



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PYMES

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

El control de gestión en el ámbito de la pyme Familiar

AUTOR: VIVIANA LAURA RICCI

TUTOR: CLAUDIO LAGAR

DICIEMBRE, 2020



Resumen

La innovación, los avances tecnológicos, la competencia creciente, los cambios del entorno y cambios de tipo social han motivado importantes reflexiones sobre la forma de gestionar las empresas.

En este sentido, la necesidad de sistemas de información eficientes y efectivos se convierte en un desafío para los empresarios. Por ello, es que la actuación del Control de Gestión, como elemento del proceso de dirección, persiga la flexibilidad y capacidad para adaptarse a estas condiciones y se convierta en una herramienta importante para el éxito empresarial.

En el caso de las empresas pyme familiares, principal motor de la economía del país, además de los factores externos mencionados, se enfrentan a una serie de problemáticas internas que 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, este trabajo se ha centrado en desarrollar el concepto actual del Control de Gestión, profundizando sobre su utilidad y desafíos en la dirección estratégica de las empresas pyme familiares.

Palabras clave: control de gestión, pyme, empresas familiares, profesionalización de la pyme familiar, herramientas de control de gestión.



Índice

Introducción.....	5
Capítulo I.....	8
El Control de Gestión	8
1.1. El Control como esencia de la gestión empresarial.....	8
1.2 Evolución del Control de Gestión	10
2.3 Enfoque actual y propósito del Control de Gestión.....	11
Capítulo II.....	13
La Pyme Familiar	13
2.1 Definición de Pyme en la Argentina.....	13
2.2 Concepto y características de la Empresa Familiar	14
2.3 Importancia, Fortalezas y Debilidades de las Empresas Familiares.....	15
2.4 Factores que afectan el éxito o fracaso de las Empresas Familiares	16
2.5 La Profesionalización como factor clave para la continuidad de las empresas familiares	17
Capítulo III	19
El Control de Gestión en la Pyme familiar.....	19
3.1. El Control de Gestión en pymes familiares	19
3.2. La implementación de sistemas de Control de Gestión en las empresas familiares. 21	
3.3. Dificultades en la implementación de un sistema de Control de Gestión en las empresas familiares	22
3.4. Componentes de un adecuado sistema de Control de Gestión	23
3.5. Pasos para definir un Control de Gestión efectivo	25
3.6. Principales herramientas de Control de Gestión para pymes familiares	26
Capítulo IV	28
Presupuesto, Flujo de Caja y Tablero de Control. Herramientas de planificación y control	28
4.1 Presupuesto.....	28
4.2 Flujo de Caja (<i>Cash Flow</i>)	30
4.3 Tablero de Control.....	35
4.3.1 Tablero de Control Operativo (TCO).....	38
4.3.2 Tablero de Control Directivo (TCD).....	39
4.3.3 Tablero de Control Estratégico (TCE).....	39
Conclusiones.....	40



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Bibliografía.....	44
Anexos.....	46
Anexo I - Tablero de Control Operativo del área de Producción.....	46
Anexo II - Tablero de Control Directivo.....	47



Introducción

Actualmente, las empresas se enfrentan a condiciones de fuerte competencia, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambios de tipo social. Este contexto conlleva importantes desafíos para el empresario, en especial, en la forma de gestionar sus empresas. Por ello, el Control de Gestión, como proceso que contribuye al cumplimiento de los objetivos e implantación de la estrategia en la gestión empresarial, ha adquirido una creciente relevancia en el transcurso del tiempo.

En el caso de las empresas familiares, además de las condiciones mencionadas, se enfrentan a una serie de problemáticas internas, que por su naturaleza las hacen más vulnerables que a las empresas no familiares. Adicionalmente, la mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas (denominadas Pyme), que se caracterizan por tener una forma de gestión muy informal, y que en el intento de subsistir y de atender las urgencias vinculadas al trabajo mismo o de índole financiera, no dedican tiempo al replanteo estratégico y dejan de lado la planificación.

Dicho con otras palabras, es bastante común encontrar falencias respecto al proceso de control de gestión en las pyme familiares, pues este mecanismo de gestión no es entendido de manera adecuada. La falta de delimitación de objetivos y metas de futuro es algo habitual, así como la inexistencia de presupuesto.

En la actualidad, el manejo de una empresa mediante métodos intuitivos de gestión, la conduce a un futuro poco alentador, por ende cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en este tipo de empresas e implementar sistemas de control de gestión de tipo estratégicos.

Las pyme de origen familiar realizan un gran aporte a la actividad económica del país y son una fuente importante de generación de empleo, sin embargo, las estadísticas demuestran que sólo cerca del 30% de las empresas familiares en Argentina alcanzan la segunda generación y menos del 10% la tercera. Por tanto, es una necesidad urgente de este tipo de organizaciones implementar estrategias claras y un modelo de gestión adecuado, para ser más eficientes, eficaces y que les ayude a generar mejores niveles de rendimiento.



Es en este contexto que este trabajo pretende responder los siguientes interrogantes: ¿Qué es el control de gestión, según la concepción actual, y para qué sirve?; ¿qué es necesario realizar para establecer un proceso de control de gestión efectivo?; y ¿cuáles son los principales desafíos de la gestión en la pequeña y mediana empresa familiar?

Así pues, el objetivo general de este estudio se ha basado en analizar el concepto actual del control de gestión, buscando comprender la verdadera utilidad que tiene para la dirección de empresas. Por otra parte, el objetivo específico se ha centrado en examinar la real complejidad de las empresas familiares e investigar sobre la problemática de implementar un adecuado control de gestión en pymes familiares.

Asimismo, se realiza una descripción de los componentes principales de un sistema de control de gestión y se establecen los pasos para su diseño. Por último, se exponen y analizan las herramientas de control aplicables a las pymes familiares.

El presente trabajo se llevó a cabo bajo el planteamiento metodológico exploratorio-descriptivo con enfoque cualitativo. La investigación cualitativa tiene que ver con la exploración no numérica de datos, es un enfoque que se relaciona más con la interpretación subjetiva e inductiva.

Para alcanzar el objetivo general se realizó una investigación sobre el actual proceso administrativo de gestión empresarial y, para cumplimentar el objetivo específico se analizaron las particularidades y características de la pequeña y mediana empresa familiar.

De acuerdo a la temática planteada, se recurrió a diferentes fuentes de información para dar sustento teórico al trabajo: libros, publicaciones que brindan páginas de internet, artículos de revistas, trabajos académicos y material utilizado a lo largo de la carrera de especialización.

Mediante las técnicas explicadas se buscó validar la hipótesis de este trabajo que afirma que el establecimiento de un adecuado sistema de control de gestión, adaptado a las organizaciones familiares, ofrecerá una importante ventaja competitiva y contribuirá con la subsistencia y continuidad de las empresas.



El trabajo se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo, “El Control de Gestión”, se analiza el concepto de control en la gestión empresarial y se reflexiona sobre su evolución y propósito.

En el segundo capítulo, llamado “La Pyme Familiar”, se presenta la definición de pyme y su composición. Seguidamente, se realiza un estudio general de las empresas familiares, donde se hace una revisión breve acerca de los principales marcos analíticos y conceptuales, se reflexiona sobre sus fortalezas y debilidades y se dan a conocer los factores que afectan el éxito o fracaso de este tipo de organizaciones. En último lugar, se desarrolla la importancia de la profesionalización de las pyme familiares, como alternativa para propiciar su crecimiento y continuidad.

En el tercer capítulo, denominado “El Control de Gestión en la pyme familiar”, se aborda la dinámica de las pequeñas y medianas empresas familiares en materia de control de gestión y, se reflexiona sobre la necesidad de este tipo de modelos formalizados y, sobre las cuestiones más relevantes a considerar para su implementación. También, se exponen los componentes y pasos necesarios para definir un adecuado control de gestión. Por último, se propone y analizan aquellas herramientas de control de gestión aplicables en la pequeña y mediana empresa familiar, en función de su complejidad y relevancia.

En el cuarto y último capítulo, “Presupuesto, Flujo de caja y Tablero de control. Herramientas de planificación y control”, se presenta una visión general sobre el presupuesto y se destaca su importancia como instrumento de control de la gestión gerencial. A continuación, se profundiza sobre el *Cash flow* como herramienta para administrar la disponibilidad de efectivo, que permite conocer la salud financiera de la empresa y tomar decisiones futuras. Asimismo, se presenta el proceso para elaborar el presupuesto de efectivo. Finalmente, se ahonda sobre el Tablero de Control, como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas, que permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, a través de la medición de los avances y cumplimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones para la implementación exitosa de un modelo de control de gestión en la pyme familiar.



