

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



Tesis modelo tradicional

Los mecanismos de control interno en las pymes de familia, a la luz de la sostenibilidad empresarial: un estudio exploratorio

Camilo Gómez Naranjo

Docente - Monitor

Cristian Pedraza

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

25 de noviembre de 2019

Tabla de contenido

1. Introducción	3
2. Planteamiento del problema	4
3. Antecedentes	6
4. Justificación	8
5. Revisión de la literatura	9
6. Objetivos	12
6.1. Objetivo general	12
6.1.1. Objetivos específicos	12
7. Metodología	12
7.1. Caracterización de la muestra	13
7.2. Categorías de análisis	13
8. Cronograma	15
9. Desarrollo de actividades	16
9.1. Identificar los mecanismos de control existentes, aplicables a las pymes de propiedad familiar.	16
9.2. Identificar las situaciones que afectan la sostenibilidad de las pymes de familia.	19
9.3. Establecer las oportunidades de mejora que fortalezcan la continuidad de las pymes de familia.	32
10. Conclusiones	36
11. Recomendaciones	37
12. Referencias	38
13. Anexos	43
Anexo 1	43
Anexo 2	44
Anexo 3	47

1. Introducción

Las pymes de familia son de gran importancia para la economía Colombiana, la mayoría de las empresas en Colombia son de índole familiar. Es importante tener en cuenta que estas organizaciones se diferencian de otro tipo de organizaciones, debido a que se basan en una relación de familia – propiedad donde priman los valores familiares para la perdurabilidad del negocio en el tiempo.

Por lo tanto, es preciso mencionar estructuras de gobierno y control interno que consoliden la perdurabilidad del negocio y supervisen la administración del mismo. Así mismo, la inclusión de estos mecanismos previene y favorece la solución de conflictos de una manera eficaz, generando que la relación empresa-familia no se vea afectada.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante investigar que sucede dentro de este tipo de organizaciones en el momento del control interno y la toma de decisiones para su sostenibilidad en el tiempo. Por lo tanto la presente investigación realiza un estudio exploratorio de los mecanismos de control interno en las pymes de familia, a la luz de la sostenibilidad empresarial.

Inicialmente se realiza una investigación previa de la literatura donde se encontró los mecanismos de control existentes aplicados en las pymes de propiedad familiar, seguido de esto se realizaron entrevistas a propietarios, socios-familiares, con el fin de ejemplificar la situación a la cual se enfrentan las pymes de familia las cuales tienen una ausencia de mecanismos de control que generan conflictos y afectan la relación familia-empresa-propiedad, y su sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente se presentan algunas recomendaciones a empresarios de pymes familiares, en las cuales se promueve el uso de los mecanismos de control interno además del protocolo familiar como una herramienta de planeación.

2. Planteamiento del problema

Según Confecámaras en el 2017 se formalizaron 1'532.290 empresas (Confecámaras, 2018, pág. 4). Bajo este dato, no es difícil identificar que el principal motor que genera empleo son las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Asimismo, el Ministerio de Industria y Comercio estima que Colombia el 80.08% del empleo es generado por pymes (Ustate, 2016, pág. 6). Es decir, la gran mayoría del empleo formal del país es ofrecido por instituciones emergentes.

La más reciente Gran Encuesta Pyme, realizada en el segundo semestre de 2018, enfocada en los principales macro-sectores: comercio; industria; y servicios fue realizada por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif), con la ayuda de varios aliados estratégicos como el Banco de la Republica, Bancoldex, Confecámaras, entre otros. En los resultados de esta encuesta se evidenció que los empresarios de las pymes son optimistas acerca de la evolución de sus negocios, aspecto fundamental para la productividad del país.

Cabe señalar que todo esto es debido a los esfuerzos realizados por las entidades que promueven el desarrollo y crecimiento empresarial como Bancoldex. Esta entidad asegura que en el último año ha desembolsado aproximadamente 5 billones de pesos colombianos a 65 mil empresas, buscando impulsar en su mayoría a pequeñas y medianas empresas, ubicadas alrededor del territorio nacional. Esto con el fin de aumentar la accesibilidad a créditos financieros y reducir el fracaso de las pymes. (Bancoldex, 2019)

En los últimos años se ha buscado que estas empresas sean más competitivas. El gobierno nacional busca que las MiPymes existentes consoliden su desarrollo productivo. Asimismo, fomenta la creación de Empresa Buscando poner en marcha un pacto por el emprendimiento. La importancia de las MiPymes en el desarrollo productivo es incuestionable ya que “representan más del 90% de los establecimientos empresariales del país, el 80% del empleo y más del 40% del PIB nacional” según el informe realizado por el ministerio de Comercio en el primer semestre del 2019. (Ustate, 2016, pág. 6)

Sin embargo, en Colombia se estima que alrededor del 21.7% de los emprendimientos fracasan en su primer año y el 57.1% dejan de existir al quinto año. Respecto a los países de la OCDE, en Colombia, pasados 5 años, 4 de cada 10 empresas constituidas se mantienen. Mientras que en México 3 de cada 10 siguen activas. (Confecámaras, 2017, pág. 9) En palabras de Confecámaras “las estadísticas de supervivencia empresarial sugieren que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo parece ser una tarea difícil para los empresarios indistinto del país donde estén localizados” (pág.9)

El control interno de una organización surge de su estructura de gobierno. En el caso de las pymes de familia los consejos de administración tienen un papel conciliador entre la familia y el negocio. La existencia del consejo de familia apoya la conformación de otros órganos para manejar la relación entre la familia y la empresa (Brenes, Madrigal & Requena, 2011, pág. 282). En algunos casos ayudan al manejo de posibles conflictos entre familia-organización o viceversa. Según las normas internacionales de auditoría (citadas por Mancilla y Saavedra, 2015), “el control interno es un proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo (...) para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad” (pág. 492).

Para los estudiosos del Gobierno Corporativo, desde el año 2002, el mundo fijó su atención en los efectos económicos y sistémicos derivados de la administración deficiente de las compañías. La economía colombiana está compuesta por sociedades cerradas, que en gran porcentaje tienen características propias de sociedades familiares (Comité Interinstitucional, 2009, pág. 7). Las pymes de familia se ven opacadas por: su falta de mecanismos de control, gobierno corporativo y ética en los negocios. Problemas por los cuales se empiezan a ver opacadas al pasar los años. De esta manera, se hace necesario revisar los mecanismos de control y el gobierno corporativo en la sostenibilidad empresarial de una Pyme de familia.

Uno de los significados más relevantes para definir gobierno corporativo es el presentado por Sir Adrián Cadbury en mayo de 1992, quien establece que “el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual se ejerce la dirección y el control de las empresas” (Vásquez & Dorado, 2016, pág. 4). Además, el autor plantea que “el gobierno corporativo en

las empresas “busca mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y sociales y entre los objetivos individuales y los comunitarios” (Vásquez & Dorado, 2016, pág. 4)

En este contexto, donde las empresas familiares son de enorme complejidad buscamos responder la pregunta **¿Qué importancia tienen los mecanismos de control en las pymes de familia a la luz de la sostenibilidad empresarial?**

En esta investigación entenderemos por sostenibilidad, la definición Bansal (citado por Montiel & Delgado-Ceballos, 2014), quien entiende la sostenibilidad desde el desarrollo corporativo sostenible, como un como un constructo tridimensional compuesto por (a) prosperidad económica lograda a través de la creación de valor (b) la equidad social a través de responsabilidad social empresarial, e (c) integridad ambiental a través de la gestión ambiental corporativa. (pág. 113). En este sentido, la sostenibilidad se plantea en términos del desempeño presente y futuro de la empresa.

3. Antecedentes

Las pymes de familia, por ser entidades emergentes, no cuentan con una estructura empresarial definida, ni mecanismos de control internos que garanticen su correcta administración. A esto se añade que no tienen un buen uso de los órganos de representación para la resolución de conflictos. Asimismo, para el manejo adecuado de la relación Empresa-Familia.

En Colombia, es indiscutible la labor que se ha desarrollado en la ANDI; Asobancaria; Confecámaras; Fasecolda; entre otras entidades. Las cuales conformaron el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo el cual contiene un conjunto de medidas concretas que se esperan sean incorporadas, sobre los siguientes temas como: Asamblea general de accionistas, Junta Directiva entre otros temas de implementación (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006)

En el año 2009, se creó la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo Para Sociedades Cerradas y de Familia gracias a Confecámaras; Cámara de comercio de Bogotá; y la Superintendencia de Sociedades. Para su desarrollo “la superintendencia de sociedades desarrollo la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial, con el propósito de diagnosticar el estado del gobierno corporativo en las sociedades cerradas en Colombia” (Comité interinstitucional, 2009, pág. 7-8).

Cortes, Ramírez & Gómez-Betancourt realizaron un estudio en el año 2017 donde resaltan que las practicas de gobierno corporativo en Colombia van por buen camino. Sin embargo, se observó que las empresas no-familiares tienen mejores estándares de gobierno corporativo que las familiares, y que esta diferencia tiende a ampliarse cada año, concluyendo que muestran comportamientos diferentes.

Según *Securities Market Association finish Corporate Governance Code* algunas consecuencias de implementar un gobierno corporativo efectivo son la creación de valor a través de innovación, emprendimiento y sistemas de control de riesgos. (Gómez-Betancourt & Zapata, 2013 pág. 100). Aun así, “la empresa familiar es un ente social y económico concebido con el propósito de lograr objetivos previamente establecidos.” (Mayorga & Martínez, 2015, pág. 124). Es decir, este tipo de empresas se crean, en un ambiente familiar, con un objetivo pensado tiempo atrás de su formalización, por experiencias vividas.

Normalmente las familias empresarias presentan discusiones alegando derecho a unas condiciones económicas que pueden afectar el bienestar de la empresa y su supervivencia en el tiempo, en algunos casos estas empresas de familia utilizan el protocolo familiar como un instrumento para solucionar conflictos o dificultades entre el sistema familiar y el sistema de negocio (Brenes, Madrigal & Requena, 2011, pág. 280).

Por lo general, los creadores de empresas familiares buscan desarrollar la visión futura de la familia con respecto al negocio. Pero, en el camino aparecen dificultades, llamadas por algunos autores como trampas familiares. En palabras de Gallo estas son “una serie de malos hábitos característicos de las empresas familiares que afectan directamente su

cultura” (Citado por Gómez-Betancourt, Lagos & Aparicio, 2016, pág. 161). Esto se puede ver de la siguiente manera “pagar salarios por encima o por debajo de la remuneración del mercado; no pagar impuestos que correspondan; mezclar activos de la familia con los de la empresa;” entre otros (Gómez, Betancourt, Lagos & Aparicio, 2016. pág. 162).

Otro síntoma de trampa familiar es la creación de cargos para los mismos miembros de la familia que no tienen la formación o la experiencia necesaria para desarrollar una buena labor (Fiegener, Brown, Prince y File citados por Gómez, Betancourt, Lagos & Aparicio, 2016, pág. 162). Para Aronoff & Ward “la familia debe ejercer responsablemente la propiedad, pues ser accionista no implica ser un buen líder” (citados por Gómez, Betancourt, Lagos & Aparicio, 2016, pág. 161). Además, entre los conflictos de interés que se presentan, como sostiene Gómez, Betancourt, Lagos & Aparicio (2016), es común en empresas familiares que la estrategia sea de solo conocimiento del fundador.

Lo anterior devela una situación alarmante, ya que según la Superintendencia de sociedades “se estima que el 85% de todas las empresas del mundo son negocios de familia. En el caso de Colombia representan el 68%, de las cuales el 53% están ubicadas en Bogotá” (citado por Mayorga & Martínez, 2015, pág. 125). Estas empresas enfrentan el reto del fracaso por problemas de familia en la administración del negocio. Diferentes estudios afirman que el manejo de las finanzas es la principal causa de fracaso de las pequeñas empresas, por conflictos familiares. La mezcla de activos entre familia y empresa es una de las situaciones difíciles de manejar al interior de esta relación.

