



**Universidad
Andrés Bello**

Facultad de Ingeniería

**Evaluación de los métodos de control en empresas
familiares de menor tamaño**

Autor: Horacio Daniel González Reyes

Profesor Guía: Sr. Claudio Müller Valenzuela

Tesis para optar al título de Ingeniero Civil Industrial

Santiago de Chile, junio de 2018

Agradecimientos

A las primeras personas que quiere agradecer es a mis compañeros de clase, quienes se transformaron en grandes amigos y siempre estuvieron a mi lado.

A mi profesor, quien sin su guía y ayuda, no hubiera logrado este proyecto.

A mi padre, por enseñarme que con esfuerzo, trabajo y constancia, se pueden lograr grandes cosas.

En especial a mi pareja, quien estuvo en todo momento para apoyarme en el desarrollo total de mi tesis.

Por último, a todos quienes estuvieron a mi alrededor, quienes regalaron parte de su conocimiento.

Índice

1. Objetivos	1
2. Revisión Bibliográfica	2
2.1. Supervivencia empresas familiares.....	5
2.2. Empresas familiares en el extranjero y en Chile	6
2.3. Métodos de Control.....	8
2.4. Modelo Palancas de Control	9
2.5. Conclusiones de esta sección.....	14
3. Hipótesis.....	16
4. Diseño Experimental	17
5. Análisis e interpretación de resultado.....	19
5.1 Hipótesis 1. (H1)	24
5.2 Hipótesis 2. (H2)	27
5.3 Hipótesis 3. (H3)	30
5.4 Hipótesis 4. (H4)	33
5.5 Resumen de validación de hipótesis.....	36
6. Conclusiones de la tesis.....	37
7. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	39
8. Bibliografía.....	40
9. Anexos	43

Índice de Tablas

Tabla 1: Tipo de empresas en Chile y clasificación.....	4
Tabla 2: Estadísticas de fiabilidad	19
Tabla 3:Matriz de correlaciones entre preguntas	19
Tabla 4:Estadística total de resultados encuesta	20
Tabla 5: Edad encuestados.....	21
Tabla 6: Resumen resultados encuesta	23
Tabla 7: Información gráfica hipótesis 1	24
Tabla 8: Validación hipótesis 1	25
Tabla 9: Prueba de chi-cuadrado Hipótesis 1.....	26
Tabla 10: Información gráfica hipótesis 2	27
Tabla 11: Validación hipótesis 2.....	28
Tabla 12: Prueba de chi-cuadrado Hipótesis 2.....	29
Tabla 13: Información gráfica hipótesis 3	30
Tabla 14: Validación hipótesis 3.....	31
Tabla 15 :Prueba de chi-cuadrado Hipótesis 3.....	32
Tabla 16: Información gráfica hipótesis 4.....	33
Tabla 17: Validación hipótesis 4.....	34
Tabla 18: Prueba de chi-cuadrado Hipótesis 4.....	35
Tabla 19: Encuesta	43
Tabla 20 :Hipótesis-Nª de pregunta	44

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Logos de empresas familiares en el mundo.....	2
Ilustración 2: Logos de empresas familiares en Chile	3
Ilustración 3: Modelo de palancas de control	12
Ilustración 4: Visualización encuesta en escala de Likert.....	44

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Representación empresas familiares.....	20
Gráfico 2: Nivel de cargo en empresa	21
Gráfico 3: Nivel de generación	22
Gráfico 4: Tamaño empresa.....	22
Gráfico 5: Información gráfica hipótesis 1	24
Gráfico 6: Información gráfica hipótesis 2	27
Gráfico 7: Información gráfica hipótesis 3	30
Gráfico 8: Información gráfica hipótesis 4	33

1. Objetivos

General

Investigar si las empresas familiares de menor tamaño implementan métodos de control y estudiar los efectos sobre el rendimiento.

Específicos

- Identificar si las empresas familiares de menor tamaño aplican métodos de control.
- Evaluar los métodos de control identificados.
- Identificar los efectos de los métodos de control sobre el rendimiento.

2. Revisión Bibliográfica

Introducción

Cuando se habla del concepto de empresa familiar en el mundo, es posible el encontrar amplias definiciones y puntos de vista. Davis y Stern (1988), la definen como una sociedad en que la política y la dirección están dominadas a través de la propiedad de esta, por una misma familia. Carsud (2006), la explica como aquella en que la propiedad y las decisiones son dominadas por un grupo de afinidad afectiva. Gallo y Vilaseca (1996), establecen que se genera cuando una familia posee la mayor parte del capital, tiene el control del negocio y a su vez la familia forma parte interna de ella tomando las decisiones. Galve (2002), las describe como cuando una familia posee la propiedad, la controla el grupo familiar y tienen una visión de continuidad generacional. Tomando en consideración las descripciones descritas, en la presente investigación se definirá el concepto de manera simple bajo tres características principales: son controladas por una familia, son dirigidas por miembros de la misma y desean permanecer en el tiempo; definición muy semejante establecida por Vial (2016).

No es de menos el mencionar que su importancia en el mundo empresarial toma una mayor relevancia en la actualidad, considerando las posibles ventajas que estas conllevan. Pueden ser consideradas más longevas o adversas al riesgo, ejemplos claros de ello son Walmart, con más de dos millones de empleados; Volkswagen, con la familia Porsche; o incluso más actualmente Facebook, donde su fundador, Mark Zuckeberg, generó un imperio, dando a su hermana y padre importantes cargos en la compañía. Aspectos que llevan interés de analizar la situación de este tipo de empresas, ya que juegan y han jugado un rol importante en la economía a nivel mundial.

Ilustración 1: Logos de empresas familiares en el mundo



Chile no es la excepción a esta situación. Antarchile es una empresa controlada por la familia Angelini con casi el 75% de las acciones. Empresas Copec participa en las actividades de recursos naturales y energía en Chile y otros 15 países. Cencosud y Falabella, son grandes conglomerados del retail en América Latina. CMPC, empresa el grupo Matte, líder en producción y comercialización de productos forestales y tissue.

Ilustración 2: Logos de empresas familiares en Chile



Es claro asumir el éxito de las grandes empresas familiares, pero en lo referente a las pequeñas empresas familiares, no se encuentra mayores datos, análisis y su funcionamiento en Chile. Es por ello que en la presente investigación, se abordarán los conceptos de Organización, Control y Empresa Familiar, identificar las de menor tamaño, el poder describirlas y su clasificarlas. De esta manera verificar el poder evaluar su funcionamiento interno.

Qué entendemos por Organización

Para hablar de empresa como tal, es necesario el definir el principio su naturaleza como tal, es decir, como una organización. El economista Simon (1978), la define como instrumentos creados con el fin de poder alcanzar una meta específica como lo puede ser la fabricación de una máquina o servicio. A su vez lo asocia a un conjunto de participantes interesados en donde se equilibra el bienestar personal y las necesidades propias de la organización. Dichas organizaciones tienen sus propias metas y objetivos particulares tanto a largo como corto plazo, los cuales se logran por medio del desarrollo sus propias estrategias. Aquella descripción puede traducirse a lo que conocemos en la economía como una empresa.

Empresa familiar y clasificación

Cuando se habla del concepto de empresa familiar, puede resultar difícil o bien desconocido para la mayoría de las personas, especialmente la importancia que han jugado las empresas familiares en las economías. Como se mencionaba anteriormente, Vial (2016), define el concepto de una manera simple bajo tres características principales: son controladas por una familia, son dirigidas por miembros de la misma y desean permanecer en el tiempo. A su vez, esta definición, se orienta a una mezcla de sistemas familiares-emocionales y empresariales-económicos, que se entrelazan entre sí para un bien común. Leach (1999), da una definición similar a este enlace, considerando que se encuentra influenciada por una familiar o bien por un vínculo familiar que los une. De esta manera, la familia como entidad controla las decisiones y operaciones de la empresa, ya que sus miembros integran cargos importantes al interior de estas, (Leach,1999).

Si profundizamos en el concepto familiar, podríamos encontrar un sin número de organizaciones que se diferencian y clasifican de distintas maneras; rubro, estrategia, ubicación geográfica, etc. Para un mejor entendimiento, algunos autores proponen que las empresas familiares se clasifican por su tamaño, misma definición que se establece desde el punto de vista legal. Así, se pueden diferenciar dos grupos, las grandes, que son reconocidas tanto a nivel nacional como internacional, y las empresas familiares de menor tamaño; en donde entrarían en su clasificación la microempresa, pequeña y mediana empresa; definiciones establecidos en la Ley 20.416 del Ministerio de Economía de Chile. En otras palabras, serán consideradas empresas familiares de menor tamaño aquellas con una cantidad inferior a 200 trabajadores, siendo estas las que han tenido dificultad en la estabilidad al paso del tiempo (Artículo 505 bis, Código del Trabajo).

Tabla 1: Tipo de empresas en Chile y clasificación

Tipo de empresa	Cantidad de trabajadores	Clasificación
Microempresa	1 a 9	Empresa de menor tamaño
Pequeña empresa	10 a 49	
Mediana empresa	50 a 199	
Gran empresa	200 o +	Empresa de mayor tamaño

Fuente: Ley 20.416 del Ministerio de Economía de Chile

En las siguientes secciones, haremos una revisión actualizada de la empresa familiar, empresa familiar en Chile, concepto de palancas como métodos de control; que explican el sentido de la investigación y las hipótesis a testear.

2.1. Supervivencia empresas familiares

La supervivencia de las empresas familiares de menor tamaño, se ha vuelto el punto más crítico a lo largo de cambios generacionales para este tipo de empresas. Según el estudio realizado por Steckerl (2006), no existe receta que permita garantizar el éxito de las empresas familiares. Cada una tiene historias y culturas únicas. Más aún, estas empresas tienen un proceso de desarrollo diferente. Las organizaciones tienen su propia historia que contar con respecto al desarrollo de sus estrategias y estructuras, así como respecto a la evolución del papel de su fundador. También es posible que se puedan presentar situaciones entre sus sucesores que puedan afectarlas significativamente; trabajar por cuenta ajena, crear su propio proyecto e incorporarse a la empresa familiar, son los escenarios posibles que comúnmente se dan en el cambio generacional. Según un estudio realizado en España, (Lorenzo, 2016), no existe un efecto único determinante sobre el nivel incorporación de la historia o cultura familiar en la empresa. Estos factores afectan significativamente el funcionamiento de las empresas familiares en comparación con las organizaciones no familiares, su funcionamiento interno difiere en virtud a la cultura e historia de la que forman parte, las cuales se traducen en valores propios y únicos. TATA GROUP, fundada 1860, facturó 28.000 millones de dólares en el año 2007, siendo su base el valor de crear riqueza para los demás (Tapies, 2007). De esta manera, este tipo de empresas realizan su toma de decisiones comerciales bajo decisiones de la misma familia, sin rendir cuentas a nadie sobre el modo en que lleva a la organización. Además, aplican las dinámicas que rigen por su fundador y su familia (Leach, 1999).

