
EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: Una revisión de las principales barreras para su implementación

MANAGEMENT CONTROL IN PERUVIAN FAMILY BUSINESSES: A review of the main barriers to its implementation

Ronald Huacca Incacutipa¹

¹Máster (c) en Contabilidad y Auditoría, Máster (c) en Administración de Negocios. Contador Público con
mención en Auditoría
Email: rhuacca@neumann.edu.pe

Resumen

Las empresas familiares son organizaciones con características particulares y con distintas dificultades en sus diferentes etapas las cuales en muchas ocasiones han conllevado que no puedan trascender en el tiempo y permanecer en distintas generaciones. El propósito de este estudio consiste en analizar la forma en la que el control parte esencial del proceso administrativo y principalmente el control de gestión, repercute en la permanencia y sostenibilidad de las empresas familiares en el tiempo. Además, se identifican las principales barreras para la implementación del control de gestión en las empresas familiares. Este trabajo pretende contribuir a la literatura de la contabilidad de gestión al sentar las bases para

un mejor entendimiento de las características del control de gestión en las empresas familiares.

Palabras Clave

Control, Control de Gestión y Empresas Familiares

Abstrac

Family businesses are organizations with particular characteristics and with different difficulties in their different stages, which on many occasions have meant that they cannot transcend time and remain in different generations. The purpose of this study is to analyze the way in which control is an essential part of the administrative process and mainly management control, affects



the permanence and sustainability of family businesses over time. In addition, the main barriers to the implementation of management control in family businesses are identified. This work aims to contribute to the management accounting literature by laying the foundations for a better understanding of the characteristics of management control in family businesses.

Keywords

Control, Management Control and Family Businesses

1. INTRODUCCION

De acuerdo con estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el Perú alrededor del 80% de empresas existentes son familiares. Por su parte (Cáceres, 2018) también nos señala que en el Perú, el 80% de las empresas peruanas tienen origen familiar y contribuyen con el 40% del PBI, sin embargo, solo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, y de éstas sólo el 15% pasan a la tercera generación.

Por otro lado (León, 2020) nos indica que el Perú es un país de emprendedores. De 2'700 mil empresas que registra el INEI a nivel nacional, 99.4% son micro y pequeñas y cerca del 80% constituyen empresas "familiares" las cuales generan entre el 60% y 70% del empleo, por lo cual una de cada 3 familias tiene en su seno a un empresario (micro, pequeño, mediano o grande). En ese mismo orden de ideas tanto en Latinoamérica como en la Unión Europea la importancia de las empresas familiares tiene un papel protagónico en la economía de todos los países.

Para (Matute, Lenin, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010) una empresa debe ser considerada familiar cuando la familia posee una participación considerable del capital social (normalmente la mayoría de las acciones), la familia ejerce el control político y económico de la empresa, participa en la gestión de la empresa de manera activa mediante el trabajo de algunos de sus miembros (generalmente en el cuerpo directivo o el consejo de



administración), desea que la empresa continúe en sus manos, tanto la propiedad como la gestión, e incorpora las siguientes generaciones familiares.

Sin embargo, el principal motivo por el que las empresas familiares no pasan a las siguientes generaciones, es porque no tienen preparado un plan de sucesión. Sus prácticas para entregar el timón del barco al siguiente capitán, no son adecuadas de acuerdo a lo señalado por (Cáceres, 2018) asimismo nos indica que hay notoria falta de planeación estratégica empresarial, inclusión de miembros de la familia en puestos clave de la empresa, falta de regulación en comportamiento y valores familiares, un inadecuado manejo de los conflictos familiares y de igual manera mezclar las finanzas familiares con las finanzas empresariales.

De acuerdo con (Jaramillo Salgado, 2002) 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.

Por lo mismo la implementación del Control de Gestión en las empresas familiares, 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, por lo que resulta clave entender cuáles son las principales barreras que impiden su implementación.