4. Justificación

Las empresas en general se encuentran expuestas a un constante cambio, en su contexto económico, social y hasta político. Además, las empresas familiares deben afrontar en mayor medida el reto de supervivencia, pues las disputas personales y familiares son llevadas a la esfera empresarial: los conflictos familiares por administración o manejo de recursos económicos debilitan la empresa y disminuyen su esperanza de vida. En este sentido, las empresas de familia son un tema atractivo para la investigación académica de los últimos

años. Como reflejo de esto, existen revistas especializadas como *Family Business Review*, *Journal of Family Business Management*, *Journal of Family Business Strategy*. Sin embargo, los estudios se centran en empresas familiares de mayor tamaño. Por ello, considerando el alto porcentaje de empleos que generan las pymes y la alta concurrencia de empresas de familia en el país, resulta relevante indagar por la injerencia de los mecanismos de control en la sostenibilidad organizacional de las pymes de familia.

5. Revisión de la literatura

La problemática de las empresas de familia ha sido abordada ampliamente. Brenes, Madrigal & Requena en el 2011 exponían la complejidad en las empresas familiares, pues, “además de lidiar con las preocupaciones propias de un negocio se deben atender las necesidades, las inquietudes y los deseos de una familia” (pág. 281). Además, en ellas debe dar especial importancia a tres aspectos fundamentales: familia, propiedad y empresa, como lo diagraman Tagiuri y Davis en 1982 (citado por Perez, 2012, pág. 4). De otro lado, la familia según Juan Pablo II, más que una unidad jurídica, social y económica, es una comunidad de amor y solidaridad, insustituible para la enseñanza y transmisión de valores culturales, éticos y sociales.

Los valores familiares son un elemento fundamental para dar continuidad a un legado (citando a Gómez-Betancourt citado por Gómez, Betancourt, Lagos & Aparicio, 2016. pág. 163). La pérdida de esta está relacionada con cambios de cultura frente a aspectos que terminan valiendo acciones poco éticas y afectando a la familia e incluso el patrimonio familiar (Gómez, Betancourt, Lagos, Aparicio, 2016, pág. 163). Es curioso advertir que “la combinación de los sistemas de familia y empresa hacen de la empresa familiar un ambiente propicio para el surgimiento de problemas que pueden afectar su supervivencia.” (Kellemanns & Eddleston, 2007 citados por Gómez, Betancourt, Lagos & Aparicio, 2016. pág. 161).

Ahora bien, existen tres criterios que agrupan las empresas familiares en una definición común: 1. El control del capital por la familia 2. La participación de la familia en

el equipo de dirección de la empresa 3. El vínculo estrecho que existe con la familia (Lockward, 2013, pág. 603)

Por esto, Brenes, Madrigal & Requena (2011) señalan que el dilema de una empresa familiar es lograr un balance entre los requerimientos y oportunidades que ofrece un negocio versus los sentimientos y emociones de una familia (pág. 284).

Sandra Gaitán en su trabajo gobierno corporativo en Colombia publicado en el 2009 señala que en la teoría de agencia tradicional se expone un conflicto de intereses entre los dueños y sus agentes, los cuales podrían llevar a sus administradores a tomar decisiones no favorables para los accionistas (citando a Berle y Means, pág. 139). Esto trae consigo otras preocupaciones como la forma de seleccionar a los directivos y como deberían ser monitoreados y controlados (citando a Stiglitz, 2009, pág. 139). Por otro, Lozano (2005) identifica que la separación de la propiedad y el control genera otros problemas asociados a la divergencia de objetivos entre los accionistas y los directivos (...) Por lo tanto estos conflictos se podrían estudiar desde la teoría de agencia (pág. 114-115). Desde Adam Smith en su publicación *la riqueza de las naciones* hace referencia al conflicto de agencia “no es razonable esperar que los directivos de las compañías, al manejar mucho más dinero de otras personas que de ellos mismos, lo vigilen con el mismo ansioso cuidado con el que frecuentemente vigilan el suyo” (citado por Castro, 2016, pág. 21).

De otro lado, el concepto de mecanismos de control presenta diferentes definiciones, aunque su fuerza se basa en el arte del gobierno de una empresa. Teniendo como premisa que “el objetivo básico de los mecanismos de control es proporcionar un sistema de alarma que permita a la organización no alejarse de sus objetivos prioritarios o retomar fácilmente los mismos” (Lozano, Miguel y Pinedo, 2005, pág. 117). Según *Committee Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) el control interno es el “proceso, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” (AIN, 2007, pág. 10)

Todo esto resalta la importancia del gobierno corporativo “que logra ser efectivo cuando se monitorea periódicamente para asegurar que refleje las exigencias globales y los más altos estándares de transparencia mundiales” (ASX citado por Gómez-Betancourt, Zapata, Betancourt, 2016, pág. 14). El gobierno corporativo como lo define la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): “Es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, y cuya estructura especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa, tales como la junta directiva, los accionistas y otros agentes económicos que mantienen algún interés en la empresa.” (Citado por Baracaldo, 2013, pág. 585)

Dicho de otro modo, el “gobierno corporativo también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento del desempeño de la compañía” (Johnston citado por Baracaldo, 2013, pág. 585). “Es una salvaguarda para mitigar los riesgos en las organizaciones, es un as bajo la manga que optimiza el desempeño, garantiza la permanencia de las empresas.” (Baracaldo, 2013, pág. 586).

Las empresas familiares cuentan con una estructura que establece dos foros que funcionan como un canal de comunicación de doble vía entre la familia y la empresa (Consejo Familiar y Asamblea Familiar (Brenes, Madrigal & Requena, 2011, pág. 282), de esta manera los miembros de la familia pueden aportar factores que contribuyen a definir ventajas competitivas, los miembros de la familia que se vinculan desde su juventud conocen ciclos de vida del sector, clientes y todo el entorno. (Ward citado por Brenes, Madrigal & Requena, 2011, pág. 281).

Conviene observar, sin embargo, que los orgullosos empresarios familiares; alcanzan cierto prestigio y se les dificulta admitir el uso de malas prácticas corporativas, por lo cual prefieren ocultarlas y no pedir consejos de terceros. (Gallo, 1995), según Donald R. Cressey en 1961 la teoría del triángulo de fraude está compuesta de tres elementos: Motivación, existencia de una necesidad económica personal o familiar. Racionalización, el defraudador

tiene que encontrar una justificación psicológica para sus actos. Oportunidad, conocimiento de eventuales debilidades o ausencias en sistema de control interno.

Esto nos lleva a caer en cuenta que el gobierno corporativo se encarga de regular las relaciones de la empresa con la familia, además de definir el rol que desempeñan los miembros de familiares en la estructura organizacional (Brenes, Madrigal & Requena, 2011, pág. 280). Buscando lograr la seguridad económica y social a mediano y largo plazo, interpretando la sostenibilidad “como un constructo tridimensional compuesto por (a) prosperidad económica lograda a través de la creación de valor (b) la equidad social a través de responsabilidad social empresarial, y (c) integridad ambiental a través de la gestión ambiental corporativa” según la definición de Bansal en 2005 (citada por Montiel, Delgado, 2014, pág. 126).

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Indagar por la incidencia de los mecanismos de control en la sostenibilidad de las pymes de familia.

6.1.1. Objetivos específicos

- Identificar los mecanismos de control existentes, aplicables a las pymes de propiedad familiar.
- Identificar las situaciones que afectan la sostenibilidad de las pymes de familia.
- Establecer las oportunidades de mejora que fortalezcan a continuidad de las pymes de familia.

7. Metodología

Se intentará dar respuesta a la pregunta de investigación a través de una revisión de literatura, indagando por los mecanismos de control aplicables a pymes de familia. Asimismo, para identificar las debilidades en la estructura de gobierno que afectan la continuidad del negocio, se realizarán entrevistas semi estructuradas (ver **Guía de entrevista**

en **Anexo 1**) a pymes de propiedad familiar, que cuenten con por lo menos cinco años de existencia, garantizando que sean empresas que hayan superado el periodo de fracaso de pymes.

7.1. Caracterización de la muestra

Tabla 1

Empresa	Objeto social	Tamaño	Año de inicio	Capital inicial	Figura jurídica
Empresa A	Alojamiento para visitantes, alimentación y transporte	13 empleados. Ventas anuales aprox. 1.400 millones.	2012	85 millones	SAS
Empresa B	Adquisición, suministro, venta y distribución de materiales para la construcción liviana	9 empleados. Ventas anuales aprox. 3.000 millones.	2006	60 millones	LTDA

7.2. Categorías de análisis

Desde la revisión de literatura y los datos arrojados en las entrevistas (ver **Entrevista Empresa A** en **Anexo 2** y **Entrevista Empresa B** en **Anexo 3**) se clasificó la información en categorías de análisis, así:

Tabla 2

Categoría	Alcance
Mecanismo de control y órganos de gobierno	Alusión a la estructura de gobierno de la empresa o situaciones relacionadas con forma de administrar la propiedad.
Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa	Alusión a la dificultad de discernir entre los activos de la empresa y los activos familiares.
Confundir lazos de afecto con relaciones contractuales	Situaciones donde los lazos familiares no faciliten la exigencia de resultados laborales.
Ausencia de profesionalización	Alusión a situaciones donde las vacantes son ocupadas por miembros de la familia, pero estos no cuentan con las competencias necesarias para desarrollar su rol de manera exitosa.
Ausencia de reglas claras en los roles familiares	Alusión a las tensiones entre miembros de la familia que se extienden a la empresa. O dificultad para entender que los miembros de la familia no son dueños de todas las acciones.
Consideración del futuro de la empresa	Alusión a cómo se proyecta la Empresa A 5 años.

Ausencia de control financiero	Referencia específica a los vicios en la forma como la organización gestiona los recursos o dividendos.
Concentración de poderes	Alusión específica a situaciones en las que los miembros de la familia gestionan la propiedad, abusando de que no existe un ente de control al cual rendirle cuentas.
Junta directiva	Referencia a la forma cómo se toman las decisiones importantes de la organización.

Al codificar la información en categorías de análisis, se pueden segmentar y comparar las dificultades halladas en las empresas de la muestra. Finalmente, al identificar las situaciones que afectan a las pymes de familia, se intentará establecer una relación entre las formas de gestionar efectivamente la propiedad y la garantía de continuidad del negocio.

8. Cronograma

CRONOGRAMA ACTIVIDADES											
EMPRESA		Tesis modelo tradicional									
ÁREA DE PRACTICA		Tesis modelo tradicional									
OBJETIVO GENERAL		Indagar por la incidencia de los mecanismos de control en la sostenibilidad de las pymes de familia.									
		SEMANAS									
Objetivo específico #1	Actividad		1-7 sep.	8-14 sep.	15-21 sep.	22-28 sep.	29 sep-5 oct	6-12 oct	13-19 oct	20-26 oct	27 oct - 2 nov
Identificar los mecanismos de control existentes, aplicables bajo la ley civil en Colombia	Revisión de literatura	P									
		R									
	Análisis y descripción de información	P									
		R									
	Redacción y análisis	P									
		R									
Objetivo específico #2	Actividad										
Identificar los potenciales conflictos que afectan la sostenibilidad empresarial en las pymes de familia	Revisión de casos	P									
		R									
	Análisis y comparación de casos	P									
		R									
	Reacción y análisis	P									
		R									
Objetivo específico #3	Actividad										
Establecer las oportunidades de mejora que fortalezcan la sostenibilidad de las pymes de familia	Análisis de resultados	P									
		R									
	Redacción	P									
		R									
	Correcciones	P									
		R									
	Sustentación, conclusiones y recomendaciones a seguir	P									
		R									

OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	
Fechas S #	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente	

9. Desarrollo de actividades

9.1. Identificar los mecanismos de control existentes, aplicables a las pymes de propiedad familiar.

Los mecanismos de control son entendidos por Paiva (2013) como el “proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” (pág. 36). Estos pueden ser internos y/o externos. Existen diferentes mecanismos como: gobierno corporativo, junta directiva, propiedad institucional; Asamblea de familia y consejo de familia, en el caso de las empresas familiares.