Capítulo I

El Control de Gestión

1.1. El Control como esencia de la gestión empresarial

La función de control es un componente de vital importancia en el desarrollo de las actividades de la administración en las organizaciones. El control implica esencialmente la medición y posterior corrección de las actividades de la organización para que ellas estén alineadas con los planes y los objetivos fijados por la dirección. Es decir, el control ayuda a los gerentes a conocer si se están cumpliendo las metas organizacionales, y en caso contrario, los motivos que impiden que eso suceda.

Henri Fayol, en su obra “Administración Industrial y General”, basada en su experiencia de casi 30 años como director de una compañía minera¹, presentó una definición de control de gestión que ha trascendido hasta nuestros días.

Fayol (1973) sostiene que:

En una empresa, el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene por finalidad señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar e impedir su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos (pág. 231).

De acuerdo con esta perspectiva el control aplicado a la gestión implicaría el establecimiento de normas, la medición del desempeño y la adopción de medidas correctivas.

Según otros autores, como Koontz & Weihrich (2007) el control se define “como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (pág. 372).

¹ Societè de Commentry, Fourchambeau et Decazeville.



Para Robbins & Coulter (2014), el control “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (pág. 266).

Es importante destacar que los alcances del concepto de control, dentro del marco de la gestión empresarial, son amplios y que la concepción moderna no se limita a la mera rectificación del error.

Robert J. Mockler formuló una definición más amplia del control de gestión.

Mockler (1970) manifiesta que:

El control de gestión puede definirse como un esfuerzo sistemático por parte de la gestión empresarial para comparar el rendimiento con estándares predeterminados, planes u objetivos con el fin de determinar si el rendimiento se ajusta a estas normas y, presumiblemente, con el fin de tomar las medidas correctivas necesarias para ver que los recursos humanos y otros recursos de la empresa están siendo utilizados de la manera más eficaz y eficiente posible en el logro de los objetivos corporativos (Pág. 14).

En este sentido, el control sería entendido, no como un evento sino como un proceso sistémico que, invariablemente, tendería a comparar el resultado de una gestión con un estándar preestablecido.

Existe, entonces, una estrecha relación entre la planificación y el control. Son dos conceptos diferentes pero complementarios. La función de planificar, es tomar decisiones por adelantado, estableciendo objetivos futuros y elaborando previsiones para alcanzar dichos objetivos; y el control, por su parte, comprende las acciones llevadas a cabo por los directivos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la planificación. Por ello, es difícil entender un concepto sin el otro, ya que si no existe el control, por muy buena que sea la planificación, en sí misma, su eficacia se verá muy reducida; y, por el contrario, si el control no cuenta con previsiones y objetivos no podrá ser efectivo, es más, no tendrá sentido. De poco sirve controlar la actividad realizada si no está claro qué se pretende conseguir con ella.



1.2 Evolución del Control de Gestión

El sistema de control de gestión ha cambiado a través de los años, desde una perspectiva orientada hacia la provisión de información formal y financieramente cuantificable hacia una perspectiva de apoyo a la toma de decisiones gerenciales (Chenhall, 2003). Se ha pasado de un enfoque clásico, relacionado con la contabilidad de costes², a un enfoque más moderno, relacionado con la planificación y el control.

El control de gestión ha experimentado importantes cambios de la mano de circunstancias tanto internas como externas de las empresas. Así, desde la realidad existente a principio de los años 70, en que el objetivo básico de la contabilidad de gestión era facilitar que la dirección se ajustara al presupuesto, hasta la actualidad, en la que el objetivo prioritario es el de ayudar a la organización.

A mediados de los 70, el control de gestión influido por el fin principal de ajustarse al presupuesto, era el paradigma de la actuación reactiva. Congruentemente con esa realidad, la figura actora por excelencia en esa fase, el *Controller*³, se encuentra con poco poder, como mero observador y “policía financiero”.

La evolución natural ha permitido que, tanto el control de gestión, como las personas que lo llevan a cabo, se transformen en una función realmente de apoyo y coordinación, eliminando su antigua imagen de policía. El objetivo, por lo tanto, no es reactivo. Por ello, el control de gestión se convierte en una función de colaboración, responsable de evitar las alarmas a priori y de sugerir soluciones a implementar ante determinadas situaciones del negocio. Ayuda a la dirección de la empresa a lograr los objetivos fijados en la estrategia, mediante la elaboración del Presupuesto y *Cash Flow* (flujo de caja).

Es decir, que el control de gestión va más allá del tradicional seguimiento ex –post de la gestión, transformándose en una función proactiva que permite la identificación de los

² Técnica contable que tiene como finalidad crear un sistema de información que permita conocer cuál es el coste de los productos fabricados.

³ El origen del término *Controller* se sitúa en el siglo XII en Francia donde existía el *Contreroullour*, que era la persona que custodiaba un duplicado de cuentas. Con el paso de los años, el término fue evolucionando, al igual que las funciones del *Controller* y las aptitudes requeridas.



problemas ante los que se puede encontrar la empresa y permitiendo una actuación inmediata para la solución adecuada de los mismos.

Esa nueva perspectiva del control de gestión se debe establecer desde un prisma bidimensional. Por un lado analizando verticalmente los intereses y la posible incidencia en el área en la que se detectan indicadores que denotan problemas y, por otro lado, anticipando cual puede ser el impacto transversalmente de esos problemas en otras áreas de la gestión.

En resumen, el control de gestión permite aportar no solo la detección de problemas sino también las posibles soluciones a los mismos, potenciando una actuación proactiva versus la tradicional actuación reactiva que se daba en el pasado.

2.3 Enfoque actual y propósito del Control de Gestión

La concepción clásica del Control de Gestión incluye únicamente el control operativo⁴, mientras que la concepción actual integra más elementos, funcionando como herramienta de planificación y control empresarial que apoya la labor directiva, por cuanto posee la capacidad de impactar y transformar el futuro de la organización.

La visión moderna del control de gestión define a este sistema como una herramienta de apoyo a la dirección de empresas, la que por medio de información generada periódicamente permite conocer qué está ocurriendo en las áreas, divisiones o negocios que se consideren fundamentales. Es un sistema estructurado y definido, cuantitativamente orientado, que está basado en estándares de desempeño con el objeto de monitorear y comparar los resultados reales versus los planificados oportunamente por la Dirección, de manera de ajustar las acciones futuras de la organización.

El Control de Gestión utiliza información generada periódicamente, y no excepcionalmente. Es un sistema que se establece en la compañía para que opere de manera permanente, y por lo tanto estructura la información deseada para que sea generada en forma periódica. La información que utiliza proviene de fuentes internas y externas. Entre las internas encontramos a la información contable y financiera de la empresa. Entre las fuentes

⁴ Se basa en la planificación operativa, está orientado al día a día. Es un control a posteriori.



externas se destaca la información proveniente del mercado, de los clientes, del sector, o de cualquier otro grupo de interés cuya información contribuya a monitorear los resultados de la empresa.

El Control de Gestión es un sistema que pretende monitorear globalmente lo que está ocurriendo en la organización. No busca conocer en detalle a toda la organización, sino que, mirando la globalidad de los resultados, pretende actuar por excepción en aquellas situaciones que amerite entrar en el detalle. En este sentido, las medidas o indicadores que considera el control de gestión deben ser verdaderos sensores o alarmas respecto a lo que debe focalizar nuestra atención, y a partir de ellas orientar las acciones de análisis detallado que se requieran.

La información que ofrecen los sistemas de control de gestión fluye hacia niveles inferiores con el objeto de que el área operativa tome mejores decisiones, apoyando así la integración de las operaciones con las prioridades estratégicas por parte de la alta gerencia (Chenhall & Euske, 2007). Así, el involucramiento de los miembros que participan en el proceso, independientemente del nivel de mando que tengan asignado, estimula a que todos sean actores responsables de los resultados esperados.

El objetivo final de un sistema de control de gestión es lograr que los comportamientos de las personas se encuentren alineados con las aspiraciones organizacionales y debe ser visto como un sistema que, más que controlar, pretende inducir conductas en las personas que pueden ayudar a la organización a alcanzar sus resultados. El control de gestión se transforma entonces en una herramienta fundamental para construir una empresa en constante progreso y crecimiento, que se proyecte en el tiempo de manera estable y rentable.



Capítulo II

La Pyme Familiar

Las empresas pyme familiares tienen un alto impacto en la economía de cualquier país y cuentan con una serie de características que las diferencian de las empresas no familiares que van más allá de la composición familiar. Por ello, este capítulo comienza con la definición de pyme y, a continuación, se desarrolla un marco conceptual de la empresa familiar, sus principales características e importancia, finalizando con un análisis de la relevancia de profesionalizar este tipo de organizaciones.

2.1 Definición de Pyme en la Argentina

Según la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), una pyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria, minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

Para formar parte del registro de empresas MiPyMe (Micro, Pequeña y Mediana empresa) se establecen categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa. A continuación se exponen los topes establecidos para cada caso.