2. METODOLOGÍA

El presente estudio, corresponde a una investigación de tipo teórica y de alcance descriptivo. El estudio consideró en su metodología de investigación, una revisión sistemática de la literatura para



la selección y análisis de la información sobre Control de Gestión en las Empresas Familiares, empleando para tal fin el modelo PRISMA, bajo criterios de identificación, detección, elegibilidad e inclusión, y en cuanto al análisis de la información el método IMRYD bajo los criterios de introducción, métodos, resultados y discusión.

Por otro lado la búsqueda de información se desarrolló en las siguientes bases de datos: Redalyc y Google Académico. Asimismo se consideraron los siguientes criterios de inclusión: Artículos científicos o investigaciones publicadas en revistas indexadas, en idioma español y de orígenes latinoamericanos y realizados en los últimos 20 años. También se consideraron los siguientes criterios de exclusión: Artículos científicos o investigaciones publicadas en revistas indexadas y realizadas fuera de los últimos 20 años y que no acrediten los criterios mínimos de científicidad.

3. DESARROLLO

3.1. El control en las empresas

En este punto resulta necesario comprender el papel e importancia del control en el ámbito empresarial. De acuerdo con (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012) nos indican que el control es “la función de la administración que busca asegurar que las actividades se desenvuelvan tal y como han sido establecidas para cumplir los propósitos de la entidad en el logro de metas y objetivos planteados”, por su parte (Gutiérrez Roa, Correa Espinal, & Rojas López, 2012) nos menciona que “una empresa puede realizar magníficos planes, poseer una estructura organizacional adecuada, contar con una dirección eficiente, pero si sus controles son deficientes, no podrá verificar el desempeño real de la organización frente a los objetivos planteados, por tanto no podrá realizar modificaciones que se traduzcan en mejoras y conduzcan a



un crecimiento sostenido de las empresas”.

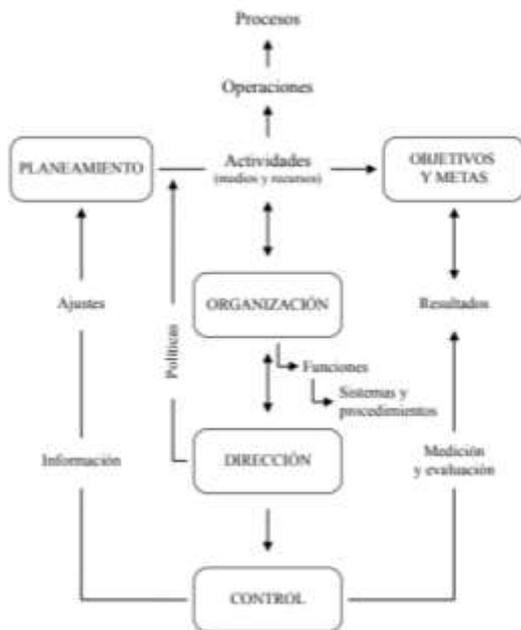
3.2. El Control de Gestión

Habiendo comprendido en el punto anterior el papel control en el ámbito empresarial, es necesario identificar a qué nos referimos cuando hablamos de control de gestión.

De acuerdo con (Tundidor Montes de Oca, Nogueira Rivera, Medina León, & Serrate Alfonso, 2018) el control de gestión “es considerado como una herramienta para evaluar, diagnosticar, mejorar y controlar los sistemas de información, procesos, subproceso, subsistemas y actividades de toda la organización de forma proactiva, garantizando el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización”, por otra parte (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012) nos indican que “la gestión se define como las decisiones ejecutivas que debe tomar la gerencia para desarrollar las actividades que conducen a los objetivos planeados”. Asimismo (Hernández Madrigal, 2017) nos

Figura 1

Funciones de la administración



Fuente: (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012)

En ese sentido el control en las empresas como parte del proceso administrativo resulta importante, ya que permite incidir en los procedimientos internos estableciendo condiciones para que en el día a día resulte coherente la realización de las estrategias y los objetivos, de igual manera hace posible cerciorar que los hechos, las actividades y sus resultados vayan de acuerdo con los planes establecidos.

menciona que “los sistemas de control de gestión se orientan al logro de una mayor eficiencia y coordinación, lo que a su vez repercute en una actuación proactiva ante posibles crisis”, de la misma forma (Porporato & García, 2011) nos indica que un “uso apropiado de los sistemas de control de gestión implica en entornos turbulentos, un uso más orientado a coordinar que a controlar lo que a su vez impacta positivamente en el desempeño de la organización”.