El objetivo básico de estos mecanismos es proporcionar un sistema de alarma que permita a la organización no alejarse de sus objetivos prioritarios o retomar fácilmente a los mismos. (Lozano, Miguel y Pinedo, 2005). Es decir, los mecanismos de control permiten que las empresas mantengan la eficacia hacia el cumplimiento de los objetivos generales de cada organización. Basándose en la efectividad y eficiencia de las operaciones; suficiencia y confiabilidad de la información; y el cumplimiento de leyes y regulaciones (Paiva, 2013).

Los mecanismos de control interno son entendidos como la forma de medir la eficiencia y la eficacia de las diferentes áreas, desde el interior de la organización. Los componentes del control interno según el modelo COSO son: ambiente de control; evaluación de riesgos; actividades de control; información, comunicación y supervisión (Paiva; 2013, pág. 37). Estos se centran en garantizar seguridad en todos los procesos que involucren información relevante para la sostenibilidad de las empresas.

De otro lado, Jo y Harjoto en su investigación *Corporate Governance and Firm Value* sostienen que el gobierno corporativo gestiona los intereses de múltiples partes interesadas y resuelve los conflictos de interés entre los accionistas y todos los stakeholders externos; además reduce el beneficio propio de la gerencia y protege los rendimientos de los accionistas (2011, pág. 353).

Es importa que las empresas mantengan dentro de sus mecanismos de control el gobierno corporativo, ya que ayudara a resolver los diferentes conflictos de interés entre las partes. Además, reduce el conflicto de agencia, asimismo incentiva la competitividad de las empresas y establece criterios que favorecen la toma de decisiones en el desarrollo sostenible de las compañías. (Citando a Ganga, Contreras y Vera Garnica,2008; Clarke & De la Rama, 2009) (Riaño, 2009, pág.139).

Por otro lado, Jo y Harjoto (2011) aseguran que la independencia de la junta directiva puede ser importante para la supervisión del comportamiento en la alta dirección; sin embargo, en las empresas familiares se tiene la propiedad suficiente para determinar la composición de la junta, donde muchas veces esta es compuesta por varios miembros de la familia. Teniendo esto en cuenta, es la forma como se pretende pasar el poder de la compañía de generación en generación.

Con base en lo anterior, la propiedad institucional como mecanismo de control debe aportar a la junta directiva “el nombramiento, remoción y ratificación de miembros” (Gómez & López, 2006, pág. 3), de la misma manera, fortalece la comunicación e información entre los diferentes mecanismos de control.

Es evidente que la junta directiva y propiedad institucional son mecanismos correlacionadas debido a que el trabajo de uno depende del otro y viceversa. Esto se evidencia en que la comunicación de ambas partes debe ser efectiva y asertiva para el correcto funcionamiento de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.

Las empresas familiares cuentan con el consejo de familia, el cual determina la relación entre los intereses de la familia y de la sociedad. Dicho órgano es más especializado y está encargado de tomar decisiones. Asimismo, regula los asuntos en relación con la participación de la familia en la empresa, generando un vínculo de comunicación entre los integrantes de la familia y los órganos de gobierno de la sociedad. Se recomienda que las personas que integren el consejo de familia sean quienes participen directamente en la propiedad y representación de las distintas generaciones familiares, ya que este es el

encargado de establecer políticas que regulen la relación que existe entre la sociedad y la familia. (Cámara de Comercio, 2010, pág. 38-39)

A diferencia del consejo de familia, la asamblea de familia es un órgano consultivo el cual se encarga de establecer canales de comunicación entre los miembros de la familia con el fin de mantenerse informados acerca de la sociedad. Asimismo, este sirve para la divulgación del desarrollo de la sociedad de la familia. Generalmente la asamblea está compuesta por personas que no son inversionistas directas del capital de la sociedad. Por lo tanto, es recomendable que la asamblea no participe en la toma de decisiones trascendentales sobre la propiedad. (Cámara de Comercio, 2010, pág. 37-38).

Es importante recalcar que los diferentes mecanismos se deben adaptar a las necesidades particulares de las empresas, en función de su tamaño. Para las pymes es importante tener en cuenta las funciones de estos.

9.2. Identificar las situaciones que afectan la sostenibilidad de las pymes de familia.

Control y órganos de gobierno

Al codificar los datos que arrojan las entrevistas, se logra evidenciar que, sin importar el tamaño de las empresas u objeto de negocios, la estructura de gobierno juega un papel importante en el desarrollo empresarial, pues en las empresas de la muestra, no se evidenciaba algún mecanismo de control o estructura de gobierno, generando focos de situaciones conflictivas dentro de la organización y la familia. A saber:

Tabla 3

Mecanismos de control y órganos de gobierno	
Empresa A	Empresa B
<p>“Muchas veces los empleados desconocen la línea de mando, porque muchas veces se excusan con un miembro de la familia, para desautorizar a otro”.</p> <p>“Dejamos de ser dueños por partes iguales y frente a la crisis empresarial, mi mamá no deja de decir que yo le quebré su empresa. La crisis ya la solucionamos, conseguimos nuevos contratos, buscamos nuevos clientes, pero mi mamá dice que ella es la dueña absoluta, a pesar de que todo está a nombre mío en Cámara de Comercio. Creo que la confianza nos jugó en contra: uno nunca piensa que entre miembros de la familia sea necesario dejar registrado qué le pertenece a cada quién”.</p> <p>“Sinceramente, esta empresa surgió con un total desconocimiento en gestión empresarial. Hoy día, queremos dejar la propiedad de la empresa formalizada en Cámara de Comercio.</p> <p>Sé que la Cámara de Comercio de Bogotá ofrece muchas ayudas para solución de conflictos familiares y hemos acudido en busca de orientación, pero mi mamá es una persona terca. Insiste en la que la propiedad total de la empresa es suya, y pues uno como le dice a la mamá: ¿esto es mío o esto no es tuyo?”</p>	<p>“En los primeros años (...) por querer darnos a conocer con más contratistas de grandes obras, buscamos dos personas que trabajaran en el área comercial, pero por confiadas y no estar pendientes, nos robaron, casi cerramos la empresa por eso. Resulta que nosotras estábamos felices porque vendíamos (...) Sin embargo, no se veía el dinero por ningún lado, antes habían aumentado las deudas de la empresa con los proveedores que nos daban crédito. Nos sentamos con mi hermana un fin de semana a revisar que estaba pasando con el negocio, descubrimos que no cuadraban los inventarios con el sistema, además, la facturación no concordaba con lo que creíamos se estaba vendiendo. Pues descubrimos que los supuestos nuevos clientes que habían traído las comerciales que contratamos, estaban sacando el material a crédito, pero lo peor era que la mayoría sin ningún soporte, nos robaron.”.</p> <p>“Al principio no teníamos inconvenientes, las dos estábamos de acuerdo, pero empezaron a crecer nuevamente los pasivos de la empresa, asumimos los compromisos y seguimos trabajando para cumplirlos”.</p> <p>“Una quería mandar a la otra, además que, al no tener un control de la parte financiera, (...) mi hermana al tener el control total, sin supervisión, tomaba decisiones muchas veces sin consultar, sabiendo que la sociedad en la empresa era 50% cada una”.</p> <p>“Sabemos que la junta directiva es un mecanismo de control, sin embargo, nosotras nunca la pusimos en práctica (...) Actualmente los balances que sacamos semestralmente son para mí un mecanismo de control, porque con ello conozco la situación en la que estamos”.</p>

Al revisar la Empresa A se puede constatar que los órganos de gobierno de una empresa representan el eje central en el desarrollo de la misma, ya si no se definen los roles de gestión de manera oportuna, una de las situaciones más sencillas que se puede presentar es un total desconocimiento de la línea de mando en organización.

De otro lado, se evidencia en la Empresa B que, desde sus primeros años, por confianza y falta de control en inventarios y con proveedores acaecen pérdidas que ponen en riesgo la continuidad del negocio. Aun así, no se desarrollaron precauciones ni mecanismos de control para enfrentar la situación. Aun con este antecedente, la Empresa B continuó omitiendo los mecanismos de control adecuados.

Con todas las situaciones presentadas las socias fundadoras eran conscientes de la existencia de mecanismos de control y órganos de gobierno los cuales las ayudarían a resolver diferentes adversidades que enfrentaban en el camino. Sin embargo, nunca buscaron asesoría para la implementación y buen uso de estas figuras.

Además, la falta de órganos de gobierno generó confusiones y mal entendidos entre los empleados y los socios-fundadores, desautorizándose unos a otros y provocando relajación en los empleados, por no tener una línea de mando establecida. De la misma manera, esto se presta para que los empleados manipulen a los socios-fundadores y acomoden cada situación a su beneficio, provocando conflictos entre los socios, que trascienden a la familia.

En conclusión, y retomando la idea de Cisneros, Ramírez y Hernández (2011) el control en la organización debe ser primordial para garantizar la supervivencia de la empresa. Asimismo, estos mecanismos fomentan el dominio de la organización y reducen la incertidumbre generada por el crecimiento del negocio (pág. 69). En general, estos mecanismos buscan garantizar un adecuado desarrollo y sostenibilidad en el tiempo, preparando a los socios fundadores a diferentes dificultades, como las anteriormente mencionadas.

Fusión de los activos familiares

Las empresas de la muestra evidencian que la fusión de los activos empresariales con los familiares, pueden afectar el desempeño de la organización en doble vía: en la Empresa A se observa que, los socios aportaron sus bienes, con la intención de contribuir de buena voluntad con el bien común: el crecimiento de la empresa. Sin embargo, no se cuantificó la inversión de cada socio en la dotación del negocio, evidenciando el desconocimiento de la propiedad. En consecuencia, no se puede determinar el porcentaje de propiedad de cada socio, en relación con su aporte a la organización.

Tabla 4

Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa	
Empresa A	Empresa B
“En principio el hotel lo terminamos de amoblar con artículos de nuestras casas: computadores, camas, todos los elementos de cocina. Luego el hotel creció y fuimos dotándolo”.	“Al consideramos las dueñas, empezamos a sacar materiales para la remodelación de nuestras casas, la mayoría de las veces no lo pagamos, ni siquiera lo descontábamos de nuestros sueldos, generando traumatismos en los inventarios.”

En otras palabras, en el momento de constituir la empresa todos los socios estaban de acuerdo y conformes con la adecuación del espacio, sin tener en cuenta qué y en qué cantidad aportaba cada uno. Por esto, a futuro los socios desconocen el aporte de sus homólogos, generando incertidumbre y mal ambiente de trabajo. Al respecto Gómez-Betancourt (2006) plantea que cuando se incluyen activos de la familia en la empresa se generan prácticas que ocasionan problemas internos en la familia. Estas discusiones desgastan a los socios-familiares y la relación entre ellos, generando afectaciones directas sobre la sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado, en la Empresa B se evidencia la debilidad en la separación de los activos empresariales con los familiares, generando el abuso de poder o abuso de confianza al tomar activos de la empresa sin tener en cuenta las afectaciones en las finanzas del negocio y de la sociedad. Citando a Barroso y Barriuso (2014) la confluencia de los subsistemas nos conduce a uno de los principales problemas (...) la confusión del patrimonio, es decir, la consideración

de la empresa como la bolsa de dinero de la familia, de forma que las cuentas de la compañía no se llevan con claridad y tienden a confundirse ambos bolsillos, el de la empresa y el de la familia (pág.82).

