



## Medidas de control interno que contribuyen al crecimiento de las microempresas familiares

Sandoval-Trujillo, Sedy Janet;<sup>1</sup> Hernández-Bonilla, Blanca Estela;<sup>2</sup> Ramírez-Cortés, Verónica<sup>3</sup> & Méndez-Guevara, Laura Cecilia<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Valle de Teotihuacán Axapusco, Estado de México, México, [sjsandovalt@uaemex.mx](mailto:sjsandovalt@uaemex.mx), Cerrada Nezahualcóyotl S/N, Santo Domingo Aztacameca, (592) 92 4 55 83

<sup>2</sup>Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Valle de Teotihuacán Axapusco, Estado de México, México, [behernandezb@uaemex.mx](mailto:behernandezb@uaemex.mx), Cerrada Nezahualcóyotl S/N, Santo Domingo Aztacameca, (592) 92 4 55 83

<sup>3</sup>Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Valle de Teotihuacán Axapusco, Estado de México, México, [vramirez@uaemex.mx](mailto:vramirez@uaemex.mx), Cerrada Nezahualcóyotl S/N, Santo Domingo Aztacameca, (592) 92 4 55 83

<sup>4</sup>Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Valle de Teotihuacán Axapusco, Estado de México, México, [lcmenendezg@uaemex.mx](mailto:lcmenendezg@uaemex.mx), Cerrada Nezahualcóyotl S/N, Santo Domingo Aztacameca, (592) 92 4 55 83

---

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: abril de 2017

Fecha de publicación en línea: Junio 2018

---

### Resumen

La empresa familiar es aquella institución fundada por miembros de una o más familias que reúnen ideas, intereses, capitales y demás recursos, cuyo control y gestión están a cargo de sus miembros, estas organizaciones son un motor de la economía nacional al ser fuentes de empleo, sin embargo, afrontan diversos retos y problemas que destacan la necesidad de establecer medidas de control interno que contribuyan a fortalecerlas, pasando de ser pequeñas empresas a medianas o grandes. Se propone un modelo en forma de pirámide, con los pasos que llevarán a su implementación, deben reconocer que las cosas pueden ser mejores, identificar problemas y riesgos, definir medidas, aplicarlas, evaluar y retroalimentar en búsqueda de la mejora continua. Finalmente, se aplica el modelo en un caso de una empresa familiar dedicada a la producción de ataúdes, estableciendo las medidas oportunas para tres áreas fundamentales de la misma.

Palabras Clave: control interno, empresa familiar, medidas y riesgos.

### Abstract

The family enterprise is that institution founded by members of one or more families that gather ideas, interests, capital and other resources, whose control and management are in charge of its members, these organizations are an engine of the national economy to be sources of employment, however, face several challenges and problems that highlight the need to establish internal control measures that help strengthen them, from small to medium-sized or large enterprises. A model in the form of a pyramid is proposed, with the steps that will lead to its implementation, must recognize that things can be better, identify problems and risks, define measures, apply them, evaluate and feedback in search of continuous improvement. Finally, the model is applied in a case of a family company dedicated to the production of coffins, establishing the appropriate measures for three fundamental areas of the same.

Key Words: internal control, Family business, measures and risks.

## 6. Introducción

La presente investigación diseña un modelo de medidas de control interno para las microempresas familiares con el objetivo de que contribuyan a disminuir riesgos financieros y proporcionar a los administradores una herramienta para la toma de decisiones. Lo anterior, tomando como base los problemas que afrontan por la falta de controles internos derivados del personal que labora y la falta de organización en las actividades.

En México la mayoría de las microempresas surgen como empresas familiares, constituidas por algún miembro de la familia que tiene una idea o noción del negocio y lo propone a los integrantes de su familia para su puesta en marcha, donde todos aportan capital y también son quienes desarrollan las actividades, para luego desempeñar un papel administrativo o de gestión.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2014) en México 95.4% de las unidades económicas del país son microempresas, en su mayoría familiares, las cuales generan 39.8% del total de empleos del país, del cien por ciento del personal ocupado, 26.9% son propietarios y familiares, esto representa poco más de la cuarta parte de los empleos en México. Lamentablemente, al poco tiempo de su constitución, generalmente al fallecimiento del fundador, empiezan a enfrentar problemas administrativos y financieros que las lleva a desaparecer.

Derivado de que la mayor parte de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son o iniciaron como empresas familiares, vale la pena su estudio a fin de detectar los retos y problemas que enfrentan para establecer las medidas de control interno necesarias que contribuyan a su desarrollo. El establecimiento de medidas de control interno oportunas desde los inicios de la constitución de las microempresas puede contribuir a su permanencia, ya que el propósito de un sistema de control interno es ayudar a los administradores a incrementar el éxito de su organización mediante acciones de control efectivas (Rodríguez, 2006).