Es preciso señalar en este punto que el control de gestión ha evolucionado con los años, pasando desde una perspectiva orientada hacia la provisión de información formal y financieramente cuantificable hacia una perspectiva de apoyo a la toma de decisiones gerenciales.

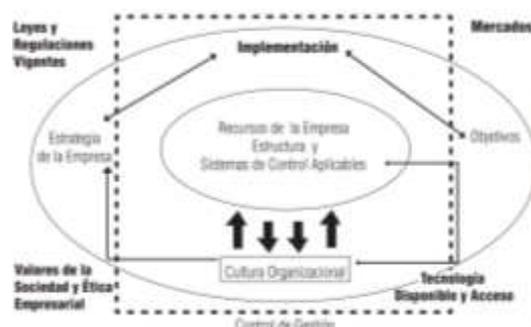
3.3. Factores en los que se centra el Control de Gestión

En este punto resulta importante identificar los factores en los que se centra el control de gestión, de acuerdo con (Jaramillo Salgado, 2002) los factores en los que se centra el Control de Gestión se encuentran:

- Los mercados en que participamos y el grado de competitividad
- La legislación vigente y algunas regulaciones especiales
- Los valores sociales y la ética empresarial
- La tecnología disponible y la facilidad de acceso a ella.

Figura 2

Factores en los que se centra el Control de Gestión



Fuente: (Jaramillo Salgado, 2002)

En ese sentido el control de gestión corresponde a un proceso a través del cual se utilizan mecanismos formales e informales que pueden influir en el comportamiento de las personas de una organización para que se cumplan los objetivos de la empresa y de la dirección empresarial, la misma que toma en consideración factores internos como externos para su diseño e implementación.

3.4. Empresas Familiares

Para adecuada comprensión de la presente investigación, abordaremos la definición de empresa familiar.

Para (Sanchez-Crespo Casanova, Bellver Sanchez, & Sanchez y Sanchez, 2007) una empresa debe ser considerada familiar cuando la familia posee una participación considerable del capital social (normalmente la mayoría de las acciones), la familia ejerce el control político y económico de la empresa, participa en la gestión de la empresa de manera activa mediante el trabajo

de algunos de sus miembros (generalmente en el cuerpo directivo o el consejo de administración), desea que la empresa continúe en sus manos, tanto la propiedad como la gestión, e incorpora las siguientes generaciones familiares.

De acuerdo con (Matute, Lenin, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010) nos indican que “una empresa familiar cuenta con ventajas sobre las empresas comunes debido a que la familia trabaja por el bien común y por la confianza que existe entre los socios y el apoyo de la familia en los momentos claves. Sin embargo, las empresas familiares tienen que enfrentar problemas propios de su naturaleza, como el atraer directivos profesionales, además de la sucesión generacional y los problemas familiares que son trasladados a la empresa”

Una empresa familiar es aquella empresa en la cual el capital, la gestión y/o gobierno están en manos



de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

3.5. Control de Gestión en las Empresas Familiares

En este punto, ya revisado previamente los conceptos de control, control de gestión y empresa familiares, abordaremos el control de gestión en las empresas familiares

De acuerdo con (Cisneros, Ramirez, & Hernández, 2011) nos hace mención que “el control de gestión en las empresas familiares debe asegurar la continuidad y la conservación familiar”, es justamente la diferencia en la que recae el control de gestión para una empresa familiar frente a una empresa no familiar, por lo cual un adecuado control de gestión puede