Confusión entre los lazos de afecto y contractuales

Existe una tendencia en la Empresa A y la Empresa B a desarrollar situaciones conflictivas, pues existe un lazo de afecto que prima en las decisiones empresariales. Podemos observar en la Empresa B que al considerarse hermana-socia del negocio, toma decisiones sin tener en cuenta la opinión de la otra hermana-socia. Y ella al evitar conflictos internos con su familiar, prefiere no decirle nada al respecto de la situación y es allí donde nacen problemas de comunicación que afectan directamente a la empresa. Asimismo, se empiezan a evadir reglas como el cumplimiento del horario y el no cumplimiento de funciones por considerarse dueño del negocio.

Tabla 5

Confundir lazos de afecto con relaciones contractuales	
Empresa A	Empresa B
<p>“Mi mamá tiene serios problemas de comunicación. Su tono de voz no es muy amable y siempre choca con los trabajadores y los usuarios. Hemos recibido muchas quejas por esto. En la actualidad, la relación con nuestro principal proveedor se encuentra muy deteriorada, por no poder solucionar conflictos y problemas de comunicación asertiva. Aunque hemos invertido muchísimo tiempo y dinero en capacitaciones, creo que mis papás no los superan, porque no hay un mecanismo que trascienda... en otro lugar ya los habrían despedido, ¿pero aquí?”</p> <p>“Yo también he sido responsable, nunca he visto la situación de modo objetivo. Mis papás siempre tienen confrontaciones con los empleados y yo termino resolviéndolo en beneficio de mis papás. Además, los procesos de selección resultan complejos, porque citamos a muchas personas, para buscar a alguien que cumpla con todos los requisitos, pero si mis papás tienen un amigo que quiera ocupar la vacante, pues este termina siendo”</p>	<p>“Mi hermana, empezó a faltar al trabajo, no cumplía horario, solo quería recibir el dinero, pero la situación había cambiado, no recibimos lo mismo y las ventas han caído”</p>

En la Empresa A, se evidencia que existen problemas de comunicación asertiva entre la madre-socia y los stakeholders, debido a que ella no logra separar su posición como

empleada y propietaria. Además, se evidencia que la madre-socia se convierte en un empleado sobre el cual no se puede prescindir, ocasionando quejas por parte de clientes, además, de conflictos y pérdida de buenas relaciones con los proveedores. Quizás, en esta situación para beneficio de los socios-familiares deberían tener empleados capacitados, que velen por el cumplimiento de sus funciones, generando valor y buscando el crecimiento de la compañía.

De otro lado, la socia-familiar entrevistada en la Empresa A sostiene que “la posibilidad de tener empresa se hace importante primero porque desde ahí puedes ayudar a las personas cercanas”, sin embargo, es importante recalcar que la empresa es una entidad, que tiene como finalidad generar valor económico y social. En este caso, es primordial garantizar el bienestar económico de la familia, por encima del bien individual de uno de los socios.

De igual modo, como se ha mencionado anteriormente, en la Empresa A privilegian a un conocido o familiar siempre que existe una vacante sin tener en cuenta los procesos de selección. Con base en que los socios-fundadores de este tipo de empresas tienden a ayudar a sus familiares sin tener en cuenta la profesionalización y el futuro desempeño de la empresa.

Frente a esta situación, Barroso y Barriuso (2014) plantean que “los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, ya que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad. En el ambiente familiar prevalecen la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial rige el rendimiento y los resultados. La fusión de estos ámbitos puede enfrentar serias dificultades debido a que están basados en objetivos diferentes.” (pág. 81).

Ausencia de profesionalización

En este ejemplo se evidencia la ausencia de profesionalización ya que parte importante de los socios no tienen conocimiento previo de como constituir y formalizar legalmente una organización. Teniendo en cuenta, que no hay formalidad en los puestos de

trabajo y cada uno realiza las funciones que considera correctas, sin seguir un proceso establecido. Esto también genera que los socios que laboran en la parte operativa de la empresa no conciben la necesidad de desarrollar las labores gerenciales y financieras en un negocio legalmente constituido.

Tabla 6

Ausencia de profesionalización	
Empresa A	
“La posibilidad de tener empresa se hace importante primero porque desde ahí puedes ayudar a las personas cercanas. Mis papás solo tienen educación primaria, siempre quise resaltar sus cualidades. Por ejemplo, mi papá toda la vida se ha dedicado a la venta de comida rápida y mi mamá lo ha apoyado en todo. Por eso pensé que mi papá debería ser el jefe de cocina y mi mamá la jefe de personal. Mientras que yo me encargaba de toda la parte gerencial y financiera.”	

Por otro lado, en este ejemplo se evidencia que la falta de profesionalización genera informalidad en los procesos internos de la organización. Uno de estos procesos es la contratación de personal que en esta organización favorece a familiares o conocidos que no cuentan con las competencias necesarias para realizar las funciones de manera exitosa.

Teniendo en cuenta lo anterior, Galvis citando a Belausteguigoitia (2011) afirma:

la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía (pág.7).

Es decir, al no contratar las personas adecuadas para cada rol se generan traumatismos en la empresa y no se potencializa adecuadamente el negocio.

Roles familiares

Las empresas de la muestra evidencian que la falta de lineamientos en cuanto a los roles que deben cumplir los miembros de la familia, se abren posibilidades que a futuro traerán consecuencias en la relación empresa-familia.

Tabla 7

Ausencia de reglas claras en los roles familiares	
Empresa A	Empresa B

“Hoy no podemos hacer una distinción entre los problemas familiares o los problemas empresariales y laborales. Como te contaba, la empresa creció y también los egos. Creo que uno de los mayores problemas fue haberle puesto a la empresa el nombre de mi mamá (...) porque ella empezó a decir tantas veces que la empresa era de ella, que todos empezamos a creerlo así. Y nunca tuvimos problema con eso”. “Para nosotros la empresa era de todos y teníamos que trabajar por ella. En la práctica los 3 éramos dueños por partes iguales. Luego empezaron discusiones por quién trabajaba más, quién gastaba más”. “Fácilmente en un cumpleaños podíamos empezar a discutir por un problema con los trabajadores o un asunto de dinero”

“Empezamos a tener conflictos, ya no era solo laboral sino también familiar. Mi esposo termino involucrándose en el negocio y eso puso aún más tensa la relación (...) mis padres cada vez que van a la bodega de visita, terminan metiéndose en los problemas que vivimos a diario y terminamos en discusiones sin solucionar nada”.

“La dificultad más grande que tenemos es que no logramos separar los problemas laborales de los familiares, todo se nos mezcló, nos volvimos prepotentes, mezclamos nuestros patrimonios familiares con la empresa. Permitimos que el negocio se hiciera cargo de responsabilidades que no correspondían. Sacamos tarjetas de crédito empresariales para gastos personales que terminaba pagando la empresa”.

Las empresas reflejan la importancia de establecer roles sobre cómo se abordarán los conflictos familiares, pues fácilmente las situaciones se empiezan a desarrollar en escenarios no empresariales. Esta situación puede generar desgaste entre los diferentes socios y miembros de la familia. Asimismo, la ausencia de lineamientos sobre los roles de cada miembro familiar puede facilitar que se desdibuje el dominio de la propiedad, como ocurre en la Empresa A donde, ponerle el nombre de la madre a la empresa, como homenaje a la importancia de la madre dentro de la familia, genera un foco de vicios dada la ausencia de lineamientos sobre la propiedad.

En palabras de O’Neil citado por Contreras, Díaz & Ramos (2016) en esta situación “Existe el conflicto inter-rol, este surge cuando un rol que debemos desempeñar entra en conflicto con otro de nuestros roles” (pág. 1224). Es decir, en la Empresa A conflictúan los roles familiares con los roles empresariales ya que, a pesar de los inconvenientes, la socia hija considera que debe respetar a su madre y no entra en conflictos con ella a pesar de que la madre no reconozca el trabajo de los demás y se considera la dueña absoluta del negocio.

Por otro lado, en la Empresa B, el no tener los roles familiares definidos en la organización, se facilitó la intervención de otros actores familiares dentro de la toma de decisiones, considerando que ellos tenían la suficiente autoridad, por ser los padres de las hermanas socias.

En palabras de Martínez (2004)

La falta de diferenciación o conocimiento del rol dentro de la familia y de la empresa (...) es un problema de la familia empresaria donde existen tres tipos de integrantes, los dirigentes, los propietarios y los familiares trabajadores de la empresa que no cumplen con ninguna de las dos cualidades antes mencionadas. Los primeros deben entender que no son dueños de todas las acciones, los segundos que participan de la dirección de la empresa y los terceros que no pueden intervenir sino en lo que compete como empleados. El cauce de estos vínculos suele causar fricciones irremediables. (pág.43)

Es notorio que en la Empresa B no son claros los tres tipos de integrantes, por lo que permiten que personas ajenas a la organización se entrometan en situaciones que afectan directamente a la compañía, es posible que estas personas busquen el bienestar para los involucrados. Sin embargo, puede que no conozcan la situación de fondo, beneficiando a una de las partes y afectando la relación laboral entre las hermanas-socias.

Futuro de la empresa

Considerando las visiones de las empresas de la muestra, es notorio que la relación familia-propiedad se deteriora por la falta de mecanismos de control. Por la ausencia de ellos se generan conflictos que cada vez influyen tanto a la organización como a la relación familiar, hasta el punto de clausurar la empresa.

Al respecto las empresas de la muestra nos permiten identificar:

Tabla 8

Consideración del futuro de la empresa	
Empresa A	Empresa B
“Hoy me encuentro agotada. Creo que la relación familiar se ha vuelto extremadamente tóxica y necesito tomar un espacio. A pesar del crecimiento de la empresa, estoy trabajando en un plan de retiro a corto plazo. Es decir, yo me retiro y mis papás continúan, de pronto así podemos recuperar la relación afectiva que teníamos.”	“Vivimos una situación muy compleja actualmente, no estoy muy segura que en cinco años la empresa continúe existiendo, hemos tratado de solucionar con mi hermana de la mejor manera posible, pero ha sido imposible, yo he querido comprarle su parte porque considero que es un buen negocio, pero ella pide para no vender, le digo que me compre, me ofrece muy poco; le digo entonces que le doy lo que ella me ofrece por mi parte y se pone brava, cuando hablamos de vender o comprar no quedamos en nada y terminamos peleando.”

En palabras de Barroso y Barriuso (2014) en algunas organizaciones priman los intereses familiares sobre los empresariales. Cuando surgen inconvenientes entre los socios-fundadores, es muy común que estos conflictos trasciendan al ámbito empresarial y viceversa. Asimismo, los gerentes familiares tienden a presentar dificultades de separar las relaciones profesionales a las familiares. (pág. 81)

Retomando el ejemplo de la Empresa A, se encuentra que la socia encargada de las funciones gerenciales y financieras se encuentra agotada de todas las situaciones difíciles que han atravesado para sacar adelante la organización; para ella es primordial no seguir afectando la relación familiar, por ello busca una salida del negocio en el corto plazo sin generar un fuerte traumatismo para que sus padres puedan continuar con el negocio, y dejar de lado el control y pertenencia de la propiedad.

Contrario a eso, en la Empresa B se observa que existe una relación demasiado tensa que se encuentra afectada y sin posibles soluciones. Las socias-hermanas tienen posiciones semejantes, por lo que prefieren cerrar el negocio a que sola una continúe con la empresa. Teniendo en cuenta esta situación, la empresa no tiene ningún mecanismo que proponga una solución buena para ambas partes. La situación anterior refleja un problema de choque entre hermanos, ocasionado por el enfrentamiento entre poderes que terminan siendo iguales.

Control financiero.