Límites de ventas totales anuales expresados en pesos (\$).					
Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
Pequeña	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
Mediana Tramo 1	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
Mediana Tramo 2	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

Límites de personal ocupado					
Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Límite de activos expresados en pesos (\$)	
Topo de Activo en \$	193.000.000

Fuente: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>



2.2 Concepto y características de la Empresa Familiar

La empresa familiar es un sistema social de gran complejidad, pues en ella conviven la empresa y la familia, dos organizaciones sociales complejas en sí mismas. 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, 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.

Encontrar una definición consensuada del vocablo empresa familiar que se pueda adaptar a distintos países, culturas, tamaño y tipo de compañías, ha sido uno de los temas centrales en el debate sobre la disciplina en las últimas décadas (Tapies, 2011).

Miguel Ángel Gallo (1989) señala que lo que define una empresa familiar es el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y donde existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

Según Neubauer & Lank (1999) la empresa familiar es una organización de carácter económico cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar.

Para Dodero (2002), la empresa familiar se distingue por sus propietarios que son los mismos que la dirigen, es decir que la cultura de la empresa deriva de la cultura de la familia.

Soto Maciel (2013), la define como aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio.

Teniendo en cuenta las definiciones de distintos autores, para que una empresa sea considerada familiar debe cumplir tres condiciones: la familia tiene la propiedad o el control de la empresa, la familia desempeña labores directivas y ejecutivas y existe la intención de transferir la empresa a generaciones venideras.



La complejidad de las pymes familiares radica en que no sólo se deben tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, (rentabilidad, competitividad, etc.), sino que además persiguen objetivos de transmisión exitosa hacia las nuevas generaciones y este es el gran desafío al que se enfrentan estos negocios.

2.3 Importancia, Fortalezas y Debilidades de las Empresas Familiares

Las empresas familiares tienen gran importancia dentro de la realidad socioeconómica de cualquier país, ya que se constituyen en un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional (López, 2003).

Por ello, la literatura sobre la empresa familiar es muy abundante, producto de la preocupación tanto de las autoridades públicas como del ámbito académico. Por un lado, se habla del gran impacto de las empresas familiares en la creación de riqueza y de empleo, y por otro, se tratan sus importantes fortalezas, tales como:

- Elevado compromiso, dedicación y orgullo familiar,
- Identidad de valores familiares,
- Transmisión de la cultura familiar al entorno laboral,
- Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones,
- Cercanía con el cliente y atención personalizada,

También, por su alto componente emocional se les confiere las siguientes debilidades:

- La falta de conocimientos o preparación de los sucesores para gestionarla de forma eficiente limita su capacidad de crecimiento,
- La estructura del organigrama a veces no es clara,
- Falta de profesionalidad y enfoque estratégico,
- Mayor tendencia a la autofinanciación y menos acceso a otras fuentes de financiación,
- Miedo a asumir riesgos porque su propio patrimonio está en juego,

En Argentina, las pyme de origen familiar realizan un gran aporte a la actividad económica del país y son una fuente importante de generación de empleo, sin embargo, las estadísticas demuestran que sólo cerca del 30% de las empresas familiares en Argentina



alcanzan la segunda generación y menos del 10% la tercera. Esta tendencia está prácticamente presente en todo el mundo y responde a diferentes motivos que le son propios a este tipo de organizaciones, tales como la falta de planificación de la empresa y la familia, la problemática relacionada a la incorporación de familiares, la falta de gobierno, confusión entre los bienes familiares y los de la empresa, falta de planificación sucesoria, inexistencia de normas y acuerdos que regulen las relaciones internas -Protocolo familiar⁵- y carencia de controles de gestión. No obstante, ser capaces de resolver el paso generacional y la profesionalización de su gestión son los dos aspectos más críticos.

La profesionalización como factor determinante para la continuidad de este tipo de empresas será un tema que se analizará en el último punto de este apartado.

2.4 Factores que afectan el éxito o fracaso de las Empresas Familiares

La estrategia de las empresas familiares está fuertemente influida por la filosofía, valores y metas de la familia propietaria (Ward, 1987). Es por ello que es importante considerar estas cuestiones y procurar que no se transformen en un obstáculo para la supervivencia de dichas empresas.

Hay diversas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en las empresas familiares:

- El tamaño y estructura de la familia,
- Los valores familiares,
- La filosofía de la familia sobre sus empresas,
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares,
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa,
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios,
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa,
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo,
- La forma de tomar decisiones,

⁵ El protocolo familiar es un instrumento de consenso que ayuda a profesionalizar la empresa y resolver conflictos entre los parientes.



- La sucesión de la dirección: criterios para la elección e implementación de la misma.

Kenneth (1977) sostiene que la estrategia elegida es la que deberá definir la cultura, la estructura organizativa, el estilo de dirección y las competencias de los recursos humanos. Sin embargo, en las empresas familiares el proceso pareciera ser diferente, ya que los valores que explican la cultura de la empresa son los que influyen sobre la estrategia (Ward & Aronoff, 1994).

Por otro lado, las empresas familiares precisan de una particular objetividad para no confundirse y dejarse influir por lo que Gallo (1989) ha calificado como “trampas profundas de las empresas familiares”, las que se describen a continuación:

- La confusión entre la propiedad y la capacidad para dirigir.
- La confusión entre los vínculos que ligan una familia y los que unen a quienes forman una empresa.
- La confusión entre los flujos económicos propios de la actividad empresarial con los de la familia.
- Pensar que ninguna de las tres trampas anteriores le tocan al empresario familiar.

2.5 La Profesionalización como factor clave para la continuidad de las empresas familiares

Es común encontrar que una de las más grandes carencias de las pequeñas y medianas empresas familiares reside en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, hecho resultante de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización.

Para mantener el crecimiento de la empresa, el dueño debe darse cuenta de lo fundamental que resulta que se establezca una visión, una dirección y una organización competente y comprometida. Es común observar durante el desarrollo de toda empresa familiar que el dueño se satura y al intentar seguir manejando todo lo referente a la empresa solo, deja de hacer un uso efectivo de su tiempo. La empresa necesita profesionalizarse, volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas para tener un mayor control.



La diferencia entre una empresa que esta profesionalizada y una que no, radica en la manera que se toman las decisiones, dejando de ser intuitivas para pasar a basarse en información, planes estratégicos, objetivos, métricas, presupuestos, información compartida, etc. La profesionalización es el proceso por medio del cual una organización implementa metodologías de trabajo bien desarrolladas y de forma sistemática que le permite estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales que están sometidos a rigurosas evaluaciones.

La profesionalización es clave para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas familiares y para su supervivencia. La principal razón para llevarla a cabo se basa en la necesidad de mantener su capacidad competitiva e implica un proceso de cambio que no solo abarca la mentalidad de cada uno de los miembros familiares y no familiares de la empresa, sino que también incluye el cambio y mejora de tecnologías y procesos. Entre alguna de estas mejoras se encuentra la necesidad que tienen las pymes familiares de establecer mecanismos de control de su gestión para conseguir un correcto equilibrio de su crecimiento y rentabilidad, y de incrementar su capacidad innovadora. Así pues, es que en el siguiente capítulo se pretende profundizar sobre el Control de Gestión y, reflexionar sobre la necesidad de este tipo de modelo formalizado como garantía del éxito en las pymes familiares.



Capítulo III

El Control de Gestión en la Pyme familiar

El presente capítulo comprende una revisión teórica de la dinámica de las pequeñas y medianas empresas familiares en materia de control de gestión, a través del análisis y reflexión de las cuestiones más relevantes a considerar ante su implementación en este tipo de organizaciones. Asimismo, se aborda el estudio de los componentes y pasos necesarios para definir un adecuado control de gestión. Finalmente se propone y analizan aquellas herramientas de control de gestión aplicables en la pequeña y mediana empresa familiar, en función de su complejidad y relevancia.

3.1. El Control de Gestión en pymes familiares

El Control de Gestión es una pieza clave en la estrategia de todo negocio, independientemente de su tamaño, sin embargo, la inexistencia de un modelo formalizado de control de la gestión en la mayoría de las pymes familiares es una realidad que no se puede negar. Esta situación implica que una gran parte de las pymes familiares son vulnerables al actual entorno, ya que carecen de la información y la metodología necesarias para llevar a cabo una buena gestión, mientras que la capacidad de reacción, como resultado de la aplicación de éstas, les permitiría una mejor posición en el mercado frente a sus competidores. Esta vulnerabilidad sitúa a estas empresas en una posición de clara desventaja para afrontar la salida de la crisis con éxito.