## 7. Marco Teórico

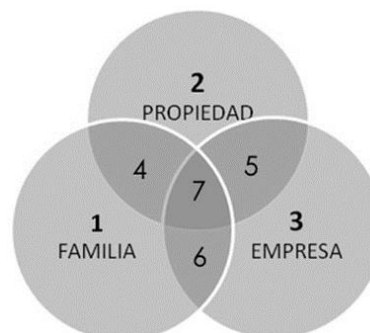
### *Empresas familiares*

La mayoría de las micro y pequeñas empresas comienzan en el seno de una familia, generalmente un miembro de ésta es quien tiene la idea y la propone al resto de la familia, pudiera ser el cónyuge, padres o hermanos; entonces unen recursos económicos, materiales y humanos para poner en marcha el negocio. De acuerdo con Soto (2013) las investigaciones respecto a empresas familiares han comenzado a incrementarse, reconociendo la importancia que éstas tienen en el desarrollo económico nacional e internacional.

Según Soto (2013) los estudios que se encuentran respecto a empresas familiares están en forma de artículos y ponencias presentadas en Congresos; en México hay un estudio realizado en el 2002, dos en el 2004, uno en el 2005, uno en el 2006, cinco en el 2007, cinco en el 2008, seis en el 2009, seis en el 2010 y en esta década se han incrementado los estudios al respecto.

No existe una única definición para empresa familiar, diversos autores que han realizado estudios al respecto establecen su propia definición, la más antigua que existe es la de Tagiuri y Davis (1982) quienes proponen un modelo de tres círculos:

propiedad, familia y empresa, la cual muestra que a partir de la unión de la familia y sus propiedades se integra una nueva entidad, la empresa o negocio familiar. Gersick, Davis y Lansberg (1997) ampliaron este modelo de tres círculos, distinguiendo un total de siete sectores (ver figura 1).



**Figura 1.** Modelo de tres círculos de la empresa familiar.  
**Fuente:** Elaboración propia basada en Gersick et al. (1997).

Como se observa en la imagen anterior sólo los tres primeros sectores tienen un nombre definido, los sectores cuatro, cinco, seis y siete no se definen, sin embargo, están presentes por el lugar que ocupan los diferentes individuos dentro de la empresa definidos de la siguiente manera:

- Familia, es aquella a la cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.
- Propiedad, comprende el conjunto de bienes, producto del trabajo que desempeñen y que le agregará valor a la entidad.
- Empresa, determina quiénes son dueños de las acciones, lo cual les genera una serie de deberes y derechos sobre ésta.
- En el número cuatro, la condición es que sea un propietario familiar no empleado.
- Cinco, es aquel propietario que se integra a la empresa, pero que no es parte de la familia.
- Seis, se considera en este sector a los familiares no propietarios empleados.
- Siete, quedan comprendidos aquí los familiares propietarios pertenecientes a la empresa.

Otros autores citados por Soto (2013) como Hoshino (2004) la define como aquella entidad poseída y controlada por una familia o los descendientes del fundador; Castrillo (2007) la considera una organización concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que interviene en la gestión de la empresa; para Navarrete (2008) es la propiedad en manos de uno o más miembros de un grupo familiar, cuya dirección y sucesión estarán influenciadas por dicha familia; Ramírez y Fonseca (2010) dicen que es la organización donde la familia posee todas las partes, ocupando posiciones gerenciales, donde los miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio.

De acuerdo con estas definiciones, para esta investigación se define empresa familiar como aquella institución fundada por miembros de una o más familias que reúnen ideas, intereses, capitales y demás recursos para brindar un producto o servicio que satisfaga necesidades del lugar donde se establece, en búsqueda de incrementar el patrimonio familiar, la dirección,

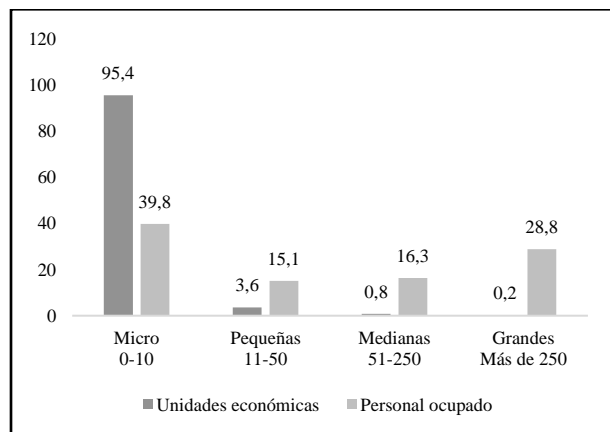
control y gestión está a cargo de los miembros de la familia y sus descendientes, pasando de generación en generación.