Este modo de funcionamiento, no necesariamente es símbolo de éxito. A modo de ejemplo, si nos enfocamos solo en el factor historia/generación, estudios realizados en 200 empresas familiares de Illinois entre 1924 a 1984 del sector manufacturero, reveló que sólo el 13% llegaba a la tercera generación. La mayoría de las empresas familiares simplemente no crecen o se pierden el tiempo (Ward,2000). Existe un conocido refrán de origen español, “Padre arriero, hijo caballero, nieto pordiosero”, palabras que pueden resumir en gran medida la situación de una empresa familiar en base a su sobrevivencia generacional. Mientras más tiempo generacional incurre en una empresa familiar, más difícil es el poder mantenerla, siendo pocas las que logran ser prosperas.

2.2. Empresas familiares en el extranjero y en Chile

A nivel internacional, empresas como Wal-Mart, S.C. Johnson, Toyota, Fiat, Michelin, entre otras; se caracterizan por ser empresas reconocidas en sus países de origen y a su vez son algunas de las empresas más grandes del mundo. Pero todas ellas guardan algo en común, son empresas familiares (Tapies 2011), lo que nos indica que la propiedad no es solo un tema de tamaño, sino que es símbolo de éxito.

Por otra parte, según estudios realizados por la fundación de Familias Empresarias de Chile (FEC), en 2016, las empresas familiares representan el 70% del Producto Interno Bruto (PIB), y empleo a nivel mundial. A su vez, el concepto de empresa familiar ha tomado un valor cada vez más importante, en donde tanto académicos como consultores resaltan ciertas ventajas competitivas que tiene este modelo (Tapies, 2011).

Una de las principales ventajas que tienen este tipo de empresas, es su aparente atracción de inversionistas o bien que los conservan; en otras palabras, se genera un mejor vínculo en donde la confianza y el sentimiento de pertenencia se destacan por sobre lo económico. La razón de ello es que se reconoce que las empresas familiares priorizan una relación más cercana con los elementos que la rodean. Belausteguigoitia (2013), las describe como empresas espirituales, empresas con el alma, esto dado que el corazón de las familias está en ella.

De esta manera, aplicando el concepto de “familiar”, se pone en juego la reputación tanto de la empresa como la misma familia. Las empresas familiares están más dispuestas a transparentar su información en un mundo en donde los escándalos financieros, se vuelven intereses internacionales (Briano y Saavedra, 2015). Así la confianza, se vuelve un capital social fundamental para este tipo de empresas. Benedito (2017), indica que, en España, independiente de los problemas en el escenario político, las empresas familiares se mantenían sólidas en el mundo económico, esto debido a que no solo priorizaban el impacto financiero, sino que también el emocional.

Enfocándonos solo a nivel latinoamericano y dejando de lado las grandes empresas familiares, es necesario recalcar aspectos negativos que este tipo de organizaciones poseen. Las empresas de menor tamaño poseen débiles protecciones en el mercado y legal (Holan y Sanz, 2006). Sterckerl (2006), propone que la falla de este tipo de empresas es debido a que sus sistemas son opuestos, lo cual genera tanto objetivos como prioridades diferentes. Cuando el tamaño de la empresa es pequeño, la situación es aún más agravante, debido a que una empresa pequeña se encuentra en una etapa en donde no existe un gran respaldo económico en que se apoyen en

momentos de crisis, lo cual genera conflictos entre en interés económico y familiar.

Es normal que, independiente de su importancia, muchas de estas empresas no tienen larga vida, ya que también se generan problemas de administración o conflictos entre sus participantes empresa-propiedad-familia. Algunos autores han considerado además que el efecto de la familia puede influir en la destrucción de la empresa, circunstancia que pone en desventaja las empresas familiares frente a las no familiares (Gómez-Mejía et al., 2001; Faccio et al., 2001; Burkart et al., 2003; Morck y Yeung, 2004). No todo es malo en cierto sentido, ya que el control familiar, si se maneja de manera adecuada con el resto de los participantes, podría llevar a un mayor rendimiento de la empresa. (McConaughy et al., 1998; Anderson y Reeb 2003; Maury, 2006; Villalonga y Amit 2006).

Si vemos la situación en Chile, esta no aleja mucho de la situación a nivel internacional; según la investigación realizada por Quiroga, Martínez y Stöhr (2007), el 57% de las empresas de la Bolsa de Comercio en Santiago, son empresas familiares. En el mismo estudio, de 175 empresas que cotizaban en la Bolsa de Comercio de Chile y encontraron que en diez años de desempeño (1994-2003), 100 empresas familiares presentaron una mayor rentabilidad. A modo de ejemplo, Copec, Cencosud, Falabella y CMPC son una de las tantas empresas familiares chilenas de gran éxito y reconocimiento. Las conclusiones de este estudio nos indican que una empresa familiar es símbolo de éxito.

Sin embargo, de lo hablado anteriormente, las empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Santiago son solo una muestra de la realidad. La mayoría de las empresas en nuestro país no transan en la Bolsa, es más, Chile es un país caracterizado por el rubro agrícola que se encuentra muy ligado al concepto familiar. A modo de ejemplo, la Región Metropolitana de Santiago contiene importantes núcleos de producción agrícola en manos en gran medida dominadas por las empresas de menor tamaño. En este sentido, según datos del Censo Agropecuario 2007, el 26,5% de la superficie de hortalizas, el 17,3% de la de frutales y el 9,4% de la de viñedos de Chile se encuentran establecidas en la Región Metropolitana (ODEPA, 2013).

2.3. Métodos de Control

Un aspecto importante que considerar en una organización es el concepto de estrategia, ya que se convierte en el plan o curso a elegir en el tiempo que se decide de manera previa y consciente. Simons (1998), considera que la estrategia es a la organización como la personalidad al individuo. La estrategia se convierte de esta manera, en la perspectiva compartida por los miembros de la organización a través de sus intenciones y/o acciones (Mintzberg, 1987). Con la finalidad de controlar la estrategia en una organización, los administradores y dueños usan sistemas y métodos de control para poder medir y vigilar los valores de la empresa, siendo este el propósito compartido del negocio (Simons, 1998).

Según el mismo autor, los Métodos de Control, se podrían definir como “las rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos de los gerentes, que usan para mantener o alterar los patrones en actividades de la organización”. Esta definición nos da a entender que al igual que el cerebro informa al cuerpo sobre cómo reaccionar ante estímulos internos y externos, (Frio, calor, hambre, sueño). Los Métodos de Control ayudan a la Organización a saber qué sucede en el entorno y al interior de esta; de esta manera el reaccionar de la mejor manera ante los cambios.

Desde su origen en los años sesenta y de manera tradicional, los métodos de control establecen una estrategia lineal de arriba abajo, con normas y eficiencia que mantienen una organización estable de no existir sorpresas (Simons, 1998). Si bien se conocen muchas ventajas, una de las dificultades de los Métodos de Control convencionales es que no son suficientes en los actuales ambientes competitivos en donde la creatividad y la motivación de los empleados son vitales para el éxito del negocio. El poder hacer funcionar los Métodos de Control en una empresa, es el desafío más importante que enfrentaron los economistas y los estudiosos de la administración en los noventa (Jensen, 1993). A modo de ejemplo, un conocido método de control es el cuadro de mando integral (CMI), el cual pone en énfasis los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información para los empleados de todos los niveles de la organización (Kaplan y Norton, 1997), método que es de gran utilidad a beneficio de la organización de manera transversal.

Una empresa se puede controlar de muchas maneras, entre otras: vigilancia directa, sistemas de retroalimentación, controles sociales y culturales. Así, pueden existir varios sistemas de control que pueden aplicar las empresas, pero en el presente documento, usaremos el sistema de control gerencial diseñado por Simons (1998), el cual se despliega en la estrategia misma de la organización. Sistema que permite transmitir y procesar la información

dentro de una organización, manteniendo o alertando a los patrones en las actividades. La estrategia de una empresa es fundamental, y para que su implementación sea un éxito, es necesario el definir palancas que controlen elementos relevantes de esta. Para ello el modelo diseñado por Simons, logra manejar la tensión entre la creación de valor y el control de la gestión.

2.4. Modelo Palancas de Control

En el mundo competitivo actual, la administración clásica de las empresas se vuelve obsoleta, insistiendo en la imperiosa necesidad de generar cambios en la forma de aplicar la estrategia. Resulta fundamental, en este sentido, controlar las tensiones entre la necesidad de libertad de los gerentes y empleados, y las restricciones necesarias para no dejar de operar contemplando los intereses de todas las partes interesadas. Se vuelve prioritario el poder coordinar eficaz y eficiente los recursos de una organización para lograr sus objetivos planteados. Dentro del concepto de administración de la empresa, se caracteriza por cuatro funciones específicas: la planificación, la organización, la dirección y el control. Todas ellas definen el proceso administrativo de la organización, siendo las diversas funciones que se deben realizar para alcanzar objetivos junto con la óptima utilización de recursos.

En la presente investigación, se centrará solo en la función administrativa del control, ya que el correcto manejo de ella, se traduce en el rendimiento de una organización. Es posible el indicar que el control como tal, permite garantizar que las actividades que se realicen se ajusten a lo esperado. Es posible el caracterizar el control de una empresa bajo los siguientes elementos:

- Requiere una supervisión de las actividades realizadas.
- Deben existir estándares o parámetros para determinar las desviaciones de resultados esperados.
- Se deben corregir los errores de las desviaciones detectadas.
- Se deben planificar actividades posteriores a las correcciones realizadas.