Macías (2011) expone que los factores administrativos son la principal razón de desaparición de las empresas familiares, seguida por las cuestiones de orden financiero y político-fiscal. Así plantea que en lo administrativo incide la carencia de un sistema de control de gestión, ya que la mayoría de las empresas familiares dirigen sus negocios en forma improvisada, sin reglas claras en los roles para manejar su negocio y tomar las decisiones importantes.



Las pequeñas y medianas empresas deben sostener ventajas competitivas para encarar los desafíos que se les presentan y entre esas ventajas competitivas se encuentra el establecimiento de mecanismos de control de su gestión para conseguir un correcto equilibrio de su crecimiento y rentabilidad.

Fernández y Bringmann (2007) comprobaron, a través de un estudio cualitativo con cuatro empresas familiares españolas, que los fundadores de las empresas familiares exitosas dedican especial atención a la implementación de sistemas de control de gestión como herramientas que contribuyen al crecimiento de las mismas, así como a los recursos humanos.

El control de gestión favorece la evaluación de la actuación de las personas y/o departamentos a partir de la identificación de desvíos, la toma de decisiones correctivas para mejorar el funcionamiento interno y, con ello, la posición competitiva. Asimismo, en la medida que una pequeña empresa familiar se desarrolla y crece necesita adaptar su estructura y su funcionamiento para una mejor coordinación y planificación de tareas.

La escasa planificación, tanto de las necesidades de información, como de las necesidades estratégicas, provoca una falta de concreción de objetivos, de claridad organizativa y de transmisión de la información obtenida, entre otras cosas. Esto conlleva que, en muchas empresas, todavía se confunda la información disponible con la información necesaria para llevar a cabo un sistema de Control de Gestión.

Cabe resaltar que el desarrollo de los sistemas de Control de Gestión se encuentra en dependencia con la cultura empresarial, las características del entorno y las necesidades propias de cada empresa. Es por ello, que la pequeña empresa familiar debe establecer objetivos claros de su perspectiva futura, basando su estrategia en función de su cultura empresarial, y una planificación de su empresa, fruto de las bases asentadas en sus valores. Las empresas familiares deben saber combinar los valores de la familia y de la empresa, de manera que, por lo menos, en el corto plazo no se generen conflictos que afecten al seguimiento de la estrategia y a la consecución de objetivos.

Las pequeñas y medianas empresas familiares deben tomar conciencia que la elección de una estrategia apropiada junto con la instrumentación de un adecuado Control



de Gestión genera una ventaja respecto a la competencia y puede ser un elemento clave para la subsistencia y continuidad de la empresa.

3.2. La implementación de sistemas de Control de Gestión en las empresas familiares

El sistema de control de gestión que se diseñe, debe proporcionar 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 (2000), el diseño del sistema de control debe realizarse en función de la estrategia a la que se orienta la empresa.

Es importante contemplar, en este tipo de empresas, que no sólo 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 es necesario entender 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.
- Pueden existir conflictos entre familiares que son directivos, o bien rivalidades entre hermanos por el liderazgo o por la defensa de sus intereses respectivos, cuando tienen su propia familia.
- Los integrantes de la familia que no trabajan en la organización, 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.
- 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.

A pesar de estas situaciones, se puede afirmar, 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 logran generar un producto positivo de estas tensiones. Es conveniente establecer estructuras espontáneas para afrontar constructivamente este tipo de situaciones conflictivas. Como ejemplos se puede mencionar: la implantación de 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 de juego), la utilización de políticas de recursos humanos que sean adecuadas al nivel de operaciones de la empresa y el establecimiento de procesos de comunicación fluida, abierta y frecuente.

3.3. Dificultades en la implementación de un sistema de Control de Gestión en las empresas familiares

Las empresas familiares, generalmente, presentan limitaciones para crecer y para lograr formas organizativas más sofisticadas. Estas organizaciones tienen graves dificultades para afrontar la necesaria renovación organizativa de su personal, de su cultura y de sus sistemas (Casillas Bueno et. al. 2005).

La estabilidad cultural en las empresas familiares genera patrones de conducta muy arraigados a las tradiciones, que reflejan maneras de pensar renuentes al cambio.

Por ello, el diseño de un sistema de Control de Gestión en este tipo de empresas puede presentar dificultades. Así pues, los obstáculos más frecuentes a afrontar son:

- La creencia que el fundador de la empresa es irremplazable, lo cual atenta contra la posibilidad de implementar controles a las estructuras, los procesos y los objetivos, si es que éstos existen formalmente.
- Rigidez de la gestión, se insiste en utilizar métodos de administración que se mantienen invariables por años, en especial porque no están innovando e incorporando nuevas técnicas de gestión y administración. La tradición representa una limitación que rechaza el cambio debido a que, precisamente este acarrea no sólo desorganización y posibles riesgos comerciales, sino que a su vez implica un vuelco en las filosofías y prácticas establecidas por el fundador.
- Falta de sistemas de información y control de calidad. No hay una inversión real para obtener información que ayude a la toma de decisiones.
- Exceso de concentración en tareas operativas del día a día.
- Organización paternalista y unipersonal, producto de la tendencia del empresario familiar de “querer hacerlo todo”. 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 pequeña y mediana empresa es “hacia adentro” y no hacia el mercado o clientes. Hay un enfoque operativo, no hay estrategias.
- Los conflictos familiares se llevan a la empresa y se confunden con las tareas cotidianas y se desaprovecha 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 pueden limitar la implementación de sistemas de control de gestión en las empresas familiares, pero estas razones son referenciales pues también 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.

3.4. Componentes de un adecuado sistema de Control de Gestión

El sistema de control de gestión es un proceso compuesto de diferentes elementos que involucran a toda la organización, cuyo propósito final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa, permitiendo conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa, puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos.



El sistema de control de gestión es un proceso integrado o suma de varios componentes, no es un sistema aislado del conjunto de la empresa, y todo el personal está implicado en su funcionamiento, lo que requiere un enfoque sistémico, desde la dirección hasta los sectores operativos. Así pues, un buen sistema de control de gestión debe contener los siguientes componentes:

1. Realización de la planificación estratégica⁶ a largo plazo y tener la visión suficiente para percibir con claridad los objetivos y metas a lograr.
2. Definición de un responsable del control de gestión o *Controller*, quien genere las herramientas para controlar que se cumplan los objetivos.
3. Diseño del plan de cuentas y centros de costos e ingresos que satisfagan el sistema de información, buscando la utilidad y sencillez para efectuar el control.
4. Implantación de un mínimo sistema de control interno que asegure la validez de las operaciones y evite errores de cualquier tipo y defraudaciones.
5. Uso de un sistema informatizado integrado que sirva para gestionar las operaciones de las diferentes áreas.
6. Implementación de sistemas de protección de la información y de seguridad informática.
7. Establecimiento de un sistema de costos eficaz, orientado a reducir los costos, mejorar la información y facilitar un control eficaz.
8. Definición de un sistema de detección de riesgos en la empresa que además aporte planes de minimización de los mismos. En este tema, es fundamental, la implementación de una cultura preventiva.
9. Elaboración del presupuesto que incluya los planes estratégicos para el corto, mediano y largo plazo de la organización y ejecución del control presupuestario.
10. Definición y documentación del proceso de cierre mensual. Debe incluirse el cronograma para que la información sea oportuna.

⁶ Planificación estratégica es el proceso en el que se define y ejecuta una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes.



11. Determinación del reporte financiero mensual que incluya los indicadores de control de gestión por áreas o responsables. Ejemplos: Días de Cobranza, Días de Pago, Stocks y capital inmovilizado, etc.
12. Definición del reporte de control de gestión mensual, que debe estar compuesto de todos los elementos necesarios para comprobar el estado de la empresa y el cumplimiento de los objetivos fijados. Ejemplos: informes de volumen, precios de venta, rentabilidad por producto/unidad de negocio, etc.

3.5. Pasos para definir un Control de Gestión efectivo

Ante la iniciativa de la familia empresaria de configurar un sistema de Control de Gestión efectivo, necesitarán llevar a cabo las siguientes actividades principales:

- Establecer los estándares u objetivos en base a los cuales se evalúe el desempeño: implica establecer y documentar normas, procesos, actividades, tareas, programas, presupuestos, procedimientos, plan de gestión y estándares o criterios de evaluación o comparación. Es clave que toda la organización los conozca y deben ser consensuados.
- Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos: se puede establecer con la implementación de indicadores financieros y de gestión. Alinear periodicidad de control.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: se compara el desempeño con lo que se estableció como estándar para verificar si hay desvío o variación. Se busca algún error o falla en relación con el desempeño esperado.
- Acción correctiva: es la última y más importante actividad del control de gestión que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva siempre es una medida de reajuste y adecuación de algún desvío o variación en relación con el estándar esperado.