ser un elemento relevante de mantenimiento en el tiempo para las empresas familiares. Más que ver el control de gestión solo como una herramienta para la reducción de costos, se debe considerar como un apoyo para que el dirigente fundador y el sucesor no pierdan el rumbo empresarial, cumplan con los objetivos organizacionales y alcancen los sueños de la familiares. Es importante mencionar, que el diseño e implementación de un control de gestión demasiado rígido en una empresa familiar puede representar una desventaja para la misma ya que puede perder flexibilidad y rapidez de respuesta, recordemos que las empresas familiares presentan distintas etapas las cuales deben ser consideradas. El control de gestión aplicado en las empresas familiares conlleva muchos beneficios, sin embargo se debe mencionar que las herramientas de control adaptadas



para este tipo de control en las organizaciones son pocas, con frecuencia se suelen adaptar instrumentos de control de las empresas no familiares que busquen una mejor coordinación para el logro de sus objetivos actuando con cierto escepticismo respecto al papel de la familia en la organización.

3.6. Las empresas familiares ante la implementación del control de gestión

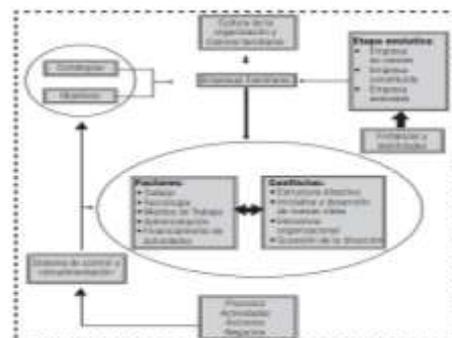
Como se ha estudiado hasta el momento, las empresas familiares son organizaciones privadas de negocios cuya característica principal es que la tenencia de la propiedad recae, al menos, en manos de una familia (Amat, 2000). A partir de esta definición, es necesario reconocer que el nacimiento de una empresa 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 control de gestión aplicado en una empresa familiar no debe ser diferente de la de empresas gestionadas por profesionales “no familiares” en lo que se refiere a aspectos operativos. 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.

Figura 3

Ámbito que cubre el control de Gestión en una Empresa Familiar



Fuente: (Jaramillo Salgado, 2002)

4. RESULTADOS

Tabla1

Principales Barreras para la Implementación del Control de Gestión en Empresas Familiares

Autor	Principales Barreras para su Implementación
(Melo, Carr, Pacheco, Tenda, & Neta, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones compartida, solución de problemas y manejo de conflictos. La organización y capacitación personal. Comunicaciones efectivas. La relación y cumplimiento del plan de negocio. Orbitas de atención y la remuneración de familiares y no familiares.
(Gómez, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de compromiso. Desmotivación. Sistemas de información deficientes. Superposición de roles. Centralización. Falta de recursos. Administración deficiente. Conflictos familiares. Problemas organizativos.
(Flores Asteagui, García, Latorre, & Corbalán, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> Reportes. La no separación de la gestión y la propiedad. Ausencia de planeamiento económico.
(Depona Rivera, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> Afiliación del líder empresarial. Rígido. Desafíos comerciales. Resistencia. Conflictos emocionales. Uso excesivo y agresividad.
(Jaramillo Salgado, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> Se vive y participa el concepto el creativo y familiar es inseparable. Se vive en clima cálido de administración, que se mantienen invariables por años. Existe una carencia de sistemas de información y control de calidad. Se vive en actitud competitiva, que se manifiesta por el exceso de concentración en temas operativos del día a día. Generalmente se tiende a considerar la diversificación como "bancada". Mala calidad de los ventas. Estructura de financiamiento deficiente. Excesiva infraestructura productiva. Organización rígida y premialista. Conflictos familiares. Falta de poder.

(Pérez Rivera, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> Intereses personales. Decisiones sucesorias y premiales. Envidia y celos. Resistencia al cambio. Poca disposición por delegar autoridad y responsabilidad. Dificultad en la sucesión de la propiedad y dirección. Resistencia a la incorporación de profesionales no familiares. Inexistencia de fronteras rígidas entre los lazos familiares y los lazos contractuales.
(Jaramillo Salgado, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> Conflictos de interés. Pobre administración de utilidades. Deficiencias y estrategias de mercados no novedad o poco creativos. Reportes excesivos. Conflictos de estructura decisiva. Conflictos de recursos. Conflictos de estructura organizacional y de sucesión.