En el mundo económico actual, considerando el rápido cambio de productos y mercados, surgimiento de nuevas formas organizacionales y la importancia del conocimiento externo/interno de las empresas, han creado la necesidad de desarrollar herramientas que cumplan con los objetivos planteados. Para ello una de las herramientas más conocidas, aceptada y aplicada; es el modelo de Palancas de Control de Simons (1995)

Es fundamental, controlar las tensiones entre la necesidad de libertad de los gerentes y empleados para manejarse en mercados altamente cambiantes y competitivos, y las restricciones necesarias para no dejar de operar contemplando los intereses de todos sus stakeholders (clientes, comunidad, gobierno, sindicatos e inversores, entre otros). Otras tensiones que resolver son las internas, en donde el empoderamiento y la responsabilidad; la dirección de arriba hacia abajo y la creatividad de abajo hacia arriba; además de la experimentación y la eficiencia, entre otras; ya no se manejan por la elección de una por sobre otra. A modo de ejemplo el empoderamiento por sobre la responsabilidad resulta cada vez más necesario para los gerentes contar con ambas en sus organizaciones y poder controlarlas.

El modelo de Palancas de Control de Simons, es un novedoso planteamiento para controlar la estrategia de negocios y prevenir los riesgos, lo cual se ha vuelto la herramienta que usan los gerentes para la conducción de la empresa. Se ocupa un enfoque total de los riesgos y una visión más global. Para ello se asumen dos conceptos principales. El riesgo estratégico, que es la forma en que una organización compete y se relaciona con su entorno. La tensión organizacional internas, la cual representa la barrera para poder ejecutar una estrategia definida por la organización.

Estos riesgos, son necesario abordarlos de manera correcta. Globalización, subcontratación, volatilidades financieras, dependencia de petróleo de países, leyes, etc. Todo ello afecta la estabilidad económica de una empresa, positiva o negativamente. De manera general, los riesgos se podrían definir como:

- Operacional: provocan la detención de operaciones productivas debido a calidad imagen y reputación de la empresa.
- Pérdida de valor en los activos: el deterioro en el precio de los bienes, se pierde la credibilidad en el mercado.
- Deterioros físicos: eventos fortuitos, terrorismo, clima, etc.
- Competitividad: condiciones el entorno que debilita la empresa en la creación de valor.
- Franquicia: reputación de la empresa.
- Manejo de información: infraestructura inadecuada y mala información en las medidas de desempeño.

Lo anterior implica para una empresa, el poder generar herramientas que minimicen o bien se anulen estos riesgos que pueden afectar la continuidad de la organización. El modelo de las Palancas de Control, permite abordar las soluciones a estos problemas. Se mejoran las tensiones que enfrentan los sistemas de control de gestión, se facilita al mismo tiempo la obtención de objetivos y se promueve la innovación orientada a resultados satisfactorios para la organización.

Simons plasmó cuatro pilares claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas. Cada uno de ellos es controlado por un sistema diferente o palanca, cuyo uso tiene distintas repercusiones. Estas palancas son:

- a) Sistemas de creencias.
- b) Sistemas de límites.
- c) Sistemas de control interactivo
- d) Sistemas de control de diagnóstico.

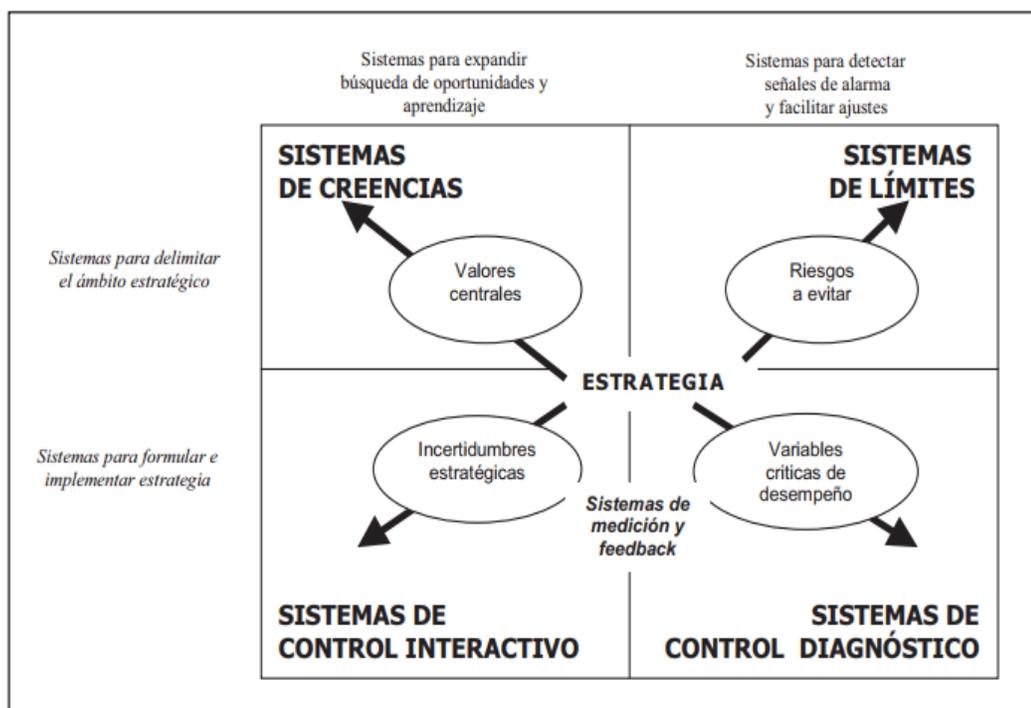
Las empresas pueden poseer sistemas de medición similares, convirtiéndose el modelo en un cuadro de mando universal. No obstante, a pesar de que las empresas pueden usar sistemas similares, estos en la práctica son aplicados de diversas formas, teniendo implicaciones radicalmente distintas. Con ello es importante su diseño para entender su uso. El modelo de Simons sugiere que las cuatro palancas de control sirven a propósitos distintos, pero que operan simultáneamente.

Así, el modelo logra responder las interrogantes planteadas por Simons.

- ¿Los Gerentes saben comunicar los valores clave del negocio de una forma clara para que la gente los adopte?
- ¿Los gerentes pueden claramente identificar acciones y comportamientos que están fuera de los límites?
- ¿Los sistemas de control y diagnóstico son adecuadas para monitorear las variables críticas de desempeño?
- ¿Los sistemas de control son interactivos y están diseñados para estimular el aprendizaje?

A continuación, se presenta el modelo desarrollado por Simons de manera gráfica, en donde se muestra como las palancas se encuentran conectadas con la base de la empresa, su estrategia.

Ilustración 3: Modelo de palancas de control



Fuente: Simons (1995)

Del diagrama anterior, es posible definir los siguientes conceptos:

a) Sistemas de creencia

Principalmente, comunican la visión de la dirección a partir de definir los valores básicos de la organización, su propósito, su dirección, el modo de creación de valor y el nivel pretendido de desempeño. Su finalidad consiste en inspirar y guiar la actividad y la detección de oportunidades de negocio. Las formas en las cuales se sustenta son la declaración de propósitos, misión, visión y credo de la compañía. Se aplica en contextos de expansión de oportunidades de negocio; de cambio organizacional; de búsqueda e innovación y de crecimiento rápido.

Los sistemas de creencias de una organización se ubican de modo que puedan controlar el compromiso con la visión de la organización y son usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades. Se puede resumir que la palanca está compuesta por:

- Valores centrales
- Declaración de la misión
- Declaración de la visión
- Los credos y propósito

b) Sistemas límite

Delimitan el ámbito de actividad de los partícipes de la organización enfocando el impulso del sistema de creencias. Consiste en la definición de la Alta Dirección de lo que no se debe hacer estimulando la creatividad y la búsqueda dentro de límites claramente definidos y a su vez empleados para establecer restricciones al comportamiento de búsqueda de oportunidades. Las formas que puede adoptar son:

- Códigos de conducta
- Métodos predefinidos de planeación estratégica
- Regulaciones
- Pautas operacionales

c) Sistemas de control interactivo

Promueven el involucramiento personal y periódico de la dirección en los planes y acciones de los subordinados. Básicamente, enfoca la atención en las incertidumbres estratégicas, estimula el aprendizaje organizacional, y provoca la emergencia de nuevas iniciativas o sea en la estrategia emergente. Los ejemplos de control interactivo incluyen el proceso de confección de presupuestos, el análisis de las ventas ya sea por marca, producto y cliente, la inteligencia comercial, entre otros. Se aplica, principalmente, en contextos de cambio e innovación que demandan interpretación, adaptación, supervisión de nuevas ideas y accionar de nuevos aprendizajes. De esta manera se logra posicionar correctamente a la organización hacia el futuro incorporando datos del proceso dentro de la interacción administrativa.

d) Controles internos

Se trata de los sistemas de retroalimentación que monitorean resultados reales, comparan con resultados esperados, y corrigen desviaciones. Son los instrumentos esenciales en la implementación de la estrategia. Miden el desempeño organizacional a través de variables claves o sea aquellas que aseguran la implementación de la estrategia planeada. Se suele materializar a partir de presupuestos y planes, medición de objetivos financieros y no financieros, tableros de control. Para la aplicación de este sistema de control es fundamental que puedan medirse los resultados y los procesos. Es posible el resumir que los controles internos se caracterizan de tres maneras:

- Son sistemas, estructuras y personal que inspeccionan y equilibran la protección de almacenamiento documentario duplicado, inadecuado o errado.
- Los sistemas de control y diagnóstico, utilizados para motivar, controlar y recompensar el logro de metas específicas.
- Se deben instalar para optimizar el resultado, y conseguir que se haga el trabajo.

Debido a que la gerencia tiene una atención limitada, los gestores de personal juegan un papel importante en el uso de estas palancas. Crean las fuerzas opuestas (positivas y negativas), de la implementación de estrategia efectiva. Dos de estas palancas de control (los sistemas de creencias y los sistemas de control interactivo) crean fuerzas positivas. Las otras dos palancas (los sistemas de límites y los sistemas de control interno) crean restricciones y aseguran la conformidad con las órdenes. Se vuelve crucial la selección de estas palancas y su uso adecuado, puesto que estas elecciones reflejan sus valores personales, revelan sus opiniones acerca de sus subordinados, afectan la probabilidad de alcanzar los objetivos e influyen en la capacidad a largo plazo de la organización para adaptarse y prosperar.