Con frecuencia se cree que las empresas familiares son pequeñas entidades económicas, sin embargo, es un error pensar que todas estas son empresas pequeñas. Inician de esta manera, pero si logran establecer controles adecuados muchas de ellas crecen al grado de convertirse en grandes empresas, como ejemplos de éstas está el Grupo Carso quien domina las telecomunicaciones en México y también tiene una importante presencia en el extranjero, Televisa y TV Azteca en la televisión abierta, por su parte Saba y Nadro en el sector de la distribución de medicamentos. En realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad directiva que tienen, sino el hecho de que la propiedad y la dirección esté en manos de uno o más miembros de la familia, y que existan intenciones de que la empresa seguirá en manos de la misma.

El Instituto para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME, 2016) establece dentro de las características de las empresas familiares, entre otras:

- Surgen de pequeñas ideas y se distinguen por que sus fundadores son la madre, el padre o ambos.
- La gerencia y control para la toma de decisiones es ocupado por los miembros de la familia; por lo general los padres e hijos, quienes tienen autoridad y responsabilidad.
- El control de acciones reside en su totalidad, o en su mayoría, en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.
- El grado de presencia administrativa y control financiero por parte de los propietarios y miembros de la familia.

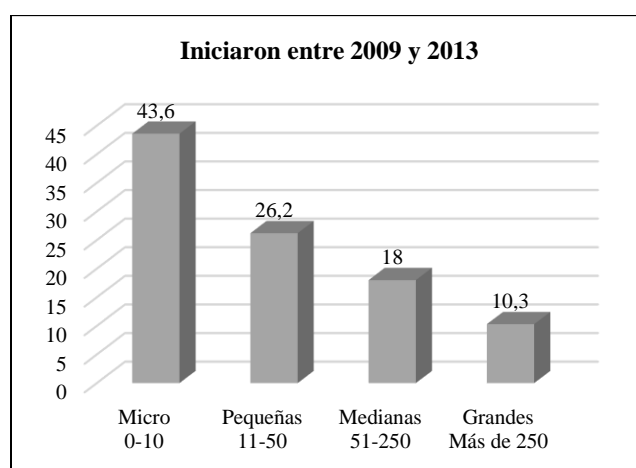
Según el censo económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) en México predominan los negocios pequeños y de reciente creación, muchos de los cuales son originados por una familia, en el 2014 se detectó el establecimiento de 403 728 nuevas microempresas. Del total de establecimientos económicos en el 2014 95.4% son microempresas, 3.6% pequeñas, 0.8% medianas y 0.2% grandes empresas, el mayor número de personas contratadas se encuentra en las microempresas (véase figura 2).



**Figura 2.** Unidades económicas y personal ocupado en México. **Fuente.** Elaboración propia con base en INEGI (2014).

Como se observa en los datos emitidos por el INEGI, el impacto de las microempresas es importante en el desarrollo del país, sumando el personal contratado por las micro, pequeñas y medianas empresas se duplica el porcentaje del personal contratado por las grandes empresas, 71.2% contra 28.8% respectivamente, lo que revela la necesidad de establecer medidas que impulsen su desarrollo.

Por otra parte, es importante destacar que de acuerdo con los datos del INEGI la mayoría de las grandes empresas iniciaron actividades antes del 2009, es decir, ya tienen más de siete años de antigüedad, lo que ha contribuido a su consolidación y fortalecimiento; en cambio, 43.6%, 26.2% y 18% de las micro, pequeñas y medianas empresas respectivamente, iniciaron actividades entre el 2009 y el 2013 con una experiencia en el mercado de alrededor tres años (véase figura 3).



**Figura 3.** Unidades económicas de reciente creación. **Fuente.** Elaboración propia con base en INEGI (2014).

De acuerdo con estos datos, las nuevas empresas que se establecen en el país son en su mayoría microempresas, seguidas de las pequeñas y medianas, es importante destacar que en su mayoría inician en el seno de una familia y enfrentan diversos problemas de orden administrativo y financiero, por lo cual requieren de estudios que les ayuden a determinar las medidas de control interno necesarias que contribuyan a su crecimiento y fortalecimiento.