3.6. Principales herramientas de Control de Gestión para pymes familiares

Muchas de las pequeñas empresas familiares, debido a su tamaño, a su estructura o a las características de los miembros que la integran, no consideran apropiado implementar en su negocio, ciertas herramientas de control y gestión. Confían en el buen hacer familiar y en el interés por la empresa de todos los miembros familiares que la integran. Sin embargo, a medida que las empresas van creciendo necesitan desarrollar técnicas que les permitan tener un control de todas las operaciones, debido al crecimiento en el volumen de operaciones.

Además, los entornos cambiantes en los que actúan las empresas y el cambio tecnológico que ha originado una creciente complejidad en el manejo de las organizaciones, obliga a la gerencia o dirección empresaria a optar entre diversos cursos de acción, así como una variada gama de decisiones y de estrategias a implementar. Hoy, más que nunca, es fundamental tomar decisiones adecuadas, y que no es posible determinar las mismas mediante análisis de costos, de calidad u otros análisis individuales. Para poder tomar decisiones en este escenario, contemplando un grado razonable de éxito, se debe contar con la correcta elección, implementación y aplicación de herramientas adecuadas de control de gestión, además de una estrategia consistente y bien planificada

No obstante, es posible que algunas empresas muestren rechazo ante la implantación de un modelo de Control de Gestión, siendo los responsables que asumen la dirección, los que se convierten en el principal limitador del Control de Gestión. Por ello, es importante que el modelo formalizado con el que se vaya a trabajar sea sencillo, accesible y relevante.

Bajo este planteo, de acercamiento entre el modelo de Control de Gestión y los responsables de su desarrollo, las herramientas de Control de Gestión deben identificarse teniendo en cuenta, principalmente las siguientes características:

- Flexible,
- Suministrar información oportuna,
- Suministrar información exacta.



Es importante tener en cuenta que un control de gestión demasiado rígido en una pequeña empresa familiar también puede desencadenar pérdida de flexibilidad y de rapidez de respuesta, lo que se consideraría una desventaja para la empresa. Por ello, se considera un factor clave el conocimiento y consenso familiar en las propuestas de control de la gestión en este tipo de empresas.

La literatura ofrece una gran variedad de herramientas de Control de Gestión, pero no todas son relevantes para la pequeña y mediana empresa familiar, por su complejidad en el desarrollo, por la información que requieren (cantidad de información o su dificultad para obtenerla) o por la información que aportan a la pequeña empresa familiar, que puede no ser necesaria en estos casos.

Por ende, en el próximo apartado se presentará al lector una visión de aquellas herramientas que sí son consideradas elementales para la pyme familiar, por permitir obtener un diagnóstico apropiado de su gestión interna:

- ✓ Presupuesto
- ✓ Flujo de caja (*Cash Flow*)
- ✓ Tablero de control.

También, se señalará la importancia de estas herramientas como instrumentos de control de la gestión empresarial.



Capítulo IV

Presupuesto, Flujo de Caja y Tablero de Control. Herramientas de planificación y control

4.1 Presupuesto

La tarea de presupuestar ha estado implícita en las actividades humanas desde las primeras civilizaciones. Imperios como el babilónico, el egipcio y el griego planeaban las actividades según los cambios climáticos, para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos. Sin embargo, los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control tuvieron su origen en el sector gubernamental a fines del siglo XVIII, cuando se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra presupuesto proviene del francés antiguo *bou-gette* (bolsa, en español). Esta acepción pasó al idioma inglés con el término *Budget*, que se traduce al español como Presupuesto.

El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.

La planificación y el control, como funciones de la gestión administrativa de una organización, se concretan en el proceso de elaboración de un presupuesto. A su vez, el control presupuestario es la manera de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos, a través del cual se comparan los resultados reales frente a los presupuestados, se determinan las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Sin presupuesto, la dirección de una empresa no sabe hacia cuál meta dirigirse, no puede precisar que inversiones merecen financiamiento, puede incurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no cuenta con bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no dispone de la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos.



Igualmente, en la actualidad las organizaciones deben estar a la vanguardia y sobre todo estar pendiente de los cambios e innovaciones, y para ello es clave que establezcan mecanismos de acción para realizar estimaciones a futuro, tomando en cuenta las diferentes variables que intervengan y fijando estrategias y procedimientos para lograr los objetivos planteados. Por ejemplo, en países que sufren fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación, y en las tasas de interés, como sucede en Argentina, se debe hacer un análisis detallado de estos factores al elaborar el presupuesto.

El presupuesto se desarrolla bajo un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Los presupuestos permiten reflejar la visión de los gerentes o encargados de unidades respecto del futuro que quieren anticipar, condición que hace que los responsables tengan que prever y anticiparse a posibles problemas antes de que éstos se presenten (Donoso, 2003).

La formalización de la planificación presupuestaria en una pyme familiar puede desarrollarse, principalmente, en la previsión de sus ventas, en función de sus objetivos, en la identificación de sus costes de producción, en la determinación de sus costes de departamentos no productivos, y en la generación de recursos monetarios suficientes para hacer frente a su actividad empresarial. Una vez elaborados los presupuestos y analizados los gastos por departamento o de la empresa en su conjunto, se podrán detectar las variaciones que se vayan produciendo.

A través de la medición y evaluación del desempeño, que representa la dimensión cuantitativa del comportamiento de los componentes de la empresa, se analizarán las causas de las posibles desviaciones y se tomarán medidas para corregirlas. La existencia de una desviación implica inmediatamente la investigación de sus causas y, por lo tanto, servirá de base para la gestión de la empresa sobre las decisiones futuras a tomar.

Las empresas que utilizan el presupuesto como herramienta de gestión, obtienen mayores resultados que aquellas que se lanzan a la aventura de administrar sus negocios sin haber pronosticado el futuro. Las ventajas de implementar esta herramienta son claras:



- Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos.
- Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
- Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la empresa realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- De manera periódica, se replantean las políticas, cuando después de revisarlas y evaluarlas se decide que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Se busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los recursos de la empresa dado el costo de los mismos.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Por consiguiente, la elaboración del Presupuesto, el control de su cumplimiento y el análisis de desviaciones forman parte de la herramienta de gestión que ayuda a fijar los objetivos económicos, tanto en el aspecto de los ingresos, gastos e inversiones y, que sirve para vigilar que las acciones diseñadas para su consecución sean las adecuadas para lograrlo. Para ello se debe tener en claro qué información es necesario analizar para efectuar esos controles y cada cuánto tiempo se deben aplicar dichos controles. Es aconsejable la ejecución del control presupuestario con una rutina mensual.

4.2 Flujo de Caja (*Cash Flow*)

El *cash flow* es un informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa en un período determinado.

Ejemplos de ingresos de efectivo son el cobro de facturas, el rendimiento de inversiones, los préstamos obtenidos, entre otros, mientras que ejemplos de egresos de efectivo son el pago de facturas, el pago de sueldos, el pago de servicios básicos, el pago de impuestos, el pago de préstamos, el pago de intereses, etc. La diferencia entre los ingresos y los egresos



de efectivo se conoce como saldo neto, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los ingresos son menores que los egresos).

Asimismo, es posible que un *cash flow* muestre los flujos de ingresos y egresos de efectivo que una empresa espera tener para un periodo de tiempo determinado. En este caso, el flujo de caja se conoce como flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo ya que justamente muestra una proyección de los ingresos y egresos de efectivo que la empresa espera tener para un periodo de tiempo determinado, y no los que ingresos y egresos de efectivo que ya ha tenido.

El *cash flow* es muy útil para valorar la capacidad de la empresa para generar liquidez y atender sus obligaciones de pago. Su importancia radica en que permite conocer la salud financiera de la empresa y tomar decisiones futuras. Si una empresa no tiene suficiente dinero en efectivo para apoyar su negocio, se dice que es insolvente. Ser insolvente durante bastante tiempo puede llevar a la quiebra y al cierre del negocio.

Así pues, como el *cash flow* muestra las entradas y salidas de efectivo que tiene una empresa durante un periodo de tiempo determinado, permite saber cómo una empresa ha obtenido y gastado su efectivo, y cuál es su efectivo disponible al final del periodo. De esta forma se puede establecer, por ejemplo:

- Cuánto se puede comprar de mercadería.
- Si es necesario reducir los gastos (cuando hay un déficit de efectivo).
- Si es posible comprar al contado (cuando hay un excedente de efectivo) o es necesario o preferible solicitar un crédito (cuando hay un déficit de efectivo).
- Si es necesario o preferible cobrar al contado (cuando hay un déficit de efectivo) o es posible otorgar créditos (cuando hay un excedente de efectivo).
- Si es posible pagar las deudas a su fecha de vencimiento o es necesario pedir un refinanciamiento o un nuevo financiamiento (cuando hay un déficit de efectivo).
- Si se tiene un excedente de efectivo suficiente como para poder invertirlo, por ejemplo, en la adquisición de nueva maquinaria o en algún activo o instrumento financiero.