Los gerentes controlan la estrategia de la organización utilizando estas cuatro palancas básicas. La solución para equilibrar estas palancas no sólo reside en el diseño técnico de estos sistemas, sino que, y más importante, en la comprensión de la manera en que estos sistemas son utilizados por gerentes eficientes. Las cuatro palancas de control están articuladas entre sí: funcionan simultáneamente, pero para diferentes propósitos. Su poder colectivo reside en la tensión generada por cada palanca.

2.5. Conclusiones de esta sección

Los autores Jensen (1993), Kaplan y Norton (1997) han llegado a la misma conclusión, en nuestra era actual, la era de la información, las empresas tendrán éxito si dentro de sus métodos de control se invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. Aspectos que afectan directamente el rendimiento de una empresa, el cual engloba la eficacia, eficiencia y la adaptabilidad de la misma (Jaworski y Kohli, 1993).

Dejando de lado el factor generacional, Gimeno y Pérez en el año 2000, dejan en manifiesto los tres problemas principales de las empresas familiares de menor tamaño. Primero, carecen de personal y rentabilidad financiera en comparación con empresas más grandes. Segundo, la misma familia se vuelve una desventaja por rivalidades internas y sucesiones. Por último, muchas empresas familiares carecen de un marco conceptual y planificación

a futuro, es decir, un método de control interno, siendo este el problema más importante. Esto genera mayores dificultades de continuidad, sumado a ello la continuidad generacional (Arteaga,2015). El método de control, se vuelve el medio en el cual una organización se asegura de obtener los recursos y que estos se empleen de manera eficaz y eficiente en cumplimiento de los propios objetivos. (Fayol, 1897).

El poder realizar estudios de estrategias, como lo con los métodos de control, se vuelven de vital importancia para las empresas familiares, esto debido a que, desde el punto de vista internacional, es el modo empresarial más común. (García, Herrera, Larrán, Sánchez y Suárez, 2007). Las crisis de ellas pueden tener un gran impacto a nivel económico.

La motivación principal de esta tesis es la escasa investigación sobre el campo del uso métodos de control en las empresas familiares y sus impactos en la misma, lo cual se vuelve un factor clave en la continuidad, competitividad y rendimiento en una empresa familiar. De esta manera, desde el enfoque académico, nos permite llenar un vacío dentro de las investigaciones existentes.

3. Hipótesis

A continuación, en base a la revisión bibliográfica, se presentan las hipótesis en este estudio, en donde se analizará el modelo de palancas de control como método de control en empresas familiares de menor tamaño. De esta manera se validará en planteamiento principal de que si este tipo de empresas aplican algún tipo de control.

- ✓ H1: Las empresas familiares de menor tamaño implementan medios de control interno.
- ✓ H2: Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas de creencias.
- ✓ H3: Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas límites.
- ✓ H4: Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas de control interactivo.

Estas hipótesis serán testeadas tomando una muestra representativa de empresas familiares, de acuerdo con la metodología explicada a continuación.

4. Diseño Experimental

Con la finalidad de poder validar las hipótesis citadas en el punto anterior, es necesario el percibir la realidad actual de las empresas familiares de menor tamaño. Para ello se tomo como muestra representativas empresas ubicadas en la región metropolitana, específicamente en la zona sur poniente, base correspondiente a 4.000 empresas del sector tomadas de manera aleatoria. A esta base se remitió una encuesta vía mail por medio de una página web www.onlineencuesta.com, página que gracias a su interfaz logra adaptar fácilmente el tipo de preguntas y con una recopilación inmediata.

La encuesta diseñada es de tipo cerrada, la cual tiene dos secciones y responderla de manera completa toma poco tiempo. La primera sección está relacionada con datos básicos de la empresa con la finalidad de poder caracterizar al encuestado, siete preguntas. El resto, son ocho preguntas en escala de Likert de respuesta rápida de cinco niveles donde pasa de estar absolutamente en desacuerdo con la afirmación hasta llegar a estar absolutamente de acuerdo. Las respuestas dadas en la escala de Likert, abordarán las diferentes hipótesis planteadas y así el confirmar su veracidad. De esta manera, considerando las palancas de control citadas en el punto 2.5, se recogen los datos de percepción de la organización, es decir, si su funcionamiento va acorde a lo propuesto por Simons. Cabe mencionar que las respuestas serán confidenciales, por lo cual se espera una mayor confianza en los resultados.

Los resultados de los cuestionarios fueron tratados mediante programa informático SPSS, con el que se obtuvieron los resultados para analizar en la presente investigación.

Validez de encuesta mediante Alfa de Cronbach

Las escalas, como en este caso la de Likert, son instrumentos de medición que son considerados válidos y confiables. A su vez, la validez de estos alude a la capacidad de estos instrumentos de medir correctamente lo que se pretende cuantificar.

La escala debe ser confiable matemáticamente, lo cual se traduce en el grado de consistencia interna de las preguntas efectuadas en una escala de correlación entre ellos. Si las preguntas del cuestionario se miden bajo la misma temática, se debería mostrar una alta homogeneidad.

Uno de los coeficientes más comunes de evaluación es el Alfa de Cronbach que se orienta a la consistencia interna de una prueba. Su forma de cálculo es usar la correlación promedio entre los ítems de prueba con una desviación estándar de uno. Este coeficiente puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 una confiabilidad total.

Como criterio general, se establecen los siguientes parámetros para evaluar el Coeficiente alfa. Coeficiente que mide la validez y confianza de una encuesta, procesado por medio del sistema SPSS.

El valor del Coeficiente Alfa, nos indicará que tan aceptable fue la encuesta realizada.

- Coeficiente alfa > 0,9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0,8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0,7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0,5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0,5 es inaceptable

Validez de hipótesis por uso de “Chi Cuadrado”

Se abordará la validación de las hipótesis propuestas en escala de Likert, a lo cual se realizará un comparativo con la Pregunta N°15, la cual muestra la sensación de rendimiento de la empresa en sí. Para realizar el cálculo, se usó el sistema del “Chi cuadrado” sobre las consolidaciones de las Hipótesis 1,2,3 y 4.

Es método, es una prueba de hipótesis que demuestra si dos variables están relacionadas o no. Se calcula el valor esperado en relación con el observado, a lo cual se trabajará bajo un nivel de significancia del 0,05.

5. Análisis e interpretación de resultado

Validez encuesta

Por medio del uso del Alfa de Cronbach, se obtienen los siguientes resultados de fiabilidad:

Tabla 2: Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,900	0,905	8

Tabla 3: Matriz de correlaciones entre preguntas

Matriz de correlaciones								
Pregunta	8	9	10	11	12	13	14	15
8	1,000	0,454	0,260	0,380	0,435	0,414	0,304	0,177
9	0,454	1,000	0,558	0,779	0,672	0,485	0,718	0,587
10	0,260	0,558	1,000	0,575	0,771	0,491	0,531	0,630
11	0,380	0,779	0,575	1,000	0,724	0,518	0,816	0,500
12	0,435	0,672	0,771	0,724	1,000	0,569	0,680	0,636
13	0,414	0,485	0,491	0,518	0,569	1,000	0,658	0,381
14	0,304	0,718	0,531	0,816	0,680	0,658	1,000	0,505
15	0,177	0,587	0,630	0,500	0,636	0,381	0,505	1,000

Al analizar el Alfa de Cronbach en la encuesta arroja un valor de 0,905; lo cual refleja un valor muy bueno, es decir excelente. El cuestionario tiene un alto grado de validez. Se puede apreciar que las preguntas se encuentran correlacionadas en alto grado, no se visualizan correlaciones negativas.

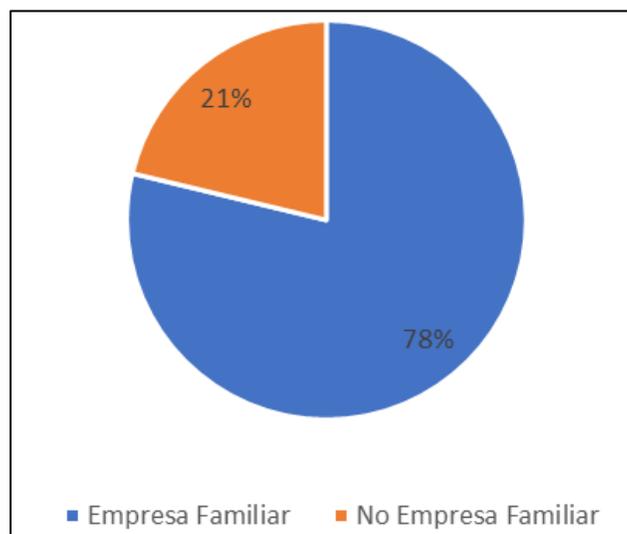
Tabla 4: Estadística total de resultados encuesta

Estadísticas de total de elemento					
Pregunta	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
8	26,0000	56,941	0,425	0,357	0,914
9	25,0962	51,893	0,788	0,702	0,878
10	25,1154	51,124	0,692	0,642	0,888
11	24,8462	52,643	0,796	0,772	0,878
12	24,8654	51,805	0,844	0,759	0,874
13	25,1923	55,256	0,640	0,526	0,892
14	24,7500	53,368	0,774	0,767	0,880
15	24,9808	56,843	0,618	0,519	0,894

Si se eliminara la pregunta 8 del cuestionario, el Alfa de Cronbach subiría en 0,014, lo cual mejoraría la validez de la encuesta. De todas maneras, el aumento se podría considerar relativamente marginal. A su vez en la correlación total de elementos corregidos no se aprecia elementos negativos, a lo cual no se visualiza la necesidad de descartar algún tipo de pregunta.