Tabla 9

Ausencia de control financiero

Empresa A	Empresa B
<p>“Realmente este es un modelo de negocio sencillo, al inicio había proyectado utilidades aproximadas del 50%, sin embargo, nunca tenemos utilidades. Nosotros gastamos el dinero mes a mes”.</p> <p>“Cada miembro de la familia tiene buenos salarios, pero si alguien de la familia necesita viajar o hay que dar un regalo, todos los gastos se cubren directamente como un pago de proveedor... hemos tenido muchas peleas por esto, pero no lo hemos podido superar. Además, si tenemos familiares ajenos a la empresa con necesidades, también lo cubrimos directamente por nómina”</p>	<p>“Con el paso del tiempo empezamos a asumir gastos y responsabilidades que no eran de la empresa, por ejemplo: realizábamos viajes con toda la familia cada vez que los chicos salían a vacaciones, y la familia no es pequeña, íbamos nuestros padres, nuestras otras hermanas que son solteras, nuestros hijos y respectivos esposos. Todos esos gastos desde los tiquetes iban por cuenta de la empresa, los celulares de nuestros hijos los pagamos en la empresa, entre otras cosas que se fueron acumulando y se volvieron muchas.”</p>

Desde su fundación, la Empresa A, carece de controles financieros. Teniendo en cuenta que, no se estipularon reglas claras respecto a los procedimientos que se debían seguir en el caso de que el negocio diera utilidades, lo que generó que las ganancias percibidas de cada contrato se volvieran de bolsillo, sin importar el porcentaje correspondiente de cada socio.

Muchas empresas familiares tienden a repartir pocos dividendos (...) esta práctica crea una perniciosa confusión entre las finanzas de la familia y las del negocio, cuyo resultado es la excesiva concentración del riesgo en un solo activo (la empresa) y la supeditación de las necesidades financieras de la familia (Jaramillo, 2006, pág. 30)

En la Empresa B, la ausencia de este mecanismo permitió que la organización se hiciera cargo de responsabilidades económicas que no tenían ninguna relación con el objeto social del negocio. Si no que eran gastos personales de las socias con fines familiares y de entretenimiento. Todos estos gastos generaron una falsa idea de bienestar, en los momentos en que la empresa era fuerte económicamente. Sin embargo, cuando la compañía empezó a presentar dificultades financieras se empezaron a generar enfrentamientos entre las socias, ya que nunca desarrollaron planes de contingencia para afrontar los momentos de crisis.

En otras palabras,

la familia también sufre un proceso de crecimiento en progresión geométrica. Y esto tiene como consecuencia la pulverización de la propiedad. Es decir, lo que parecía mucho para dos, puede ser poco para 10 o 15, sobre todo cuando los intereses personales y divergencias individuales llegan hasta las relaciones de la sociedad (Bernhoeft, 2010, pág.50).

Poderes

Como se planteó en la categoría de Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa, es importante separar las cuentas personales con las empresariales para prevenir situaciones como las que se exponen a continuación.

Tabla 10

Concentración de poderes	
Empresa A	Empresa B
“A mi papá no puedo decirle que el único dinero que le puedo dar es el de su salario, porque él simplemente lo	“Ella era la encargada de las finanzas y sin yo saber, le presto una suma considerable de dinero a su

toma por otro medio. Este es un asunto que él no puede comprender”.

“Mi papa es el jefe de cocina, dentro de sus funciones se encuentra gestionar el inventario de cocina: desayuno, almuerzo y cena para 120 usuarios al día. Siempre hemos intentado consolidar proveedores, realizar pedidos, recibir directamente en el hotel y pagar por transferencia electrónica. Pero mi papá prefiere hacer las compras día a día, en la tienda del amigo o el supermercado de la esquina y nunca trae facturas. Obviamente, los precios están en las nubes. Además, que genera traumatismos en la cocina, ya que los cocineros nunca tienen las provisiones a la mano. Esto genera grandes retrasos, quejas”.

pareja, era el dinero para pagarle a nuestros proveedores, el problema fue que todo eso sucedió antes del divorcio, es la hora que ese dinero no se ha recuperado”.

En la Empresa A, el socio-padre cree tener la potestad sobre el flujo de caja de la empresa por considerarse propietario. Como se evidencia en la situación, él recibe un salario fijo por las prestaciones de sus servicios a la organización. Sin embargo, cuando se presenta algo extraordinario toma dinero de la empresa sin consultar a las otras socias y no es consciente del daño que le causa a la organización. Debido a que este dinero, seguramente, se contaba para cumplir los compromisos que tiene la compañía para desempeñar su objeto social. Asimismo, él prefiere comprar los insumos día a día, lo que perjudica las finanzas de la empresa porque sale más caro que tener un proveedor fijo.

En cuanto a la Empresa B, al tener un buen flujo de caja, una de las socias, la encargada de las finanzas decidió, sin consultar a la otra parte, retirar una gran suma de dinero para usos personales y extralaborales. Perjudicando en últimas a la empresa ya que, como sucedió en la Empresa A, ese dinero estaba previsto para solventar gastos de la organización. Desafortunadamente, la otra socia se dio cuenta demasiado tarde de la situación, que hasta el día de hoy no han podido retornar ese dinero.

En las dos empresas se observa que los socios se creen dueños del dinero que entra a la organización sin ser conscientes de los gastos que tiene la misma. Logrando generar inconformidades entre los mismos socios y huecos financieros. Como lo plantea Jaramillo (2006) “Las pequeñas y medianas empresas no pueden, generalmente, satisfacer completamente las necesidades financieras de todos sus afiliados” (pág. 29).

Dirección empresarial

Tabla 11

Junta directiva	
Empresa A	Empresa B
“Nuestra empresa no tiene junta directiva. Las decisiones importantes las resolvemos de manera informal, a la hora del almuerzo, mientras vamos en el carro, en una discusión a gritos o finalmente cada uno hace las cosas como mejor considera”.	“Considero que al ser una empresa familiar permitimos que nuestros padres participaran en las decisiones importantes sin ser ellos socios familiares, la mayoría de las discusiones para tomar decisiones importantes las discutíamos en los viajes o en almuerzos que realizábamos (...) las otras las tomaba mi hermana y después me comentaba o yo me daba cuenta”.

En las empresas de la muestra se evidencia la ausencia del órgano soberano, junta directiva. La mayoría de las decisiones que se toman no siguen ningún protocolo administrativo, se discuten de manera informal y en un ambiente extralaboral. Mezclando el ámbito familiar con el empresarial y permitiendo la inclusión de personas externas de la organización.

Como se puede observar en la Empresa A, es claro que no tienen junta directiva. Y recalcan que la mayoría de las decisiones se toman de manera informal, o cada socio decide por sus propios medios sin tener en cuenta la opinión de los demás. Considerando que su decisión beneficiara a la organización. Esto se ha vuelto un foco de conflictos entre los socios, tanto en el ambiente laboral como en el familiar, ya que estas decisiones se comentan cuando se están viviendo las consecuencias.

Por el otro lado, en la Empresa B es clara la intromisión de familiares no socios de la organización en el momento de la toma de decisiones importantes para el crecimiento y desarrollo de la organización. Esta situación permite que estas personas tengan información privilegiada, a la cual no deberían tener acceso así sean familia. De la misma manera, sucede lo mismo que en la Empresa A en cuanto a que las decisiones se toman en un ambiente informal o no se tiene en cuenta al otro socio, generando conflictos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se supone que estas empresas al estar legalmente constituidas deberían tener y respetar una junta directiva, ya que cuando alguien formaliza

una organización constituye este órgano el cual facilita la toma de decisiones y evita la concentración del poder en un solo socio.

En palabras de Gaitán (2010) “Una de las estrategias fundamentales para prevenir los problemas que suelen afectar a las sociedades de familia se refiere a la adecuada conformación de la junta directiva” (pág. 32). Entendiendo la junta directiva como el mecanismo usado por los propietarios que busca delegar la administración para lograr resultados esperados para la empresa (Marvez & Gamboa citando a Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez & Sánchez, 2013, pág. 29)

las funciones principales de este órgano de gobierno: (1) la función institucional que se refiere a la legitimación de las actividades de la empresa relacionadas con el entorno, (2) la función de gobierno que se refiere a las labores de control de las operaciones internas de la empresa y (3) la función estratégica que trata sobre la ejecución de estrategias para tomar decisiones a largo plazo y lograr el éxito y el equilibrio de la empresa con su entorno a lo largo del tiempo (Marvez & Gamboa, 2013, pág. 29)

Es decir, este órgano es indispensable para la prosperidad de la organización. Evitando así que en el entorno familiar se tomen las decisiones que afectan directamente a la organización, ya que estas se deben tomar en un ambiente laboral y estrictamente bajo las normativas de la junta directiva.

A pesar de las situaciones poco favorables que se evidenciaron anteriormente, es importante mencionar que en las pymes de propiedad familiar es positivo el compromiso, la dedicación y la entrega total de las familias por el crecimiento empresarial. Aun así, si no se canalizan todas las intenciones bajo una estructura de control y gobierno, se pone en riesgo el control de la propiedad, dadas las situaciones de orden familiar que se presenten.

9.3. Establecer las oportunidades de mejora que fortalezcan la continuidad de las pymes de familia.

En Colombia, la mayoría de las sociedades son de carácter familiar. Teniendo en cuenta, que este tipo de organizaciones tienen unas características especiales gracias a cómo se conforman, ya que la toma de decisiones al interior surge en el entorno familiar y en la informalidad. “Es decir, en atención del criterio de propiedad, una sociedad de familia será aquella en que los miembros de una misma familia detenten más del 50% del capital de una compañía” (Venegas, 2010, pág.10)

De la misma manera, es importante tener en cuenta que anualmente se constituye una cantidad considerable de empresas familiares. Muchas de ellas no tienen presente los diferentes mecanismos de control interno. Es por esto, que se presenta una alta tasa de mortalidad de estas organizaciones. “es importante concientizar a los empresarios de la importancia que tiene el tomar las acciones necesarias para prevenir, en la medida de lo posible, futuros conflictos, o dado el caso resolverlos eficiente y eficazmente para evitar el estancamiento y desaparición de sus organizaciones.” (Guzmán, Corona, Mayett, 2013, pág.4).

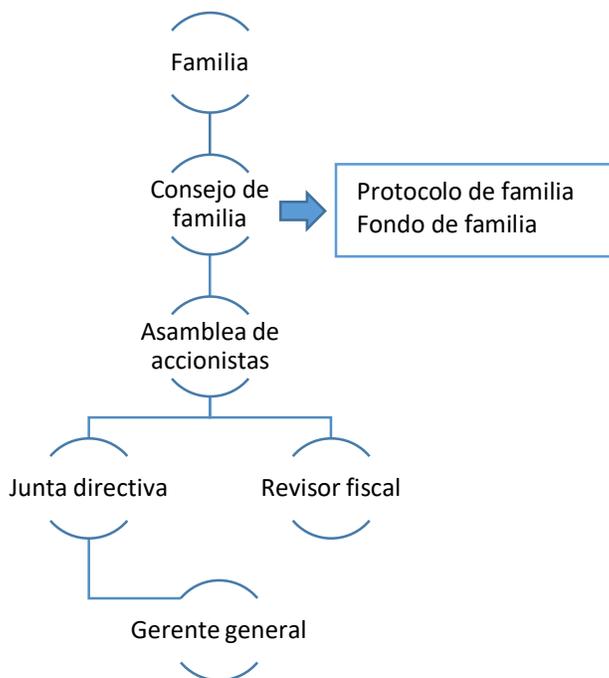
Respecto a lo planteado anteriormente en el texto, es evidente observar que empresas analizadas hay una ausencia de mecanismos de control que genera informalidad y pérdida del mapa de procesos en la toma de decisiones. Lo que provoca situaciones conflictivas como el flujo de recursos, búsqueda de clientes y repartición de utilidades. Estos problemas trascienden a las relaciones familiares presentando disrupción en la armonía laboral, el compromiso y la confianza

Uno de los mecanismos de control fundamentales que deben considerar incluir en sus organizaciones es la creación de protocolos de familia, ya que estos se convierten en un mapa de navegación, para la pyme. Esta es de vital importancia, especialmente, para la conformación del gobierno corporativo.

En estas empresas se debería implementar el protocolo familiar el cual es la columna vertebral de las organizaciones familiares. Entendiéndolo como una herramienta que

supervisa los procesos y regula las relaciones entre la empresa y la familia (Vilaseca, 2004, pág. 24).