- Si es necesario aumentar el efectivo disponible, por ejemplo, para una eventual oportunidad de inversión.

En otras palabras, el *cash flow* es una herramienta esencial pues indica en qué situación se encuentra la empresa y proporciona información apropiada a la gerencia para que ésta pueda tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento futuro de la organización. Cabe recordar que el control de gestión permite entender el pasado y planificar el futuro.

El análisis de los flujos de efectivo pasados facilita la predicción de flujos de efectivo futuros. Así entonces, en el caso del flujo de caja proyectado, al mostrar las futuras entradas y salidas de efectivo que tendrá una empresa para un periodo de tiempo determinado, permite saber cómo una empresa obtendrá y gastará su efectivo, y cuál será su efectivo disponible al final del periodo y así, por ejemplo:

- Anticipar un futuro déficit de efectivo que permita tomar oportunamente la decisión de buscar financiamiento.
- Prever un excedente de efectivo y así, poder tomar la decisión de invertirlo.
- Establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de un préstamo, por ejemplo, al presentar el flujo de caja proyectado ante un banco o entidad financiera.

El flujo de caja proyectado suele hacerse al momento de hacer los presupuestos de una empresa, al momento de solicitar un préstamo (ya que suele ser un documento que los bancos y demás entidades financieras suelen pedir para saber si seremos capaces de pagar la deuda oportunamente, y así evaluar si otorgan o no el préstamo), y al momento de hacer un plan de negocios (ya que suele ser un elemento importante de este).

La administración de la disponibilidad de efectivo constituye un punto medular de la gestión financiera de toda organización, pues una empresa puede ser rentable, pero si no hay liquidez, la empresa puede morir. Así es que, para una pyme familiar, es muy importante realizar un frecuente control y adecuada planificación del flujo de efectivo. En épocas de crisis o turbulencias económicas se incrementa aún más esta necesidad, por lo que es recomendable realizar el *cash flow* con una regularidad semanal.



Para la elaboración del flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo se debe partir del saldo existente al comienzo del período de proyección. Para determinar las disponibilidades correspondientes a cada uno de los sub-períodos (semanas, meses, bimestres, trimestres), se le debe agregar a ese saldo de inicio los ingresos previstos, como por ejemplo las ventas de contado, la recuperación de cartera, los intereses provenientes de inversiones a corto plazo o de fondos depositados en cuentas que proporcionan beneficios financieros, las ventas de activos fijos. La captación de fondos monetarios también puede provenir de aportes de capital, de créditos a corto plazo o de la colocación de bonos en el mercado. En el caso de contar con descubiertos bancarios se sugiere incluir también ese saldo.

Luego de determinar los fondos monetarios disponibles, se deben estimar las salidas de efectivo asociadas con las diversas obligaciones que las empresas contraen con quienes les suministran bienes, servicios y capitales. Entre las salidas monetarias se consideran ítems tales como, la remuneración del personal, la cancelación de cuentas de proveedores de insumos y servicios, amortización de créditos, pago de intereses, reconocimiento de dividendos y cancelación de obligaciones por concepto de impuestos, servicios públicos y otros.

Al deducir las salidas de efectivo de las disponibilidades calculadas previamente (saldo inicial + entradas), se obtiene el saldo final. Este valor se compara con el monto mínimo pretendido, definido como mecanismo de control, para tomar decisiones sobre inversiones temporales externas cuando se pronostiquen excedentes o financiamiento a corto plazo cuando el valor mínimo exigido supere el saldo final calculado.

Los presupuestos constituyen la fuente de información más importante para pronosticar los flujos de efectivo. Como se puede apreciar en el siguiente diagrama, el presupuesto de ventas provee los ingresos monetarios; el presupuesto particular al consumo de insumos representa el soporte para planificar las compras; el presupuesto de mano de obra directa ayuda a programar los desembolsos monetarios por remuneración; y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, además de otorgar datos para el cómputo de la nómina, aporta información valiosa para determinar las salidas de efectivo relacionadas con los seguros, los servicios públicos y de mantenimiento.



Esquema general del *Cash flow* proyectado

<u>Conceptos</u>	<u>Fuentes de información</u>
Saldo Inicial de efectivo	Saldo final anterior
+ Entradas de efectivo	
Ventas de contado	Presupuesto de Ventas
Recuperación de cartera	Presupuesto de Ventas (a)
Intereses	Inversión temporal (b)
Aportes de capital	Plan de financiación (c)
Empréstitos a largo plazo	Plan de financiación (c)
Préstamos a corto plazo	Plan de financiación (d)
= Monto de efectivo disponible	
- Desembolsos de efectivo	
Pago a proveedores	Presupuesto de Compras y de Producción (e)
Cancelación de salarios	Presupuesto de Producción
Cancelación de sueldos	Presupuesto de Gastos de Administración
Liquidación comisiones	Presupuesto Comercial
Impuestos	Programación de pagos de carga tributaria
Dividendos	Plan de distribución de utilidades
Amortización de deudas e intereses	Programación de deuda
Inversiones en Activo Fijo (f)	Plan Estratégico
Servicios de Publicidad	Presupuesto Comercial
= Flujo neto de efectivo (FN)	
- Saldo mínimo deseado (SM)	Acordado con los bancos
= Sobrantes o faltantes de efectivo	
- Inversión externa de los excedentes de efectivo (h)	Cuando FN > SM
o	
Financiamiento externo (i)	Cuando FN < SM
= Saldo final de efectivo	
<u>Notas</u>	
(a) Según el periodo de pago establecido por la empresa.	
(b) Tiene relación con la colocación de fondos sobrantes en títulos valores redimibles a corto plazo.	
(c) Cuando en el período analizado se contempla emprender proyectos.	
(d) Por lo general, responde a la tenencia de líneas de crédito a corto plazo.	
(e) De acuerdo a los períodos de pago fijados por los proveedores.	
(f) Se aplica cuando la inversión se financia con aportes de capital.	
(g) Según las pautas de pago establecidas por los medios de comunicación o agencias de publicidad.	
(h) Los excedentes de efectivo se deben invertir externamente, para evitar su ociosidad.	
(i) Se recurre al financiamiento externo cuando el flujo neto de efectivo no cubre el mínimo requerido por los bancos.	

Fuente: Burbano Ruiz (2011) – Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos.



4.3 Tablero de Control

El Tablero de control es una de las herramientas más efectivas como sistema de control de gestión de las empresas. Esta herramienta identifica todos los elementos alrededor de la estrategia de la organización, integrándolos en un todo interrelacionado. Es un instrumento de diagnóstico que integra la visión, la misión y los objetivos, teniendo en cuenta si funcionan sistemáticamente entre sí.

El Tablero de control está conformado por un conjunto de indicadores que permiten diagnosticar, seguir y evaluar adecuada y periódicamente la situación de la empresa. Se presenta a través de indicadores previamente definidos, de acuerdo a la importancia crítica de la variable que está midiendo. Por esta razón, reciben el nombre de KPI (*Key Performance Indicators*) o indicadores claves de rendimiento. Su armado exige que se definan objetivos de control para luego poder compararlos con los resultados reales y en base a la detección de desvíos definir acciones correctivas.

Para el seguimiento de estos indicadores resulta relevante considerar su efecto global en el resultado final de la empresa, ya que una mejora abrupta en un indicador de gestión de un sector, puede llegar a tener un impacto negativo en otro sector y, por ende, no reportar beneficios en el resultado final de la empresa. De ahí, que deban realizarse, permanentemente, análisis de sensibilidad.

Para la definición de los indicadores es fundamental definir el objetivo que se pretende alcanzar y enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados. Se deben utilizar exclusivamente los indicadores que proporcionen información relevante para la toma de decisiones y faciliten el proceso de monitoreo. Los indicadores claves son los datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave.

Existe abundancia de indicadores que pueden utilizarse para el seguimiento puntual de algunas áreas concretas de una empresa. Los más habitualmente aplicados en entornos de negocios son:



Indicadores de Finanzas:

- Margen de utilidad,
- Eficiencia de costes,
- Rentabilidad,
- Rentabilidad de la inversión (ROI),
- Rentabilidad sobre Capital empleado (ROCE),
- Rentabilidad sobre los Activos (ROA),
- Rentabilidad sobre los fondos propios (ROE),
- Ciclo de conversión a efectivo (CCC),
- Días de cobranza,
- Días de cuentas a pagar,
- Grado de liquidez,
- *Cash flow*,
- Ratio de endeudamiento,
- Apalancamiento financiero, etc.