Perfil de los encuestados

Gráfico 1: Representación empresas familiares



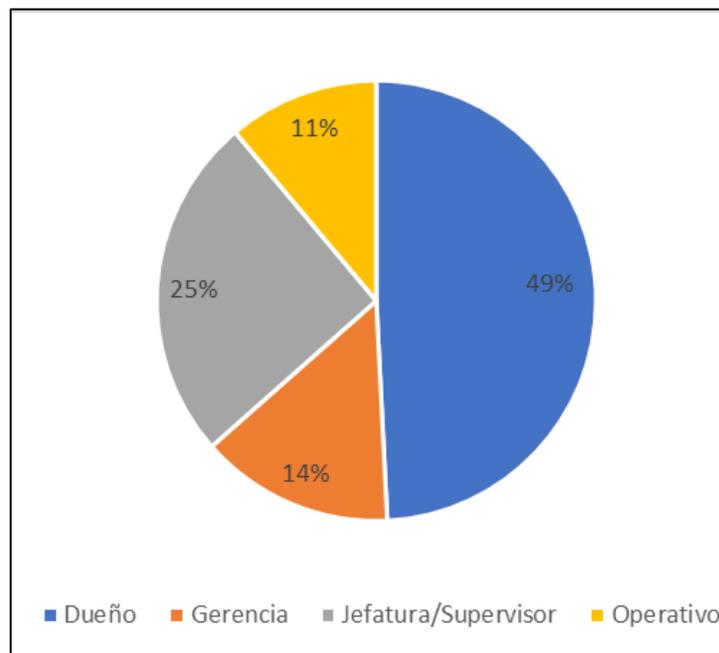
En función de la primera parte de la encuesta, considerando la representación de las empresas familiares, se indican los perfiles de los encuestados acorde a la realidad dada a nivel nacional. Alrededor del 80% de las empresas en Chile son familiares.

Tabla 5: Edad encuestados

Edad (Años)	Hombre	Mujer	Total
20 o menos	0	0	0
21 a 30	3	2	5
31 a 40	12	6	18
41 a 50	9	7	16
51 a 60	7	5	12
60 o más	12	0	12
Total	43	20	63

Como se puede observar en la Tabla 5, se logra una representación de cuatro de los cinco rangos de edad dispuestos, de los cuales el 68% representa a solo hombres, obteniendo una mayor representatividad en los rangos de edad de 31 a 50 años. Dicho rango de edad representando el momento de madurez en la vida laboral.

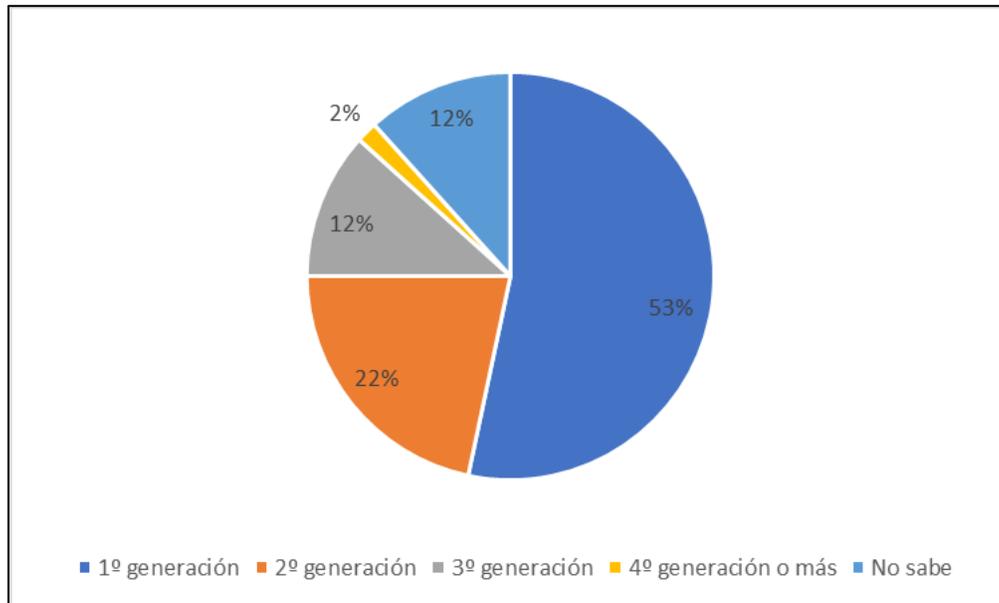
Gráfico 2: Nivel de cargo en empresa



Del gráfico 2 se verifica una gran representatividad de encuestados en relación con cargos de importancia en la organización. El 89% pertenece a un nivel de poseer personas a cargo, y la mitad son los mismos dueños de empresas quienes responden.

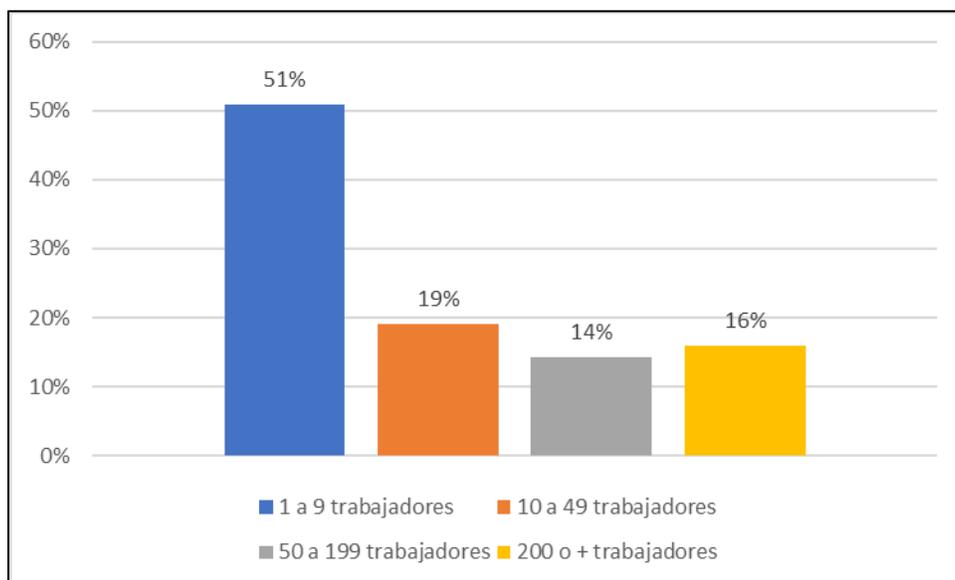
Perfil de las empresas

Gráfico 3: Nivel de generación



Como se puede apreciar en el gráfico 3, se puede confirmar lo indicado por Ward en el punto 2.1. La mayor concentración de empresas familiares se da en la primera generación, siendo pocas las que logran pasar a una tercera.

Gráfico 4: Tamaño empresa



El 84% de las empresas pertenece al foco de la presente investigación, son empresas familiares de menor tamaño de 1 a 199 trabajadores. Esto refleja una representación ideal para la investigación a realizar, el cual será considerada en el análisis.

Resultados encuesta

Para analizar los resultados de las preguntas en escala Likert, se consideraron las respuestas efectuadas solo a empresas familiares y que se encontraban dentro del rango de acción solicitado por su tamaño. (53 cuestionarios).

Tabla 6: Resumen resultados encuesta

		Nº de Pregunta							
		8	9	10	11	12	13	14	15
N	Válido	52	52	52	52	52	52	52	53
	No Válido	1	1	1	1	1	1	1	0
Media		2,69	3,60	3,58	3,85	3,83	3,50	3,94	3,72
Mediana		3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00
Moda		1	5	5	5	5	3	5	4
Desviación estándar		1,541	1,361	1,576	1,289	1,294	1,291	1,259	1,166
Rango		4	4	4	4	4	4	4	4

Básicamente se puede apreciar que, de los 53 cuestionarios (Solo empresas Familiares de menor tamaño), 1 no fue respondido completamente (No Válido). A su vez el promedio de respuestas bordeaba lo buscado en las hipótesis, ya que en su mayoría la alternativa elegida era cercana a 5 (Completamente de acuerdo). De todas maneras, aquello no confirma en plenitud lo indicado, a lo cual es necesario el realizar un análisis más detallado del tema.

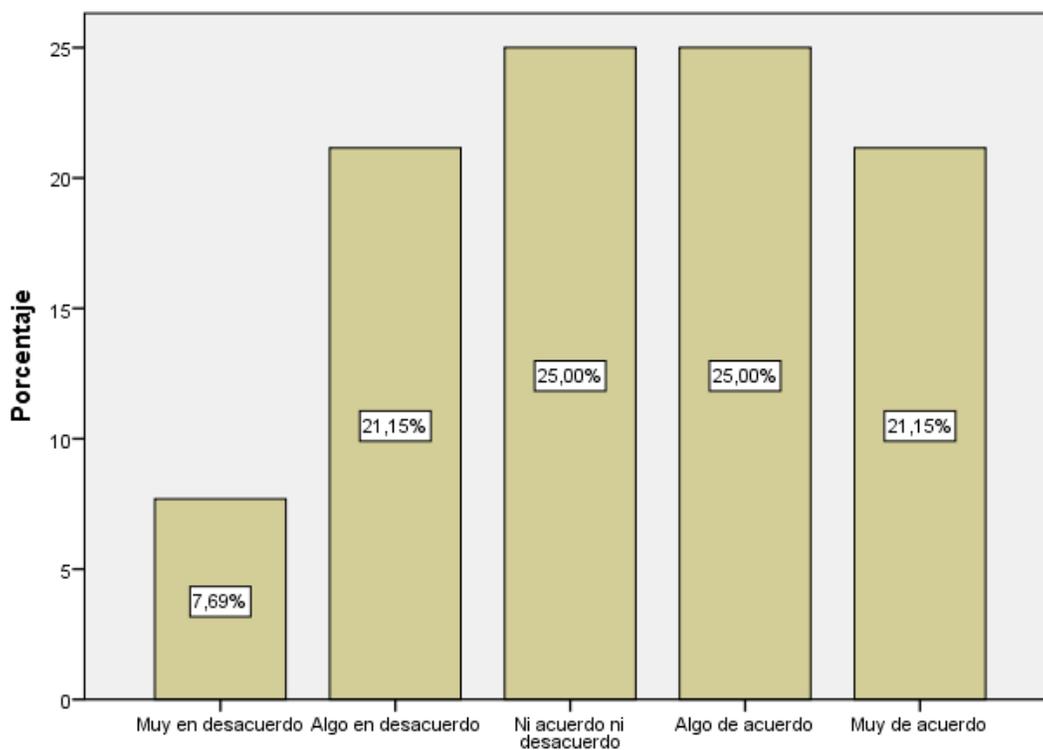
5.1 Hipótesis 1. (H1)

“Las empresas familiares de menor tamaño implementan medios de control interno”

Tabla 7: Información gráfica hipótesis 1

Total H1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	4	7,5	7,7	7,7
	Algo en desacuerdo	11	20,8	21,2	28,8
	Ni acuerdo ni desacuerdo	13	24,5	25,0	53,8
	Algo de acuerdo	13	24,5	25,0	78,8
	Muy de acuerdo	11	20,8	21,2	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,9		
Total		53	100,0		

Gráfico 5: Información gráfica hipótesis 1



Se puede apreciar que la hipótesis 1 tiende a converger a una indiferencia en la respuesta. La concentración de respuestas radica entre algo en desacuerdo o algo de acuerdo. Por lo cual no se logra establecer concretamente si las empresas familiares de menor tamaño implementan medios de control interno.

