Financial Times*, Nº 14.
- Uribe, Francisco. 1991. *Desarrollo de la Pequeña Industria*. Ginebra. ILPES-ONU.
- Yunis, Jorge. 1997. Curso de Dirección de Empresas Familiares (Apuntes). Programa de Consultoría en Dirección. Equity Consultores. III Etapa. Santiago, Chile.