Figura 1



El modelo descrito se puede observar en la gráfica 1. Donde se incluye la figura de revisor fiscal, para auditar los movimientos financieros de la organización.

Es decir, los integrantes que conforman las pymes deberían tener claras las sus funciones al interior de la empresa. Con el fin de evitar conflictos e inconformidades irremediables que afecten la confianza y el compromiso de los diferentes integrantes de la compañía. Asimismo, el protocolo de familia como mecanismo de control regula los roles y por ende las reglas de cada persona dentro de la organización, facilitando la efectividad en la toma de decisiones y resolución de conflictos. Esta herramienta debe ser fruto del acuerdo y el consenso de los diferentes socios familiares. Cumpliendo con el objetivo de mantener la unión y compromiso, que son partes fundamentales, en las pymes familiares. Dando claridad a los valores y las relaciones que deben primar en la organización, sin dejar de lado las políticas y valores corporativos. De este modo, se crea coherencia organizacional Dicho

documento se crea con el fin último de guiar los negocios, buscando separar los lazos familiares en situaciones de crisis.

Para la consolidación de un buen protocolo familiar, se debe interiorizar los conceptos de junta directiva, consejo familiar y asamblea de familia. La mayoría de los mecanismos de control, fueron diseñados para grandes estructuras que manejan gran capital.

Por ello, es importante que en las pymes de familia exista una junta directiva que evite que el presidente ejecutivo y el presidente de la junta sean la misma persona. Al hacer esta diferenciación, se generan espacios de decisión en la propiedad y también instancias de discusión en la familia. Al no ser un órgano obligatorio, en todas las sociedades, no se cumple.

Citando a Ward, Martínez, Silverman, entre otros recomiendan que “en las empresas familiares siempre se incluyen en las juntas directivas personas externas, (...) que se vinculen profesionales cuya presencia en las juntas directivas contribuya a que estas mantengan su carácter de órgano social, cuya función no es servir de escenario para discutir problemas estrictamente familiares” (Gaitán, 2010, pág. 32)

Retomando la categoría Ausencia de control financiero, se evidencia que

Para muchas familias es costumbre acudir a los fondos de la empresa para atender las “urgencias” de la familia. Esta es una de las practicas que más afecta a las sociedades y que definitivamente deben suspender las empresas que deseen emprender verdaderos procesos de mejoramiento. La alternativa que han planteado los expertos es la conformación de un fondo familiar, manejado por el Consejo de Familia, con recursos aportados regularmente por los diferentes miembros de la familia y cuya finalidad sea atender precisamente esas “urgencias”, que normalmente afectan a las organizaciones familiares. (Gaitán, 2010, pág. 34)

El consejo de familia es uno de los órganos de gobierno de mayor importancia en las empresas familiares, ya que es el encargado de regular las relaciones que tiene la familia con la empresa. Esta estructura facilita la comunicación de los miembros familiares que trabajan en la organización y los que no, con el fin de evitar mezclar los ámbitos laborales con los familiares, impidiendo posibles conflictos de interés.

Es importante mencionar que, dentro de las funciones que tiene este mecanismo, está la revisión, actualización y aprobación del contenido del protocolo de familia. De la misma manera, debe existir un representante del consejo, dentro de la junta directiva.

Finalmente, la asamblea de familia es el órgano de mayor poder dentro de la sociedad, debido a que atiende las solicitudes e inquietudes de la familia. De la misma manera, busca solucionar los conflictos que pueden surgir. El objetivo principal es reforzar y mantener los valores de la familia para fortificar la unidad y la armonía interna. Con base en que la familia es el sustento de la organización.

Es decir, como se ha mencionado a lo largo del texto, es importante que los socios familiares usen y tengan en cuenta los diferentes mecanismos control, ya que gracias a ellos se pueden tomar decisiones trascendentales para la sostenibilidad del negocio. Como se evidencia en las empresas de la muestra, la utilización de estos órganos es casi nula.

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente la importancia de que los empresarios de las pymes incluyan progresivamente la formalización en sus negocios, ya que esto va de la mano con la creación y funcionamiento de los diferentes mecanismos de control. Como los protocolos familiares, donde se crean procedimientos para el manejo de situaciones complejas y toma de decisiones. Además, la formalización ayudaría a la sostenibilidad en el tiempo de la organización ya que genera una comunicación asertiva entre las diferentes partes: propiedad, familia y empresa.

10. Conclusiones

- ✓ La falta de mecanismos de control afecta directamente el desempeño de las pequeñas y medianas empresas familiares, debido a que no existe un órgano encargado de la preservación de la relación familia-empresa, que se ve afectada por confundir lazos de afecto con relaciones contractuales.

- ✓ Un gran porcentaje de las empresas en Colombia son de origen familiar, sin embargo, en algunos casos estas nacen con desconocimiento empresarial, lo que ocasiona que las pymes de familia en el mediano plazo entren en un fuerte declive y posteriormente en el cierre temprano del negocio.

- ✓ En las pymes familiares los conflictos alrededor del dinero son comunes. Aunque en el surgimiento de la empresa impera el exceso de confianza, y la entrega absoluta al crecimiento empresarial, al momento de asumir los pasivos y liquidaciones tributarias se empiezan a generar las disputas societarias y familiares.

11. Recomendaciones

✓ Es recomendable tener por escrito y desde la formalización de la empresa, las estructuras de gobierno y las formas de administración del negocio claras, de esta manera se evitarán cierres tempraneros en este tipo de organizaciones por conflictos que afecten la relación familia-organización.

✓ Se recomienda realizar una profesionalización en las pymes de familia que vaya de la mano con el desarrollo y crecimiento de la empresa, asimismo es aconsejable que las vacantes que se vayan presentando en el negocio sean para personas que cuenten con las capacidades necesarias para cumplir con su rol de manera exitosa.

✓ Es importante que en consideración de los conflictos por dinero en la relación empresa-familia se cree un órgano independiente a la empresa, manejado por el consejo de familia donde los socios familiares den mensualmente un aporte voluntario para cubrir las necesidades y/o urgencias familiares, evitando la mezcla de capitales.

12. Referencias

- AIN. (2007). *Normas generales de control interno*. Auditoría interna de la nación. Editado por IM.PO.
- ANIF. (2018). *La gran encuesta pyme lectura nacional*. Colombia.
- Bancoldex. (2019). *Bancoldex desembolso cerca de 5 billones*. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/noticias/bancoldex-desembolso-cerca-de-5-billones-65-mil-empresas-en-el-primer-ano-de-gobierno-3345>
- Baracaldo, N. (2013). *Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en las empresas familiares*. 581- 615. Bogotá. Colombia.
- Barroso, A. & Barruso, C. (2014). *Las empresas familiares*. En Fundación Caja de Badajoz. La agricultura y la ganadería extremeñas. España.
- Bernhoeft, R. (2010). *Sucesión y continuidad en América Latina. Empresas de familia estrategias de éxito y permanencia como acrecentar y cuidar el patrimonio*. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. Cisne
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). *Corporate governance and family business performance*. Journal of Business Research, 64(3), 280-285.
- Castro, M.Y. (2016). *Conflicto de intereses entre la propiedad y el control, y su impacto en los resultados financieros de las empresas: estudio aplicado a bancos que operan en Chile*. 18-41.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *El gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá*.
- Cisneros, L. Ramírez, G. Hernández, A. (2011). *Control en la empresa familiar*. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.
- Comité Interinstitucional. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Superintendencia de Sociedades. Cámara de Comercio de Bogotá. Confecámaras. ISBN: 978-958-688-283-5
- Confecámaras. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Red de Cámaras de Comercio.

- Confecámaras. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Red de Cámaras de Comercio.
- Contreras, Díaz & Ramos, H. I. B. (2016). *Asimetría y conflicto de roles en la empresa familiar*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 9(1), 1222-1235.
- Galvis, J. F. R. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Revista Científica "Visión de Futuro", 15(1).
- Cortés, D. L., Ramírez, J. B. B., & Gómez-Betancourt, G (2017). *Implementación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia: un análisis desde el isomorfismo institucional en empresas familiares y no familiares*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 25(2), 139-157.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). *Modelo de los tres círculos*.
- Díaz Guzmán, H., Corona, M., & Mayett, Y. (2013). *Los Retos de las Empresas Familiares Ante su Continuidad: Caso Tehuacán (Challenges for Family Business Continuity: Tehuacan Case Study)*. Revista Internacional Administración & Finanzas, 6(1), 1-22.
- Espinosa, F. R., Molina, Z. A. M., & Vera-Colina, M. A. (2015). *Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia*. Suma de negocios, 6(13), 29-41.
- Gaitán, S. (2009). *Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales*. Revista ad-minister, 137-153.
- Gaitán, A. (2010). *Consideraciones jurídicas alrededor de las sociedades de familia*. Empresas de familia estrategias de éxito y permanencia como acrecentar y cuidar el patrimonio. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario.
- Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Editorial Norma.
- Gómez-Betancourt, G & Zapata, N. (2013). *Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas Latinoamericanas familiares y no familiares*. Vol.9. No. 2. 98-117. Universidad Libre. Cali. Colombia

Gómez-Betancourt, G. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar. Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. México: Cengage Learning.

Gómez-Betancourt, G., Zapata-Cuervo, N., & Betancourt-Ramírez, J. B. (2016). *Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianos*. *Entramado*, 12(2), 12-29.

Gómez Betancourt, G. E., Betancourt Ramírez, J. B., Lagos Cortés, D., & Aparicio Castillo, R. (2016). *Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad y armonía en empresas familiares*. *Revista EAN*, (81), 159-164.

Gómez, G. & López, M. (2006). *El Gobierno Corporativo y la Ley Sarbanes-Oxley: Balance entre Propiedad, Dirección y Junta Directiva*. Descargado de: http://www.fccig.com/pdf_articulos/GobiernoCorporativoylaLeySarbanesJUNIO2005DEFINITIVA.doc2006. Pdf

González. (2000). *análisis ético del informe cadbury*. Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 5, 2000. Castellón

Jaramillo, C. (2006). *Las finanzas de los negocios familiares: EL TAMAÑO SÍ IMPORTA*. *Debates IESA*, 11(2), 28–33.

Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 103(3), 351-383.

Locward, A. (2013). *¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar está bien administrada o dirigida?* Instituto tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana. 599-618.

Lorenzo, J. M. pág., Sánchez, I. M. G., & Gallego-Álvarez, I. (2009). *Características del consejo de administración e información en materia de responsabilidad social corporativa*. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de financiación y contabilidad*, 38(141), 107-135.

Lozano, M. B., de Miguel, A., & Pindado, J. (2005). *Propiedad y gestión en el mercado de control empresarial: un enfoque de agencia*. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 34(124), 113-139.

Mancilla Rendón, M. E., & Saavedra García, M. L. (2015). *El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial*. *Contaduría y administración*, 60(2), 486-506.

Martínez, N. (2004) *Empresa familiar realidad y perspectiva en el derecho societario*. Trabajo de grado de derecho. Bogotá: Universidad Javeriana.

Mayorga, J. Z., & Martínez, C. (2015). *La gestión financiera de las empresas de familia*. Revista Criterio Libre, 13(22).

Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). *Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?* Organization & Environment, 27(2), 113-139.

Mart, G. V., & José, M. (2015). *Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares*. Desarrollo Gerencial, 7(2).

Marvez, G., & Gamboa Itriago, M. M. (2013). *Cómo Son Las Juntas Directivas De Las Empresas Familiares Venezolanas*. Debates IESA, 18(1), 28–31

Paiva, F.J. (2013). *Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A*. Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano. N° 7.

Pérez, A. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. 3Ciencias.

Pérez, F. O. M. (2010). *Modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial*. Cuadernos de administración, (44), 41-56.