Validación H1 por uso de Chi Cuadrado

Tabla 8: Validación hipótesis 1

		Tabla cruzada Valor H1*Valor H5						Total
		Valor H5						
		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo		
Valor H1	Muy en desacuerdo	Recuento	1	1	1	1	0	4
		Recuento esperado	,3	,2	,9	1,4	1,2	4,0
		% del total	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	0,0%	7,7%
	Algo en desacuerdo	Recuento	3	0	1	6	1	11
		Recuento esperado	,8	,6	2,5	3,8	3,2	11,0
		% del total	5,8%	0,0%	1,9%	11,5%	1,9%	21,2%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	Recuento	0	1	5	3	4	13
		Recuento esperado	1,0	,8	3,0	4,5	3,8	13,0
		% del total	0,0%	1,9%	9,6%	5,8%	7,7%	25,0%
	Algo de acuerdo	Recuento	0	1	2	5	5	13
		Recuento esperado	1,0	,8	3,0	4,5	3,8	13,0
		% del total	0,0%	1,9%	3,8%	9,6%	9,6%	25,0%
	Muy de acuerdo	Recuento	0	0	3	3	5	11
		Recuento esperado	,8	,6	2,5	3,8	3,2	11,0
		% del total	0,0%	0,0%	5,8%	5,8%	9,6%	21,2%
Total		Recuento	4	3	12	18	15	52
		Recuento esperado	4,0	3,0	12,0	18,0	15,0	52,0
		% del total	7,7%	5,8%	23,1%	34,6%	28,8%	100,0 %

Tabla 9: Prueba de chi-cuadrado Hipótesis 1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,799 ^a	16	,119
Razón de verosimilitud	24,448	16	,080
Asociación lineal por lineal	8,554	1	,003
N de casos válidos	52		
a. 25 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,23.			

Esta es la prueba de hipótesis general, se ha relacionado la pregunta 8 y 9 con la pregunta 15.

H1: Existe relación significativa entre la aplicación de controles internos y el rendimiento.

H0: No existe relación significativa entre la aplicación de controles internos y el rendimiento.

Como el valor significativo $0,119 > 0,05$, aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alternativa. No existe relación entre la aplicación de medios de control interno y rendimiento de la empresa.

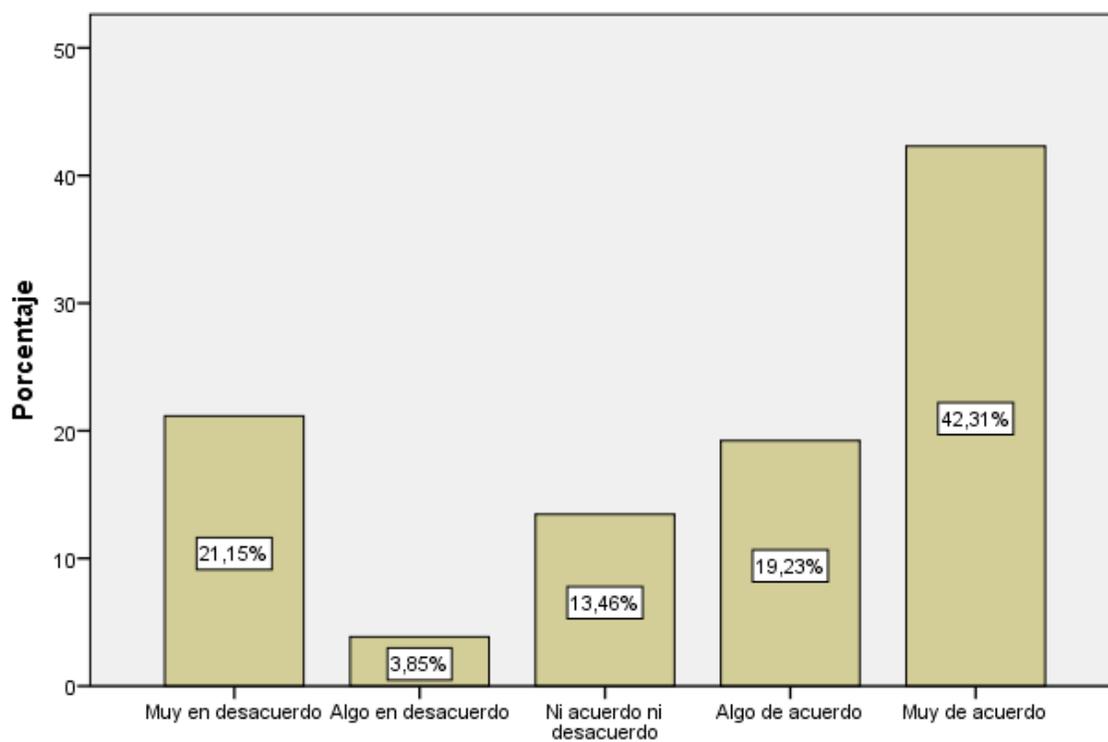
5.2 Hipótesis 2. (H2)

“Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas de creencias”

Tabla 10: Información gráfica hipótesis 2

		Total H2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	11	20,8	21,2	21,2
	Algo en desacuerdo	2	3,8	3,8	25,0
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	13,2	13,5	38,5
	Algo de acuerdo	10	18,9	19,2	57,7
	Muy de acuerdo	22	41,5	42,3	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,9		
Total		53	100,0		

Gráfico 6: Información gráfica hipótesis 2



Se puede apreciar que la hipótesis 2 tiende a converger a estar muy de acuerdo. Por lo cual es posible aceptar la idea de que implementan sistemas de creencias.

Validación H2 por uso de Chi Cuadrado

Tabla 11: Validación hipótesis 2

Tabla cruzada Suma H2*Valor H5								
			Valor H5					Total
			Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
Suma H2	Muy en desacuerdo	Recuento	3	2	4	2	0	11
		Recuento esperado	,8	,6	2,5	3,8	3,2	11,0
		% del total	5,8%	3,8%	7,7%	3,8%	0,0%	21,2%
	Algo en desacuerdo	Recuento	0	0	0	2	0	2
		Recuento esperado	,2	,1	,5	,7	,6	2,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	0,0%	3,8%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	Recuento	0	1	4	1	1	7
		Recuento esperado	,5	,4	1,6	2,4	2,0	7,0
		% del total	0,0%	1,9%	7,7%	1,9%	1,9%	13,5%
	Algo de acuerdo	Recuento	1	0	3	3	3	10
		Recuento esperado	,8	,6	2,3	3,5	2,9	10,0
		% del total	1,9%	0,0%	5,8%	5,8%	5,8%	19,2%
	Muy de acuerdo	Recuento	0	0	1	10	11	22
		Recuento esperado	1,7	1,3	5,1	7,6	6,3	22,0
		% del total	0,0%	0,0%	1,9%	19,2%	21,2%	42,3%
Total		Recuento	4	3	12	18	15	52
		Recuento esperado	4,0	3,0	12,0	18,0	15,0	52,0
		% del total	7,7%	5,8%	23,1%	34,6%	28,8%	100,0 %

Tabla 12: Prueba de chi-cuadrado Hipótesis 2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,675 ^a	16	,004
Razón de verosimilitud	39,159	16	,001
Asociación lineal por lineal	20,269	1	,000
N de casos válidos	52		
a. 22 casillas (88,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,12.			

Esta es la prueba de hipótesis general, se ha relacionado la pregunta 10 con la pregunta 15.

H1: Existe relación significativa entre la aplicación de sistemas de creencias y el rendimiento.

H0: No existe relación significativa entre la aplicación de sistemas de creencias y el rendimiento.

Como el valor significativo $0,004 < 0,05$, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa. Existe relación entre la aplicación de sistemas de creencias y rendimiento de la empresa.

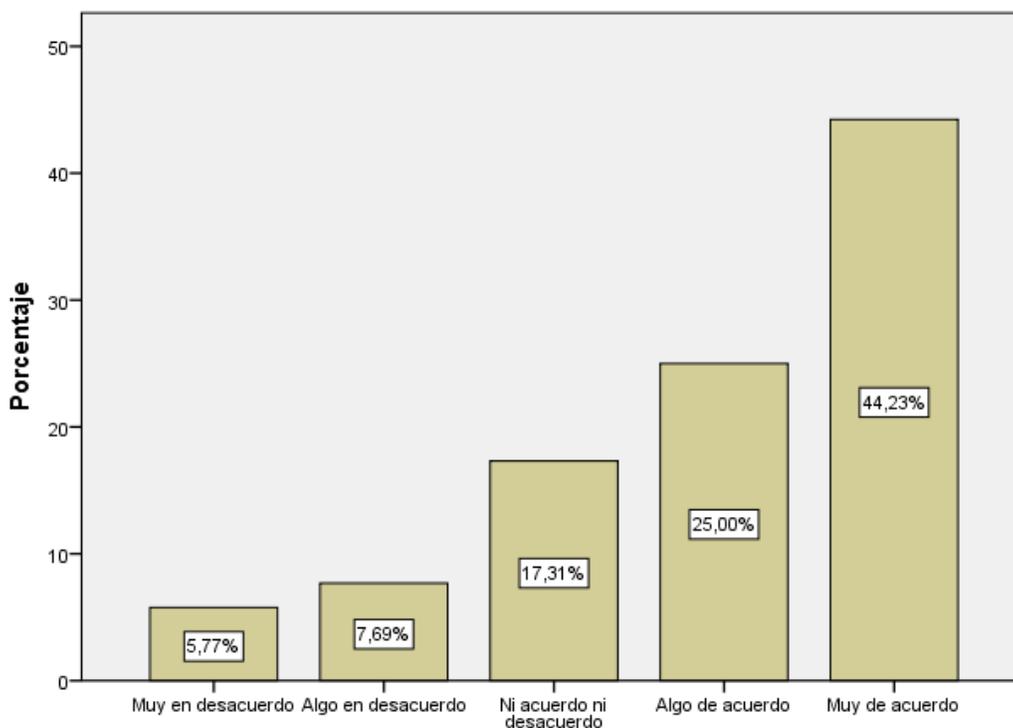
5.3 Hipótesis 3. (H3)

“Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas límites”

Tabla 13: Información gráfica hipótesis 3

		Total H3			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	5,7	5,8	5,8
	Algo en desacuerdo	4	7,5	7,7	13,5
	Ni acuerdo ni desacuerdo	9	17,0	17,3	30,8
	Algo de acuerdo	13	24,5	25,0	55,8
	Muy de acuerdo	23	43,4	44,2	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,9		
Total		53	100,0		

Gráfico 7: Información gráfica hipótesis 3



Se puede apreciar que la hipótesis 3 tiende a converger a estar muy de acuerdo. Por lo cual es posible aceptar la idea de que se poseen sistemas límites.