Indicadores de Producción:

- Tiempo de ciclo de producción,
- Rendimiento de la producción,
- Utilización de la capacidad de producción,
- Eficiencia general de los equipos (OEE),
- Rendimiento de calidad,
- Mermas,
- Incidentes de salud y seguridad, etc.

Indicadores Logísticos:

- Índice de rotación de inventarios,
- Coste medio por orden de compra,
- Plazo de aprovisionamiento (lead time),
- Nivel de cumplimiento de proveedores,
- Nivel de cumplimiento de despachos,
- Tasa de capacidad de transporte utilizada,



- Tasa de rupturas de stock, etc.

Indicadores Comerciales:

- Nivel de facturación,
- Rentabilidad media de ventas,
- Rentabilidad y margen por producto,
- Cuota de mercado,
- Posicionamiento en el mercado,
- Índice de fidelización,
- Reclamos,
- Devoluciones,
- Visitas a clientes,
- Volumen de compra por cliente, etc.

Indicadores de Recursos Humanos:

- Índice de rotación de personal,
- Remuneraciones sobre facturación,
- Coste del área talento humano,
- Tasa de cobertura de capacitación (TCC),
- Inversión en capacitación por empleado (ICE),
- Índice de ausentismo laboral, etc.

Después de la definición de las áreas y de los indicadores clave se deberá especificar el:

- Periodo del indicador: día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado del período fiscal, etc.
- Apertura: forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación.
- Frecuencia de actualización: diaria, semanal, mensual.
- Referencia: base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta, etc.
- Parámetro de alarma: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante.



- Responsable de monitoreo: es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable.

Cabe destacar que existe la posibilidad de aplicar cuatro tipos de tableros de control:

1. Operativo: permite realizar el seguimiento diario de las tareas de un departamento o sector de la empresa, a fin de que tras su observación, se puedan tomar las medidas necesarias para corregir el rumbo del área.
2. Directivo: es sinónimo de una visión general, más orientada al corto plazo. Incluye indicadores de todas las áreas de la empresa, permitiendo monitorear los resultados de la empresa.
3. Estratégico: es el que considera no sólo variables internas sino también externas. Brinda una visión más a largo plazo.
4. Integral: agrupa la información más relevante de las tres perspectivas anteriores, destinado a la Alta Dirección.

En todos los casos se debe incluir un número adecuado de información, que no resulte excesivo, para permitir una visualización ágil. El uso de colores (rojo, amarillo y verde) para la identificación de las alarmas es un elemento que puede ayudar mucho.

4.3.1 Tablero de Control Operativo (TCO)

El TCO debe servir para que en una simple mirada se pueda evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día. Este tablero permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de las finanzas, compras, comercial, producción, logística, etc., de una empresa para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Debe proveer la información que se precisa para entrar en acción.

En el anexo I se expone un ejemplo de este tipo de tablero para un área específica.



4.3.2 Tablero de Control Directivo (TCD)

El TCD abarca a toda la empresa en su conjunto, segmentándola por áreas claves y permitiendo monitorear la evolución de cada área a través de indicadores específicos. Debe incluir los datos más relevantes de la organización que un alto directivo debe conocer, con una visión amplia (ejemplo de un TCD en anexo II).

4.3.3 Tablero de Control Estratégico (TCE)

El TCE brinda información útil respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado y en el entorno, es una herramienta más general y destinada específicamente a la alta dirección, que incluye algunos indicadores internos del TCD y la información de la competencia y del entorno que permite hacer un análisis de posicionamiento sectorial y global. Sus usuarios pueden ser tanto el accionista, los directores o los número 1 de las empresas.

Los indicadores claves a monitorear pueden provenir de cualquier etapa del proceso de formulación de la estrategia. Los mismos surgirán de hacer el diagnóstico, formular el plan, definir los objetivos y metas o de cualquier otra parte del proceso de dirección estratégica. Los conceptos incluidos deben ser claros y uniformes y se deben plantear los que resultan útiles para clarificar la misión y la visión de la empresa, su estrategia global que debe concretarse en los objetivos, la agenda estratégica y los indicadores. De esta forma es posible visualizar claramente en una página cual es el diagnóstico por área clave del negocio: rentabilidad, productividad, posicionamiento comercial o motivación de los recursos humanos.



Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha expuesto un marco conceptual teórico del control de gestión, se han investigado los atributos de implementar un sistema de control de gestión y analizado las particularidades de su aplicación en las organizaciones pyme familiares.

El objetivo general de esta investigación se ha centrado en conocer el significado real del concepto “Control de Gestión” y, comprender la actual dimensión y utilidad práctica que la perspectiva moderna del control de gestión puede aportar a la dirección efectiva de una empresa.

Suele suceder que muchos de los interesados en el control de gestión, lo hacen motivados por el hecho de controlar su negocio. Es cierto que el control de gestión contribuye a controlar efectivamente el negocio, pero su significado principal no se ajusta al concepto de control. Controlar una organización se refiere a evaluar resultados ex-post (con posterioridad a que los hechos ocurrieron), con el objeto de ver si se cumplió o no el resultado, si se logró o no el objetivo y, esto es muy consistente con la visión tradicional del control de gestión. Una visión que centra su significado en el control efectuado a través de la evaluación de las mediciones proyectadas versus la realidad, mientras que el control de gestión moderno pretende incidir hoy en la obtención del resultado futuro, de manera de aumentar la probabilidad que, al momento de controlar efectivamente los resultados, se cumplan los objetivos trazados.

Como se ha mencionado en el desarrollo del presente estudio, el control de gestión pone su énfasis ex-ante (antes que los hechos ocurran), de manera que en el tiempo se maximice la posibilidad real de obtener los resultados deseados. Por ello, se ha señalado que el control de gestión es, en realidad, un sistema de dirección que busca impactar el futuro de la organización y no controlar su pasado. Es una herramienta de apoyo para la mejora de los resultados que la empresa desea obtener en el futuro inmediato.

Asimismo, gran parte de quienes se ven interesados en el control de gestión, lo hacen atraídos por la necesidad de definir índices de gestión para sus negocios. Es indudable que los indicadores de gestión constituyen un elemento importante del control de gestión, pero éste último va más allá de lo que las mediciones pueden aportar. Hablar de control de gestión



es hablar de un sistema de dirección integrado, el cual involucra índices como un componente valioso, pero también se deben considerar otros importantes componentes.

Por tanto, un sistema de control de gestión efectivo se compone de diferentes elementos (planificación estratégica, control interno, presupuesto, proceso de cierre mensual, indicadores, reporte de control de gestión, etc.) y, se concreta realizando las siguientes actividades básicas:

1. Definición de objetivos en base a los cuales se evalúa el desempeño.
2. Creación de sistemas de medición o monitoreo.
3. Comparación del desempeño real frente a los objetivos establecidos.
4. Análisis de los desvíos y planificación de las futuras acciones a tomar a fin de adecuar al estándar esperado.

Los temas precedentemente mencionados (componentes y pasos de un sistema de control de gestión), se han analizado en el capítulo III de este escrito (apartados 3.4 y 3.5), siendo uno de los objetivos específicos planteados.

En suma, el control de gestión es una pieza clave en la estrategia de todo negocio, pues permite que una organización sin importar su tamaño esté alineada al logro de sus objetivos estratégicos, económicos, de cumplimiento y operativos. No obstante los beneficios que se señalan en la literatura, la ausencia de mecanismos de control de gestión en la pyme familiar es muy frecuente. Ante los planteamientos revisados en la bibliografía, respecto a la problemática que supone el control de gestión en la pyme familiar, se cree que el origen de este inconveniente en las pequeñas y medianas empresas familiares puede deberse, fundamentalmente, a dos aspectos:

- Por un lado, la falta de especialización en materia de control de gestión en los responsables. La escasez de conocimientos al respecto, entre los miembros familiares de la empresa, obstaculiza el desarrollo formalizado de un método de control de gestión.



- Por otro lado, no tener configurado un sistema de control de gestión adaptado a las necesidades de este tipo de organización, donde existan, objetivos claros establecidos, una estrategia de seguimiento y consecución de los objetivos.

Estos dos aspectos suponen en cualquier tipo de empresa una importante barrera a la adaptación a los cambios y a la innovación, entre otros, como ventajas competitivas. Además, al tratarse de una organización familiar, los conflictos dentro de la familia pueden repercutir directamente en el funcionamiento de la empresa, pues a diferencia de las empresas no familiares, donde su principal reto se basa en hacer frente a un amplio mercado competitivo, las empresas familiares tienden a perseguir además retos como integrar los intereses de los familiares dentro y fuera de la empresa, compartir objetivos y coordinar esfuerzos para el logro de los mismos. En suma, la adecuación de la pyme familiar a los nuevos entornos requiere una solidez de valores familiares capaces de readaptar su cultura empresarial.