Riaño, S. C. G. (2009). *Gobierno corporativo en Colombia*. Tendencias actuales. AD-minister, (15), 137-153.

Rivero (2005). *Responsabilidad social y gobierno corporativo: información y transparencia*. Revista asturiana de economía - rae nº 34 2005. Madrid.

Superintendencia financiera de Colombia. (2006). *International Consultant Report*. Superintendencia financiera de Colombia.

Ustate, E. (2016). *Sistema nacional de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Viceministerio de desarrollo empresarial.

Vásquez, S & Dorado, M. (2016). *Gobierno corporativo en las Pymes*. Pontificia Universidad Javeriana. Cali.

Venegas, A. (2010). *Empresas de familia y estrategias de éxito y permanencia como acrecentar y cuidar el patrimonio*. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario.

Vilaseca, A. (2004). *Gobierno de la empresa familiar*. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, 7(2), 16-28.

13. Anexos

Anexo 1

Guía de entrevista

Pregunta de investigación: ¿Qué importancia tienen los mecanismos de control en las pymes de familia a la luz de la sostenibilidad empresarial?

Presentación y saludo.

La presente entrevista se realiza con el fin indaga por la importancia de los mecanismos de control en las pymes de familia, a la luz de la sostenibilidad empresarial. Esta es una investigación netamente académica, por ello su participación es anónima y confidencial. Con su aprobación, la entrevista será grabada.

Tiempo estimado: 50 minutos.

1. **Para iniciar nos gustaría conocer un poco su empresa, ¿cuál es su objeto social, desde hace cuánto fue constituida y cuántos empleados tiene?**
2. **¿Podría contarnos cómo surge esta empresa? ¿Quiénes son sus socios?**
3. **¿Podría contarnos un poco sobre el crecimiento de esta empresa? ¿cómo se distribuyen las utilidades?**
4. **Cuáles son las mayores dificultades que han tenido como empresa de familia.**
5. **Cuáles son los roles de la familia en la empresa.**
6. **Qué mecanismos de control conoce y cuales han implementado en su empresa**
7. **¿Cómo ve su empresa en los próximos 5 años?**

Empresa A

Pregunta: ¿Qué importancia tienen los mecanismos de control en las pymes de familia a la luz de la sostenibilidad empresarial?

Presentación y saludo.

La presente entrevista se realiza con el fin indaga por la importancia de los mecanismos de control en las pymes de familia, a la luz de la sostenibilidad empresarial. Esta es una investigación netamente académica, por ello su participación es anónima y confidencial

Con su aprobación, la entrevista será grabada.

Tiempo estimado: 50 minutos

1. Para iniciar nos gustaría conocer un poco su empresa, ¿cuál es su objeto social, desde hace cuánto fue constituida y cuántos empleados tiene?

Nuestra empresa fue constituida en el año 2012. Ofrece servicios de turismo medico: es decir, en Colombia existen lugares alejados donde el Estado no puede prestar todos los servicios médicos, así que esos pacientes son enviados a ciudades principales como Bogotá. En esa estadía, la EPS debe cubrir costos de hospedaje, alimentación y transporte. Nosotros ofrecemos estos tres servicios. En la actualidad tenemos 10 empleados, más los 3 miembros de la familia. En total 13 trabajadores.

2. ¿Podría contarnos cómo surge esta empresa? ¿Quiénes son sus socios?

La empresa es una SAS, pero en Cámara de Comercio solo estoy yo como única socia y representante legal. Aunque en la práctica los dueños somos mis papás y yo. Para explicar cómo inició debo contar una historia larga: bueno, nosotros no somos de Bogotá, mis papás y yo somos de la costa. Yo finalicé mis estudios en el 2009, becada. Pertenecemos a los estratos 1 y 2. Cuando terminé la universidad, le pedí a mis papás que vinieran a vivir a Bogotá, y buscar nuevas opciones. Yo tenía un buen empleo y ya había apoyado a mis papás en un par de emprendimientos sencillos que no funcionaron. Básicamente yo invertía y ellos trabajan, esos negocios eran de ellos.

Como todo costeño en Bogotá, siempre teníamos amigos que querían venir de paso y quedarse en nuestra casa. Un amigo nos insinuó que deberíamos licitar con una EPS, solo necesitábamos una casa grande como la nuestra, y atenderíamos personas que vinieran de la costa. Lo hicimos y la EPS empezó a enviarnos usuarios. Tuvimos muchos retos, cada mes la empresa creció muchísimo.

El primer mes tuvimos que invertir 85 millones de pesos. Mis papás tenían 35 millones y yo conseguí con los bancos 50 millones. Para nosotros esa era una cantidad impresionante. En principio el hotel lo terminamos de amoblar con artículos de nuestras casas: computadores, camas, todos los elementos de cocina. Luego el hotel creció y fuimos dotándolo.

3. ¿Podría contarnos un poco sobre el crecimiento y estructura de la empresa? ¿cómo se distribuyen las utilidades?

El primer año la empresa vendió aproximadamente 800 millones de pesos. De ahí en adelante hemos vendido aproximadamente 1.400 millones de pesos por año. Realmente este es un modelo de negocio sencillo, al inicio había proyectado utilidades aproximadas del 50%, sin embargo, nunca tenemos utilidades. Nosotros gastamos el dinero mes a mes.

Por ejemplo: los viajes de fin de año los hacemos directamente con el dinero de cuenta de la empresa. Básicamente todos los miembros de la familia tenemos gastos personales elevados y es normal cubrirlos directamente de la cuenta de la empresa.

Cada miembro de la familia tiene buenos salarios, pero si alguien de la familia necesita viajar o hay que dar un regalo, todos los gastos se cubren directamente como un pago de proveedor... hemos tenido muchas peleas por esto, pero no lo hemos podido superar. Además, si tenemos familiares ajenos a la empresa con necesidades, también lo cubrimos directamente por nómina. Yo me he opuesto muchísimo, lo hemos dialogado, hemos socializado todos los problemas tributarios que esto genera, pero la solución nunca es racional, todo se resuelve a los gritos.

4. ¿Cuáles son las mayores dificultades que han tenido como empresa de familia?

Sinceramente tenemos muchas. Hoy no podemos hacer una distinción entre los problemas familiares o los problemas empresariales y laborales. Como te contaba, la empresa creció y también los egos. Creo que uno de los mayores problemas fue haberle puesto a la empresa el nombre de mi mamá. En un principio yo era la socia mayoritaria, pero yo tenía un empleo y solo hacía presencia en la empresa familiar los fines de semana, festivos y en las noches; aunque desde mi empleo también atendía el hotel. Pero mis papás sí estaban presentes todos los días, todo el día. Como decía, el principal problema fue haberle puesto el nombre de mi mamá, porque ella empezó a decir tantas veces que la empresa era de ella, que todos empezamos a creerlo así. Y nunca tuvimos problema con eso.

La empresa inició con un capital de 85 millones de pesos. Mis papas aportaron 35 millones y yo 50. Básicamente yo era la socia mayoritaria, pero nunca pensamos en eso. Para nosotros la empresa era de todos y teníamos que trabajar por ella. En la práctica los 3 éramos dueños por partes iguales. Luego empezaron discusiones por quién trabajaba más, quién gastaba más. Por ejemplo, mis papas empezaron a controlar mi tiempo, todos decían que yo nunca estaba presente. Además, mis papás tienen un problema: ellos creen que trabajar es realizar labores operativas, el trabajo intelectual o de oficina no existe. Así que tuve que renunciar a mi otro trabajo, también porque la empresa creció rápidamente. Fácilmente en un cumpleaños podíamos empezar a discutir por un problema con los trabajadores o un asunto de dinero. A mi papá no puedo decirle que el único dinero que le puedo dar es el de su salario, porque él simplemente lo toma por otro medio. Este es un asunto que él no puede comprender.

Mi papa es el jefe de cocina, dentro de sus funciones se encuentra gestionar el inventario de cocina: desayuno, almuerzo y cena para 120 usuarios al día. Siempre hemos intentado consolidar proveedores, realizar pedidos, recibir directamente en el hotel y pagar por transferencia electrónica. Pero mi papá prefiere hacer las compras día a día, en la tienda del amigo o el supermercado de la esquina y nunca trae facturas. Obviamente, los precios están en las nubes. Además, que genera traumatismos en la cocina, ya que los cocineros nunca tienen las provisiones a la mano. Esto genera grandes retrasos, quejas, etc.

De otro lado, mi mamá tiene serios problemas de comunicación. Su tono de voz no es muy amable y siempre choca con los trabajadores y los usuarios. Hemos recibido muchas quejas por esto. En la actualidad, la relación con nuestro principal proveedor se encuentra muy deteriorada, por no poder solucionar conflictos y problemas de comunicación asertiva. Aunque hemos invertido muchísimo tiempo y dinero en capacitaciones, creo que mis papás no los superan, porque no hay un mecanismo que trascienda... en otro lugar ya los habrían despedido, ¿pero aquí?

La rotación de personal en la empresa es muy alta. De otro lado, este año tuvimos una gran crisis empresarial. Al deteriorarse la relación con los proveedores, dejamos de mover 120 usuarios/día. Durante casi 8 meses tuvimos 30 usuarios/día. En consecuencia, tuvimos que disminuir la nómina en un 70%.

Yo también he sido responsable, nunca he visto la situación de modo objetivo. Mis papás siempre tienen confrontaciones con los empleados y yo termino resolviéndolo en beneficio de mis papás. Además, los procesos de selección resultan complejos, porque citamos a muchas personas, para buscar a alguien que cumpla con todos los requisitos, pero si mis papás tienen un amigo que quiera ocupar la vacante, pues este termina siendo. Creo que, por eso muchas veces los empleados desconocen la línea de mando, porque muchas veces se excusan con un miembro de la familia, para desautorizar a otro.

Como te contaba. Dejamos de ser dueños por partes iguales y frente a la crisis empresarial, mi mamá no deja de decir que yo le quebré su empresa. La crisis ya la solucionamos, conseguimos nuevos contratos, buscamos nuevos clientes, pero mi mamá dice que ella es la dueña absoluta, a pesar de que todo está a nombre mío en Cámara de Comercio. Creo que la confianza nos jugó en contra: uno nunca piensa que entre miembros de la familia sea necesario dejar registrado qué le pertenece a cada quién.

5. Cuáles son los roles de la familia en la empresa.

La posibilidad de tener empresa se hace importante primero porque desde ahí puedes ayudar a las personas cercanas. Mis papás solo tienen educación primaria, siempre quise resaltar sus cualidades. Por ejemplo, mi papá toda la vida se ha dedicado a la venta de comida rápida y mi mamá lo ha apoyado en todo. Por eso pensé que mi papá debería ser el jefe de cocina y mi mamá la jefe de personal. Mientras que yo me encargaba de toda la parte gerencial y financiera.

Nuestra empresa no tiene junta directiva. Las decisiones importantes las resolvemos de manera informal, a la hora del almuerzo, mientras vamos en el carro, en una discusión a gritos, o finalmente cada uno hace las cosas como mejor considera.

6. Qué mecanismos de control conoce y cuales han implementado en su empresa

Sinceramente, esta empresa surgió con un total desconocimiento en gestión empresarial. Hoy día, queremos dejar la propiedad de la empresa formalizada en Cámara de Comercio.

Sé que la Cámara de Comercio de Bogotá ofrece muchas ayudas para solución de conflictos familiares y hemos acudido en busca de orientación, pero mi mamá es una persona terca. Insiste en la que la propiedad total de la empresa es suya, y pues uno como le dice a la mamá: ¿esto es mío o esto no es tuyo?

7. ¿Cómo ve su empresa en los próximos 5 años?

Es difícil, hoy me encuentro agotada. Creo que la relación familiar se ha vuelto extremadamente tóxica y necesito tomar un espacio. A pesar del crecimiento de la empresa, estoy trabajando en un plan de retiro a corto plazo. Es decir, yo me retiro y mis papás continúan, de pronto así podemos recuperar la relación afectiva que teníamos.