Validación H3 por uso de Chi Cuadrado

Tabla 14: Validación hipótesis 3

Tabla cruzada Valor H3*Valor H5								
			Valor H5					Total
			Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
Valor H3	Muy en desacuerdo	Recuento	1	1	1	0	0	3
		Recuento esperado	,2	,2	,7	1,0	,9	3,0
		% del total	1,9%	1,9%	1,9%	0,0%	0,0%	5,8%
	Algo en desacuerdo	Recuento	2	0	0	2	0	4
		Recuento esperado	,3	,2	,9	1,4	1,2	4,0
		% del total	3,8%	0,0%	0,0%	3,8%	0,0%	7,7%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	Recuento	1	1	4	3	0	9
		Recuento esperado	,7	,5	2,1	3,1	2,6	9,0
		% del total	1,9%	1,9%	7,7%	5,8%	0,0%	17,3%
	Algo de acuerdo	Recuento	0	1	4	4	4	13
		Recuento esperado	1,0	,8	3,0	4,5	3,8	13,0
		% del total	0,0%	1,9%	7,7%	7,7%	7,7%	25,0%
	Muy de acuerdo	Recuento	0	0	3	9	11	23
		Recuento esperado	1,8	1,3	5,3	8,0	6,6	23,0
		% del total	0,0%	0,0%	5,8%	17,3%	21,2%	44,2%
Total		Recuento	4	3	12	18	15	52
		Recuento esperado	4,0	3,0	12,0	18,0	15,0	52,0
		% del total	7,7%	5,8%	23,1%	34,6%	28,8%	100,0%

Tabla 15 :Prueba de chi-cuadrado Hipótesis 3

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,004 ^a	16	,005
Razón de verosimilitud	35,555	16	,003
Asociación lineal por lineal	20,526	1	,000
N de casos válidos	52		
a. 22 casillas (88,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.			

Esta es la prueba de hipótesis general, se ha relacionado la pregunta 11 y 12 con la pregunta 15.

H1: Existe relación significativa entre la aplicación de sistemas límites y el rendimiento.

H0: No existe relación significativa entre la aplicación de sistemas límites y el rendimiento.

Como el valor significativo $0,005 < 0,05$, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa. Existe relación entre la aplicación de sistemas límites y rendimiento de la empresa.

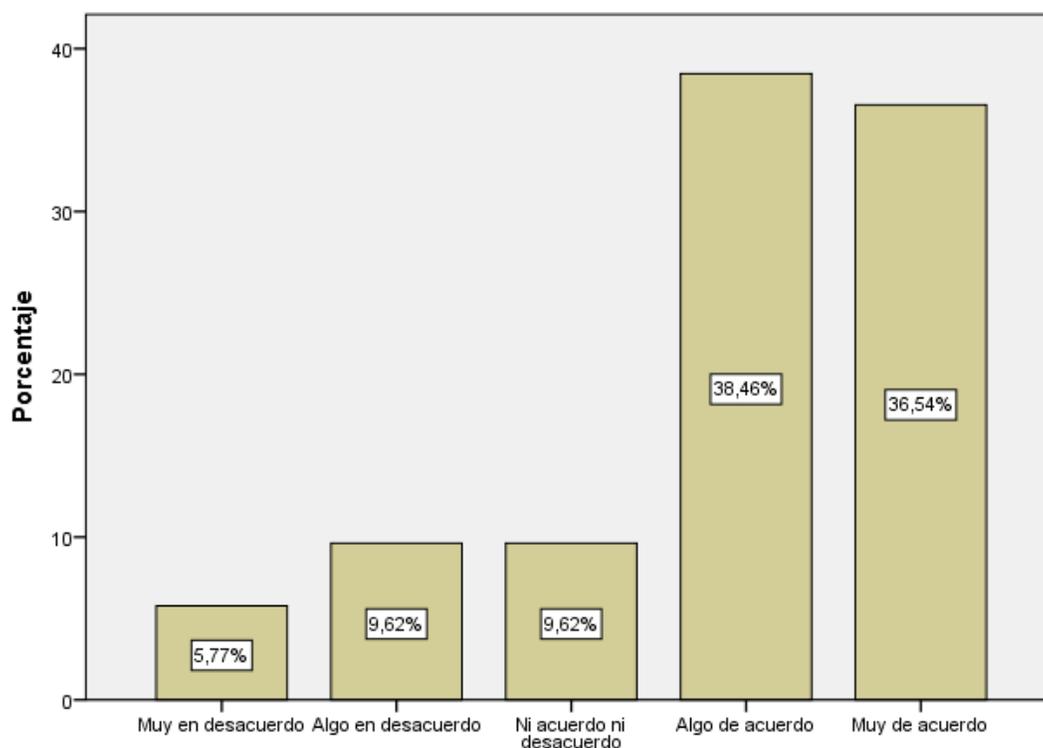
5.4 Hipótesis 4. (H4)

“Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas de control interactivo”

Tabla 16: Información gráfica hipótesis 4

TotalH4					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	5,7	5,8	5,8
	Algo en desacuerdo	5	9,4	9,6	15,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	5	9,4	9,6	25,0
	Algo de acuerdo	20	37,7	38,5	63,5
	Muy de acuerdo	19	35,8	36,5	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,9		
Total		53	100,0		

Gráfico 8: Información gráfica hipótesis 4



Se puede apreciar que la hipótesis 4 tiende a converger a estar muy de acuerdo. Por lo cual es posible aceptar la idea de que se poseen sistemas de control interactivo.

Validación H4 por uso de Chi Cuadrado

Tabla 17: Validación hipótesis 4

Tabla cruzada Valor H4*Valor H5								
			Valor H5					Total
			Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	
Valor H4	Muy en desacuerdo	Recuento	1	1	0	1	0	3
		Recuento esperado	,2	,2	,7	1,0	,9	3,0
		% del total	1,9%	1,9%	0,0%	1,9%	0,0%	5,8%
	Algo en desacuerdo	Recuento	2	1	0	2	0	5
		Recuento esperado	,4	,3	1,2	1,7	1,4	5,0
		% del total	3,8%	1,9%	0,0%	3,8%	0,0%	9,6%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	Recuento	0	0	4	1	0	5
		Recuento esperado	,4	,3	1,2	1,7	1,4	5,0
		% del total	0,0%	0,0%	7,7%	1,9%	0,0%	9,6%
	Algo de acuerdo	Recuento	0	0	5	9	6	20
		Recuento esperado	1,5	1,2	4,6	6,9	5,8	20,0
		% del total	0,0%	0,0%	9,6%	17,3%	11,5%	38,5%
	Muy de acuerdo	Recuento	1	1	3	5	9	19
		Recuento esperado	1,5	1,1	4,4	6,6	5,5	19,0
		% del total	1,9%	1,9%	5,8%	9,6%	17,3%	36,5%
Total		Recuento	4	3	12	18	15	52
		Recuento esperado	4,0	3,0	12,0	18,0	15,0	52,0
		% del total	7,7%	5,8%	23,1%	34,6%	28,8%	100,0%

Tabla 18: Prueba de chi-cuadrado Hipótesis 4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35,282 ^a	16	,004
Razón de verosimilitud	33,833	16	,006
Asociación lineal por lineal	12,221	1	,000
N de casos válidos	52		
a. 21 casillas (84,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.			

Esta es la prueba de hipótesis general, se ha relacionado la pregunta 13 y 14 con la pregunta 15.

H1: Existe relación significativa entre la aplicación de sistemas de control interactivo y el rendimiento.

H0: No existe relación significativa entre la aplicación de sistemas de control interactivo y el rendimiento.

Como el valor significativo $0,004 < 0,05$, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa. Existe relación entre la aplicación de sistemas de control interactivo y rendimiento de la empresa.

5.5 Resumen de validación de hipótesis

Hipótesis	Descripción	Valor de significancia	Hipótesis soportada
H1	Las empresas familiares de menor tamaño implementan medios de control interno	0,119	No
H2	Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas de creencias	0,004	Si
H3	Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas límites	0,005	Si
H4	Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas de control interactivo	0,004	Si

6. Conclusiones de la tesis

En la presente investigación se pretendió el estudiar los métodos de control en empresas familiares de menor tamaño, evaluando la relevancia del control al interior de la organización. De ello es posible establecer que los métodos de control, en este caso las Palancas de Control, son instrumentos claves a nivel organizacional. A su vez, no se logró encontrar alguna investigación en las revistas científicas o libros sobre la influencia de los métodos de control en empresas familiares en general familiar, lo cual motivó aún más esta investigación. Es de esperar que las implicaciones de los resultados obtenidos sean de interés para los académicos, las empresas familiares, los consultores y entidades gubernamentales.

La primera hipótesis plantea que las empresas familiares de menor tamaño implementan medios de control interno, hipótesis que no pudo ser aceptada. Sistemas de gestión de calidad, medios de control y recompensa; no son aspectos incorporados por la mayoría de este tipo de empresas para poner en práctica. Es de suponer que una empresa familiar pretende ser controlada internamente por la misma familia, descartando la opción de una herramienta de control interno. Aquello comprueba lo indicado por Arteaga en 2015, uno de los problemas principales de las empresas familiares es la carencia de métodos de control interno, lo cual genera dificultades de continuidad. Por lo cual, no es posible el comprobar que las empresas familiares de menor tamaño aplican métodos de control interno. Se reafirma de esta manera, lo indicado por Leach (1999), las empresas familiares toman sus decisiones bajo decisiones de la misma familia, sin rendir cuentas a nadie sobre el modo en que lleva a la organización, aplicando la dinámica de su fundador y su familia. Cabe destacar que de los resultados de la encuesta, casi el 60% declaraba no tener un buen rendimiento, de este grupo, el 75% consideraba no aplicar controles internos.