Por ello, es beneficioso considerar las siguientes recomendaciones para este tipo de empresas, y cuyo seguimiento estará delimitado por específicas herramientas de control de gestión, como las que se ha hecho referencia en el último capítulo de este trabajo:

- ✓ Reflexión y determinación de una sólida cultura empresarial-familiar, contrastando valores y prioridades dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Fijación, cuantificación y seguimiento de objetivos, definidos a partir de la escala de valores familiares-empresariales.
- ✓ Consolidación de estrategias de gestión, acordes con las estrategias empresariales.
- ✓ Organización de los puestos de trabajo en función de las capacidades, aptitudes y habilidades de cada miembro familiar que adquiera la responsabilidad de cada puesto.
- ✓ Utilización de las herramientas básicas de control de gestión. Estas son esenciales para la anticipación de problemas y ayuda en la búsqueda de soluciones. La previsión de escenarios futuros debe ser uno de los puntos más importantes de la pyme familiar.
- ✓ Control mediante el análisis de desviaciones entre lo real y lo presupuestado.



Las pequeñas empresas familiares deben ser conscientes de la importancia que estos elementos conllevan para la subsistencia y continuidad de la empresa. La implementación de un modelo de control de gestión adaptado a la pyme familiar, ofrecerá a estas empresas una importante ventaja competitiva para enfrentarse a los desafíos que se le presentan.

Los sistemas de control de gestión proveen una valiosa fuente de información a las empresas, les advierten sobre riesgos y les permiten alcanzar sus objetivos. El adecuado desarrollo y manejo de los sistemas de información permite a la empresa obtener fortalezas y hace a la gerencia efectiva. También son necesarios para la definición y conducción de la estrategia que posteriormente dé lugar al cambio estratégico.

Por lo antes expuesto y por lo expresado en la literatura acerca de las características de la pyme familiar y los beneficios de contar con un adecuado control de gestión, podemos validar que la hipótesis es correcta.

La hipótesis planteada afirma que un adecuado sistema de control de gestión, adaptado a las organizaciones familiares, ofrecerá una importante ventaja competitiva y contribuirá con la subsistencia y continuidad de las empresas.

Finalmente, es fundamental en la pyme familiar que la familia empresaria esté concientizada de la importancia que conlleva el desarrollo de un adecuado sistema de control de gestión, tanto para su supervivencia como para su continuidad. En definitiva, se necesita el compromiso y convencimiento de todos los miembros, al menos familiares, que forman parte de la empresa. A partir de ese momento, la pyme familiar estará en condiciones de establecer su sistema de Control de Gestión, adaptado a su estructura y persiguiendo la eficacia y eficiencia de su empresa.



Bibliografía

- Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar* (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Ballvé, A. (2000). *Tablero de control*. Buenos Aires: Macchi.
- Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos - Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernández, M., & Vázquez Sanchez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Chenhall, R. (Febrero-Abril de 2003). Management control systems designs within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), págs. 127-168.
- Chenhall, R., & Euske, K. (Octubre-Noviembre de 2007). The role of management control systems in planned organizational change: an analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), págs. 601-637.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Donoso, P. (2003). *Instrumentalización del Control de Gestión*. Universidad Católica de Chile.
- Fayol, H. (1973). *Administración Industrial y General* (9a ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Fernández L., N., & Bringmann, E. (enero de 2007). *El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares*. Obtenido de Conocimiento, innovación y emprendedores: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234313>
- Gallo, M. (1989). *Las Empresas Familiares*. Barcelona: IESE.
- IMF Business School. (6 de septiembre de 2018). *Claves para gestionar una empresa familiar*. Obtenido de blog: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/empresa-familiar/>
- Jaramillo Salgado, V. H. (diciembre de 2002). Las empresas frente a la implementación de sistemas de control de gestión. *Forum Empresarial*, 7(2), 56-81.
- Kenneth, R. A. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: Eunsa-Universidad de Navarra.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lopez, G. A. (noviembre de 2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica. *Invenio*(11), 91-100.
- Macías R., V. H. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212.
- Mockler, R. (1970). *Lecturas en Control de Gestión*. Nueva York: Appleton Crofts.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1999). *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Pérez Campaña, M. (19 de julio de 2019). *El sistema de control de gestión, conceptos básicos para su diseño*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2019/07/19/el-sistema-de-control-de-gestion-conceptos-basicos-para-su-diseno-4/>



- Remesnitzky, R. (22 de agosto de 2018). *¿Cómo mejoro el control de gestión de mi pyme?* Obtenido de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/2018-08-como-mejoro-el-control-de-gestion-de-mi-pyme/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). México: Pearson Education.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.
- Tapiés, J. (4to trimestre de 2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, págs. 12-25.
- Vega, J. (s.f.). *El Control de Gestión en la empresa familiar*. Obtenido de Global Chartered Controller Institute: <https://www.globalcci.org/blog/2019/10/10/el-control-de-gestion-en-la-empresa-familiar/>
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and, family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. L., & Aronoff, C. E. (enero de 1994). How family affect strategy. *The Small Business Forum*, 12(2), 85-90.



Anexos

Anexo I - Tablero de Control Operativo del área de Producción

Indicador	Apertura	Frecuencia de actualización	Referencia de comparación	Alarma			Indicador Actual	Responsable
				Verde	Amarillo	Rojo		
Cumplimiento Producción (%)	Unid. producidas real por producto	Cada 3 días	Unidades Programadas	90% o más	90% - 75%	75% o menos		Jefe de Fábrica
Cumplimiento Presupuesto (%)	Unid. producidas real por producto	Semanal	Unidades Presupuestadas	90% o más	90% - 75%	75% o menos		Jefe de Fábrica
Horas Productivas (%)	Horas reales por producto	Semanal	Horas Programadas	95% o más	95% - 85%	85% o menos		Jefe de Fábrica
Horas Productivas (%)	Horas reales por producto	Semanal	Horas Presupuestadas	85% o más	85% - 75%	75% o menos		Jefe de Fábrica
Horas Extras (%)	Horas extras por producto	Semanal	Horas reales por producto	Hasta 2%	2% - 16%	16% o más		Jefe de Fábrica
Merma (%)	Cantidad de desperdicio por producto	Semanal	Insumos ingresados en proceso producción por producto	Hasta 4%	4% - 8%	8% o más		Jefe de Fábrica
Unidades de Producto Terminado	Cantidad de unidades producidas por día	Semanal	Cantidad de unidades programadas por día	500 o más etiquetas	499 - 350 etiquetas	350 o menos		Jefe de Fábrica
Cumplimiento Calidad (%)	Unidades defectuosas por producto	Semanal	Unidades totales fabricadas	90% o más	90% - 80%	80% o menos		Jefe de Fábrica



Anexo II - Tablero de Control Directivo

Indicador	Apertura	Frecuencia de actualización	Referencia de comparación	Alarma			Responsable
				Verde	Amarillo	Rojo	
Rentabilidad sobre Ventas	Resultado Neto (RN) / Ventas (por producto)	Mensual	RN / Ventas (por producto) periodo anterior				
Contribución Marginal	Ventas Reales - Costos Variables reales (por producto)	Mensual	Ventas Presup. - Costos Variables presup. (por producto)				
Variación EBITDA	EBITDA actual	Trimestral	EBITDA periodo anterior				
Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente (actual)	Mensual	Activo Corriente / Pasivo Corriente (objetivo)				
Liquidez ácida	Activo Corriente - Bs. Cambio / Pasivo Corriente (actual)	Mensual	Activo Corriente - Bs. Cambio / Pasivo Corriente (objetivo)				
Rentabilidad sobre los fondos propios (ROE)	Resultado neto / Patrimonio neto (actual)	Trimestral	Resultado neto / Patrimonio neto (objetivo)				
Apalancamiento	Resultado antes de Imptos./PN promedio)/(Resultado operativo/Activo promedio) - Real	Trimestral	(Resultado antes de Imptos./PN promedio)/(Resultado operativo/Activo promedio) - objetivo				
Utilización de capacidad productiva	Índice de utilización capacidad productiva actual	Anual	Índice de utilización capacidad productiva periodo anterior				
Capacitación técnica empleados	Horas capacitación empleados periodo actual	Trimestral	Horas capacitación empleados periodo anterior				
Solvencia	Activo realizable / Pasivo	Trimestral	Activo realizable / Pasivo periodo anterior				



Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno Viviana Laura Ricci		Tipo y N° de documento de identidad DNI 18.122.836
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2019	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final El control de gestión en el ámbito de la Pyme Familiar		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final		
Aclaración: Claudio Lagar Lugar y fecha: Buenos Aires, 09 de diciembre de 2020		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico Claudio.Lagar@smurfitkappa.com.ar	Teléfonos 11-6586-1777	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares)• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)• Certificado analítico		
Fecha 09/12/2020	Firma del alumno	