Empresa B

Pregunta de investigación: ¿Qué importancia tienen los mecanismos de control en las pymes de familia a la luz de la sostenibilidad empresarial?

Presentación y saludo.

La presente entrevista se realiza con el fin indaga por la importancia de los mecanismos de control en las pymes de familia, a la luz de la sostenibilidad empresarial. Esta es una investigación netamente académica, por ello su participación es anónima y confidencial

Con su aprobación, la entrevista será grabada.

Tiempo estimado: 50 minutos.

1. Para iniciar nos gustaría conocer un poco de su empresa ¿Cuál es su objeto social, desde hace cuánto fue constituida y cuántos empleados tiene?

La empresa fue constituida el 5 de julio del 2006, nuestro objeto social es adquisición, suministro, venta y distribución de materiales para la construcción liviana. La empresa contaba con 9 empleados, de los cuales 5 son miembros de la familia.

2. ¿Podría contarnos como surge esta empresa? ¿Quiénes son sus socios?

Somos dos socias, dos hermanas que creyeron en esta aventura porque no conocíamos del sector y teníamos trabajos completamente diferentes, la empresa está registrada ante la Cámara de Comercio como una LTDA.

La idea surgió después de hablar y escuchar muchas veces a nuestro padre comentar los inconvenientes que tenía con sus proveedores de material, él trabajaba con yeso, realizando diseños de techos, colocando molduras, haciendo descolgados y otras cosas más que después te cuento para no alargar la entrevista. Los moldes los realizaba el mismo, el fundía y realizaba la instalación. Sin embargo, el tiempo fue avanzando y todo se va actualizando.

Él como contratista tenía que estar a la vanguardia, utilizando los nuevos materiales como el Drywall, la perfilaría en aluminio y todo lo que se necesita para la remodelación y adecuación de los espacios. Nuestro padre tenía muchos disgustos con las personas que le suministraban estos materiales, lo hacían retrasar en sus obras. Fue en ese momento donde le comenté a mi hermana que montáramos un negocio para vender inicialmente solo *drywall*. Le dije que era un mercado que hasta ahora estaba empezando y que prometía crecer en la construcción liviana porque se estaba usando y servía para todo.

Mi hermana lo dudó al principio porque no conocíamos mucho del tema, sin embargo, nos pusimos a buscar los proveedores en Colombia del material y decidimos arrancar el negocio, como todo comienzo fue difícil porque no contábamos con muchos recursos, necesitábamos para empezar comprar mínimo un contenedor de material y segundo teníamos que arrendar un lugar que fuera lo suficientemente grande para almacenar el material y lo más visible posible para empezar a darnos a conocer.

Dejamos nuestros trabajos de ese momento a un lado para dedicarnos al negocio que estábamos empezando, cada una reunió 30 millones de pesos con ahorros y prestamos, pedimos nuestra primera tracto mula de material y así empezó nuestro negocio.

3. ¿Podría contarnos un poco sobre el crecimiento y estructura de la empresa? ¿cómo se distribuyen las utilidades?

Los primeros años de la empresa fueron duros, nuestro cliente más importante era nuestro padre, aunque sus mismos trabajadores se fueron independizando y se convirtieron en clientes nuestros con el tiempo, el mismo negocio nos enseñó que otros productos debíamos tener como masillas, pinturas, cintas, tornillos, vigas, canales y todo tipo de perfilaría de diferente calibre, hasta rodillos y brochas, se fue creciendo el local que teníamos.

En los primeros años no recuerdo si al segundo o al tercero por querer darnos a conocer con más contratistas de grandes obras, buscamos dos personas que trabajaran en el área comercial, pero por confiadas y no estar pendientes, nos robaron, casi cerramos la empresa por eso. Resulta que nosotras estábamos felices porque vendíamos en promedio un contenedor y algo más trimestralmente, además de los otros productos que eran complementarios. Sin embargo, no se veía el dinero por ningún lado, antes habían aumentado las deudas de la empresa con los proveedores que ya nos daban crédito.

Nos sentamos con mi hermana un fin de semana a revisar que estaba pasando con el negocio, descubrimos que no cuadraban los inventarios con el sistema, además, la facturación no concordaba con lo que creíamos se estaba vendiendo. Pues descubrimos que los supuestos nuevos clientes que habían traído las comerciales que contratamos, estaban sacando el material a crédito, pero lo peor era que la mayoría sin ningún soporte, pues nos robaron. Ya te imaginas la situación que vivimos en ese momento.

Pensamos en acabar con el negocio, pero teníamos tantos compromisos que preferimos como dicen ustedes, ponernos la 10, mi hermana se empezó a encargar de la parte financiera del negocio, pago de créditos, hablar con los bancos y demás, yo de la parte comercial, contacto con proveedores, búsqueda de nuevos clientes. Al final de cada mes realizábamos el inventario juntas con los ayudantes de bodega.

Yo considero que por nuestra buena gestión y lucha el negocio nos recompensó, a partir del quinto año el negocio empezó a crecer, nos ayudó nuestro padre pues empezamos a licitar para realizar adecuaciones y remodelaciones en hoteles, hospitales, oficinas entre otros grandes espacios, repartíamos las utilidades 50% para él que era encargado de los trabajadores, supervisar y cumplir con las fechas pactadas y 50% para nosotras que dábamos el material y organizábamos la licitación a nombre de la empresa.

Gracias a estos diferentes proyectos que se realizaron logramos comprar una bodega, pagamos todos los pasivos que tenía la empresa y abrimos un nuevo punto en el norte de la ciudad. Aunque este nuevo punto no duro mucho, teníamos unas personas encargadas, pero vivíamos asustadas que nos volvieran a robar, pues no podíamos estar en los dos negocios al tiempo, decidimos todo manejarlo desde la bodega principal, la adecuamos para todo.

El negocio siguió creciendo los años siguientes, ya nos volvimos reconocidas en el sector, te puedo decir que vendíamos aproximadamente 250 millones mensuales, sin embargo, después de comprar la bodega, remodelarla, comprar un camión para hacer los transportes de material nosotras mismas, nunca repartimos utilidades todo era a nombre de las dos, pues era nuestro negocio y estábamos contentas de verlo crecer.

Sin embargo, con el paso del tiempo empezamos a asumir gastos y responsabilidades que no eran de la empresa, por ejemplo: realizábamos viajes con toda la familia cada vez que los chicos salían a vacaciones, y la familia no es pequeña, íbamos nuestros padres, nuestras otras hermanas que son solteras, nuestros hijos y respectivos esposos. Todos esos gastos desde los

tiquetes iban por cuenta de la empresa, los celulares de nuestros hijos los pagamos en la empresa, entre otras cosas que se fueron acumulando y se volvieron muchas.

Al principio no teníamos inconvenientes, las dos estábamos de acuerdo, pero empezaron a crecer nuevamente los pasivos de la empresa, asumimos los compromisos y seguimos trabajando para cumplirlos, mi hermana en ese tiempo empezó a vivir una situación familiar compleja, que termino en su divorcio, no sé en qué momento se nos empezó a revolver todo. Ella era la encargada de las finanzas y sin yo saber, le presto una suma considerable de dinero a su pareja, era el dinero para pagarle a nuestros proveedores, el problema fue que todo eso sucedió antes del divorcio, es la hora que ese dinero no se ha recuperado. Además, uno de nuestros más importantes se empezó a colgar con nosotros y se declaró en insolvencia. Nosotras empezamos a quedar mal con los proveedores, perdimos credibilidad y cupo de crédito, además también empezamos a colgarnos con la DIAN, entramos en una crisis que no pudimos manejar. Ya no era solo laboral sino también familiar.

Empezamos a tener muchas discusiones en las que ya estaban involucrados también nuestros padres, cada vez que nos sentábamos hablar, terminamos a los gritos sin solucionar nada. Mi esposo termino involucrándose en el negocio y eso puso aún más tensa la relación con mi hermana, pues ella empezó a faltar al trabajo, no cumplía horario, solo quería recibir el dinero, pero la situación había cambiado, no recibimos lo mismo y las ventas han caído, mis padres cada vez que van a la bodega de visita, terminan metiéndose en los problemas que vivimos a diario y terminamos en discusiones sin solucionar nada.

4. ¿Cuáles son las mayores dificultades que han tenido como una empresa de familia?

La dificultad más grande que tenemos es que no logramos separar los problemas laborales de los familiares, todo se nos mezcló, nos volvimos prepotentes, mezclamos nuestros patrimonios familiares con la empresa. Permitimos que el negocio se hiciera cargo de responsabilidades que no correspondían. Sacamos tarjetas de crédito empresariales para gastos personales que terminaba pagando la empresa.

Considero que al ser una empresa familiar permitimos que nuestros padres participaran en las decisiones importantes sin ser ellos socios familiares, la mayoría de las discusiones para tomar decisiones importantes las discutíamos en los viajes o en almuerzos que realizábamos. Otra dificultad fue que al tener otras obligaciones, se permitió que mi hermana trabajara en dos lugares al tiempo, percibiendo el mismo sueldo como si laborara tiempo completo en la empresa, esto ocasiono discusiones porque una trabajaba más que la otra, o porque una quería mandar a la otra, además que al no tener un control de la parte financiera, mi hermana al tener el control total sin supervisión tomaba decisiones muchas veces sin avisar sabiendo que la sociedad en la empresa era 50% cada una. Como la de prestar dinero.

Al considerarnos las dueñas, empezamos a sacar materiales para la remodelación de nuestras casas, la mayoría de las veces no lo pagamos, ni siquiera lo descontábamos de nuestros sueldos, generando traumatismos en los inventarios. Fueron muchas las dificultades, pero de cada una hemos aprendido. La confianza en este tipo de empresas considero que te puede jugar en contra.

5. ¿Cuáles son los roles de la familia en la empresa?

En la Empresa Actualmente contamos con cinco familiares como trabajadores, permitir tener empresa te la oportunidad de dar oportunidades de trabajo a familiares que lo necesiten, mi

hermana menor trabaja en la parte de licitaciones y gestión humana, mi esposo es el encargado del contacto con los ingenieros, organiza los pedidos y las rutas, un sobrino de mi esposo es el conductor del camión, mi padre es el encargado de las obras cuando salen proyectos grandes, estoy yo que me encargo del punto, la parte comercial y mi hermana, la socia ,trabaja en la empresa, pero actualmente lleva un tiempo fuera del país.

6. ¿Qué mecanismos de control conoce y cuales han implementado en su empresa?

Sabemos que la junta directiva es un mecanismo de control, sin embargo, nosotras nunca la pusimos en práctica, como te decía antes, algunas decisiones importantes las discutíamos en el almuerzo o en un viaje, las otras las tomaba mi hermana y después me comentaba o yo me daba cuenta.

Actualmente los balances que sacamos semestralmente son para mí un mecanismo de control porque con ello conozco la situación en la que estamos. También sé que se dictan algunos cursos de manejo de empresas familiares en la Cámara de comercio de Bogotá, sin embargo, nunca hemos asistido.

7. ¿Cómo ve su empresa en los próximos 5 años?

Vivimos una situación muy compleja actualmente, no estoy muy segura que en cinco años la empresa continúe existiendo, hemos tratado de solucionar con mi hermana de la mejor manera posible, pero ha sido imposible, yo he querido comprarle su parte porque considero que es un buen negocio, pero ella pide para no vender, le digo que me compre entonces ella y me da muy poco; le digo que entonces yo le doy lo que ella me ofrece por mi parte y se pone brava, cuando hablamos de vender o comprar no quedamos en nada y terminamos peleando.

Además, en las reuniones familiares cuando sale el tema, solo por incomodarme a mí y a mi esposo ella se pone a decir que va a vender a un tercero por menos de la mitad de lo que ofrecemos, argumentando que tiene muchas deudas y la empresa solo está ocasionando más, sin embargo, a pesar de esta situación la familia se sigue reuniendo en las fechas importantes.