La segunda hipótesis pudo ser aceptada, hipótesis en donde se planteaba que las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas de creencias. La familia deja estipulado su aspiración organizacional por medio de una misión y visión, aquello se enmarca en la razón de ser de una empresa, lo cual viene desde un principio definido por la familia.

La tercera hipótesis, busca el establecimiento de un límite a nivel organizacional, límite que es aceptado y reconocido por las empresas familiares de menor tamaño. Tanto la planificación estratégica, códigos de conducta, regulaciones y pautas operacionales; son aspectos que se ponen en práctica, por lo cual se estipula la aceptación de la hipótesis.

Un control interactivo, en donde se aplica la innovación y aprendizaje interactivo; son aspectos aceptados al analizar la hipótesis cuatro. Acorde a los resultados, las facilidades o bien interés de las empresas familiares de menor tamaño son aplicados.

Por último, la quinta pregunta sobre rendimiento, se enfoca a una percepción propia de las empresas familiares de menor tamaño. En general, existe una sensación de hacer bien las cosas en el aspecto económico.

Otros aspectos no menores que se lograron como resultado en la investigación, es que el 78% declaraba ser parte de una empresa familiar, lo cual confirma lo indicado por las Familias Empresarias de Chile (FEC), en relación con la importancia y representatividad de este tipo de empresas en Chile. A su vez es posible el confirmar por Ward en el punto 2.1. La mayor concentración de empresas familiares se da en la primera generación, siendo pocas las que logran pasar a una tercera.

En resumen, aunque puede que las empresas familiares desconozcan el concepto de palancas de control, pero esto no quita el hecho de que sean aplicadas. Es posible de manera inconsciente, las empresas familiares de menor tamaño utilicen métodos de control y que estos guarden una relación directa con las Palancas de Control. El control, dado su importancia, se vuelve algo innato en la organización, por lo cual las empresas los consideran como herramientas de éxito en un mercado competitivo. Por último, muchas empresas familiares carecen de un marco conceptual y planificación a futuro, es decir, un método de control interno, siendo este el problema más importante, traducción casi literal de lo establecido por Gimeno y Pérez en el año 2000.

7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

El método de investigación realizado, junto con un riguroso desarrollo del informe, espera que den valor en las investigaciones de empresas familiares. No obstante, se evidenciaron limitaciones, principalmente en la etapa de la encuesta. Faltaría realizar mayores encuestas en empresas en otros sectores de Chile, mejorando la muestra representativa del universo de encuestados como tal, eliminando un posible sesgo de la encuesta en sí. Es ideal, en un campo de investigación poco explorado, el que se realicen otros ensayos en Chile por un diferente investigador y de esta manera el poder comparar los resultados obtenidos.

Acorde a las evidencias dadas en las hipótesis, se encontraron dos limitantes que requieren otro enfoque de investigación. La primera hipótesis, al no poder comprobarse, hace suponer como posibilidad que una empresa familiar pretende ser controlada internamente por la misma familia, descartando la opción de una herramienta de control interno. Se debe ahondar más en cómo una empresa familiar se controla de manera interna y comprobar si efectivamente este aspecto recae en gran parte en la familia.

Por último, la quinta Hipótesis se enfoca más bien en una percepción propia de las empresas familiares de menor tamaño con relación a su rendimiento. En general, existe una sensación de hacer bien las cosas en el aspecto económico. Para comprobar con mayor exactitud esta veracidad, se sugiere en verificar a información de manera objetiva. Puede ser normal que una empresa tanto familiar como no familiar, se rehusó a entregar dicha información de manera externa, razón por la cual se convierte en una limitante de la investigación.

8. Bibliografía

- Anderson, R.C.; Reeb, D.M. (2003). "Family funding ownership and firm performance: evidence from S&P 500". *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327.
- Arteaga, R. (2015). "Gobierno Corporativo del a empresa familiar: Relevancia del protocolo familiar", XXV Congreso Nacional de ACEDE.
- Benavides, C., Guzmán, V. y Quintana, C. (2009). "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 78-90.
- Boza, S., Cortés, M. y Guzmán, F. (2015). "Caracterización de pequeños empresarios agrícolas beneficiarios de programas de desarrollo local en la Región Metropolitana, Chile", *IDESIA*, 135-142.
- Briano, G. y Saavedra, M. (2015). "La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México", *Estudios Gerenciales*, 275-286.
- Burkart, M.; Panunzi, F.; Shleifer, A. (2003). "Family Firms". *Journal of Finance* 58, 2167-2201
- Carsrud, A. L. (2006). Commentary: "Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm": It all depends on perceptions of family, fairness, equity, and justice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 855-860
- Davis P. and Stern. (1988) *Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective» Family Bussiness Review (Wiley) 1, no. 1: 69-85.*
- Faccio, M., Lang, L.; Young, L. (2001). "Dividends and expropriation", *American Economic Review*, 91, 54–78.
- Fayol, H. (1897). "Administración General: Principios de la Administración Científica", *Administración Industrial y General*, 7-42.
- Gallo, M.A. y Vilaseca, A. (1996). "Finance in Family Business". *Family Business Review*, 9(4), pp.387-401.
- Galve Górriz, C. (Feb. 2002) «Propiedad y gobierno: la Empresa Familiar,» *Ekonomiaz (Departamento de Economía y Administración Pública) 50, no. 2: 158-181.*
- Gimeno, A. y Pérez, E. (2000). "El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares". *Family Bussiness Review*, 3-9.
- Gimeno, A. y Pérez, E. (2000). "El crecimiento de la empresa familiar, retos específicos y mejores prácticas". *Family Bussiness Review*, 2-10.

- Gómez, G., Betancourt, J. y Zapata, N. (2012). "Empresas familiares multigeneracionales", Universidad Libre Cali- Entramado, 38-49.
- Imano, B.R. (2013), "Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación"
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1993). "Market Orientation: Antecedents y Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 3, pp. 53-70.
- JBerrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. (2012). "Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research", *Family Business Review* 25(3), 258-279
- Leach, P. (1999). "La empresa Familiar".
- Lorenzo, D. (2016). "La Cultura como mediadora de la influencia familiar en la incorporación a la empresa familiar". XXVI Congreso Nacional de Acede, 1-30.
- Maury, B. (2006). "Family ownership and firm performance: Emprirical evidence from Western European corporations". *Journal of Corporate Finance* 12(2), 321-341.
- McConaughy, D.; Walker, M.; Henderson, G.; Mishra, C. (1998). "Founding family controlled firms: efficiency and value". *Review of Financial Economics* 7(1),.1-19.
- Morck, R.; Yeung, B. (2004). "Family control and the rent-seeking society". *Entrepreneurship Theory & Practice* 28(4), 391-409.
- Benedito, I. (2017). "La confianza de la empresa familiar en la economía alcanza máximos", *Diario Expansión*.
- Pedraja, L., Sjoberg, O., Rodríguez, E. y Cuadra, A. (2015). "El conflicto y la justicia organizacional como determinantes de los resultados del proceso de toma de decisiones: Un estudio para la pyme de Chile Y Perú", *Interciencia*, 107-113.
- Simon, H. (1978). "Rational Decision-Making in Business Organizations", *World Scientific Publishing Co.*, Singapore, 1992.
- Simons, R. (1998). "Palancas de Control"
- Steckerl, V. (2006). "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado", *Pensamiento & Gestión*, 194-215.
- Tapies, J. (2007). "Empresa familiar: el valor de los valores", *Revista antiguos alumnos*.
- Tapies, J. (2011). "Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar", *Universia Business Review*, 12-25.
- Vial, A. (2016). "Familias empresarias: Pasado, Presente y Futuro". *Diario El Mercurio*, A2.
- Villalonga, B., Amit, R. 2006. "How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?", *Journal of Financial Economics* 80, 385-417.

- Ward, J. L. (1987). "Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership", Family Business Review.

9. Anexos

Diseño de la encuesta

El cuestionario se estructura en 2 secciones, las cuales se agrupan en la siguiente tabla:

Tabla 19: Encuesta

Sección 1- Preguntas de Perfil	
1	Considerando la definición de empresa familiar ¿Considera que su empresa es familiar?
2	Sexo
3	Edad
4	Mi nivel de cargo en la empresa es
5	En que generación se encuentra su empresa
6	El rubro de su empresa es
7	El tamaño de mi empresa es
Sección 2 -Preguntas de Percepción	
8	Nuestra empresa posee algún tipo de sistema de gestión de calidad, por ejemplo: ISO 9001
9	En nuestra empresa, existen medios para motivar, controlar y recompensar el logro de metas específicas
10	Nuestra empresa tiene un misión y visión conocida y compartida por los trabajadores
11	En nuestra empresa existe reuniones formales de planificación estratégica y operativa
12	En nuestra empresa se encuentra de manera definida los códigos de conducta, regulaciones y pautas operacionales
13	En nuestra empresa existen personas involucradas a tiempo parcial o completo a desarrollar proyectos de innovación
14	En nuestra empresa se estimula el aprendizaje organizacional y surgimiento de nuevas ideas
15	El rendimiento de mi empresa es mejor comparado con la competencia

Las preguntas de percepción nos harán validar las hipótesis propuestas.

Tabla 20 :Hipótesis-Nº de pregunta

Hipótesis		Nº de pregunta
1	Las empresas familiares de menor tamaño implementan medios de control interno	8
		9
2	Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas de creencias	10
3	Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas límites	11
		12
4	Las empresas familiares de menor tamaño implementan sistemas de control interactivo	13
		14
5	Las empresas familiares de menor tamaño sienten que tienen un buen rendimiento	15

Ilustración 4: Visualización encuesta en escala de Likert

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Nuestra empresa posee algún tipo de sistema de gestión de calidad, por ejemplo: ISO 9001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En nuestra empresa, existen medios para motivar, controlar y recompensar el logro de metas específicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra empresa tiene un misión y visión conocida y compartida por los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En nuestra empresa existe reuniones formales de planificación estratégica y operativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En nuestra empresa se encuentra de manera definida los códigos de conducta, regulaciones y pautas operacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En nuestra empresa existen personas involucradas a tiempo parcial o completo a desarrollar proyectos de innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En nuestra empresa se estimula el aprendizaje organizacional y surgimiento de nuevas ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El rendimiento de mi empresa es mejor comparado con la competencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>