Elaboración Propia

5. DISCUSIÓN

Sin duda a medida que la empresa familiar crece las necesidades de control también lo requieren y en esa misma orientación las barreras para su implementación también se hacen presente, estos factores son más frecuente al crecer la empresa familiar porque la estructura y el estilo de gestión, en la mayoría de ocasiones no se adecuan a la nueva dimensión y complejidad del negocio. Es común encontrar que la empresa familiar de primera generación siente poca predisposición a maximizar la eficiencia en las tareas administrativas lo cual conlleva a que esta área no prospere y se



desarrollen menos. De la misma manera una preocupación por parte de los familiares fundadores en no perder el control del negocio incorporando a nuevos familiares o amistades de confianza prevaleciendo el vínculo antes que las competencias profesionales.

De acuerdo con las investigaciones revisadas, son diversas las barreras que limitan la implementación del control de gestión en las empresas familiares, sin embargo también existen empresas familiares constituidas y adecuadamente estructuradas, que han podido trabajar su etapa de desarrollo y profesionalizarse lo suficiente para plantear y sostener un modelo gestión por parte de los familiares, que ayude a contar con un control de gestión flexible que integre a la estrategia, que sirva como un mecanismo de retroalimentación permanente para corregir desviaciones.

6. CONCLUSIONES

Buscar que las empresas familiares puedan trascender las generaciones, en los mercados competitivos actuales, es

un reto constante donde se deben integrar los distintos actores, previendo que los objetivos empresariales y los objetivos familiares, puedan comulgar a través de un esfuerzo conjunto y organizado.

Las empresas familiares presentan una característica particular al no contar con sistemas formales de planificación y control, lo cual las conlleva a no contar con una misión, visión y objetivos definidos a los que pretenden alcanzar ocasionando una desventaja al momento de planificar formalmente estrategias de mediano y largo plazo.

Las principales barreras que dificultan la implementación del control de gestión en las empresas familiares, conforme a las investigaciones realizadas son las siguientes: los conflictos familiares, carencia un protocolo de sucesión familiar, conflictos de interés, conflictos en la estructura organizacional y carencia de sistemas de gestión.

La presente investigación ha presentado ciertas limitaciones que invitan a



desarrollar investigaciones futuras de carácter aplicado, siendo interesante el poder profundizar en la incidencia de la implementación del control de gestión en el desempeño de las empresas familiares de primera y segunda generación.

7. BIBLIOGRAFIA

- Cáceres, C. (21 de 06 de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525-noticia/>
- Cisneros, L., Ramirez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la Empresa Familiar. *AD-minister*, 49-76.
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 69-80.
- Dodero, S. (2005). Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. *Instituto de la Empresa Familiar*, ADEN Business School.
- Felairán Abreu, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia*, 2-19.
- Goyzueúa Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 87-132.
- Gutiérrez Roa, F., Correa Espinal, A., & Rojas López, M. D. (2012). *Sistema de Control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Hernández Madrigal, M. (2017). Sistemas de Control de Gestión y de Medición del Desempeño: Conceptos Básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 111-124.
- Jaramillo Salgado, V. H. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 56-81.
- León, M. I. (11 de 10 de 2020). *CONFIEP*. Obtenido de <https://www.confiep.org.pe/noticias/presidenta-de-la-confiep-el-valor-de-las-empresas-familiares/>



Matute, G., Lenin, F., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: ESAN.

Pizarro Aranguren, L., Garrido Lecca, F. L., & Cordova Cayo, D. (2006). *Manual de buen gobierno para empresas familiares*. Lima: Procapitales.

Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de Control de Gestión: Un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia*

Revista Latinoamericana de Administración, 61-77.

Sanchez-Crespo Casanova, A. J., Bellver Sanchez, A., & Sanchez y Sanchez, A. M. (2007). *La Empresa Familiar: Manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y continuidad*. Barcelona: Deusto.

Tundidor Montes de Oca, L., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Serrate Alfonso, A. (2018). Requerimientos de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. *Ciencias Holguín*, 42-52.