El Instituto de la Empresa Familiar, (2010) menciona que el ciclo de vida de las empresas familiares se conforma de cuatro etapas: fundación, crecimiento, aporte por parte de los hijos y gobierno corporativo profesional, cada una de éstas enfrenta un tipo de crisis (véase figura 4).



**Figura 4.** Ciclo de vida de las empresas familiares. **Fuente.** Elaboración propia con base en INEGI (2014).

1. **Fundación:** inicia la vida de la empresa, el fundador aprovecha una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante, es emprendedor, asertivo, pasional, tiene gran capacidad para superar dificultades, ve la oportunidad donde los demás no la ven y juega un rol fundamental ya que cumple varias funciones. La crisis de esta etapa se presenta por falta de delegación, los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en el que ya no puede hacer todo como antes porque está teniendo problemas de productividad, comerciales, e incluso financieros, requiere incorporar gente a quien delegar algunas funciones que antes hacía él.
2. **Crecimiento:** el fundador ha desarrollado competencias para liderar el equipo que tiene bajo su mando, pero cuando podría decirse que ha alcanzado buena estabilidad, el fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él, esto origina una crisis. La superposición de roles desempeñados por otros miembros de la familia, la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparado que puedan estar otros trabajadores, la visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no coinciden, padres e hijos no suelen trabajar en equipo y la falta de compromiso por parte de los hijos genera problemas.
3. **Aporte emprendedor de los hijos:** si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender, dirigir la empresa y emprender nuevos negocios. La crisis de esta etapa se presenta al fallecimiento del fundador, no sólo a nivel emocional sino también se presenta una lucha de poder entre los hermanos. Es un momento difícil que requiere incorporar buenas prácticas de gobierno corporativo para superar la crisis, especialmente cuando la muerte acaece de modo imprevista.
4. **Gobierno corporativo profesional:** de la etapa del fundador a sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otra donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales, lo cual contribuirá a superar la crisis de la etapa anterior, la familia

debe concentrarse por mejorar la calidad de gobierno salvo que decidan vender la empresa. Se presenta una crisis cuando accionistas familiares, el director y la gerencia general entran en conflicto de poder, derivado de la falta de comunicación, control e información.

Así que, cada etapa de la empresa familiar presenta retos, éstos pueden ser superados a través de medidas oportunas de control interno, de lo contrario puede traer como consecuencia la desaparición de la entidad. El mismo Instituto de la Empresa Familiar, (2010) identifica como los principales retos que las empresas familiares a:

- La continuidad tras la muerte del fundador, la sucesión se vuelve un tema muy complejo debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral.
- Al estar la familia involucrada ocasiona problemas en la estructura organizativa, esto es un reto cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido moldearse a la nueva situación.
- No se pueden quedar a tras los conflictos familiares con los no miembros de la familia.
- El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hace que elegir a los directivos entre los miembros de la familia, no sea la elección adecuada.
- Las propias características de la empresa familiar no ayudan mucho en el logro de la competitividad en un entorno cambiante y complejo.

En vista de las crisis, retos y problemas que enfrentan las empresas familiares durante su ciclo de vida y la necesidad que existe en el país de fortalecer a estas empresas para que puedan seguir siendo fuente de empleo para muchos mexicanos, es prioritario dar atención a sus necesidades de control interno a fin de que puedan permanecer en el mercado y que logren consolidarse pasando de ser pequeñas empresas a medianas o grandes compañías.

#### *Control Interno*

Perdomo (2004) menciona que el control interno es un plan de organización contable que abarca las funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

Según Mendivil, citado por Aguirre y Armenta (2012), el control interno es un sistema de organización con los procedimientos implantados y el personal con el que cuenta para su ejecución, estructurados como un todo para la obtención de información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia en sus operaciones y adhesión a sus políticas administrativas.

Para Téllez (2004) un sistema de control interno es aquel que busca proteger los activos, obtener información confiable, promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas de la empresa, es decir, buscan asegurar el control de las operaciones que se realizan y evitar cualquier robo o fraude de parte de los trabajadores o de terceras personas, además, de servir como base para la toma de decisiones financieras.

De acuerdo con estas definiciones, se retoma el control interno como un plan de organización que debe establecer toda empresa con el objetivo de proteger su patrimonio, es fundamental para su crecimiento, contribuye a incrementar su competitividad, abrirse al mercado global y crear oportunidades para exportar sus productos.

Según Arens, Randal y Mark (2007), los objetivos de los sistemas de control interno son:

- Fomentar y asegurar el respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración.
- Promover la eficiencia operativa a través de políticas que identifiquen metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía.
- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, una entidad sin buena información tiene una existencia débil.
- Proteger los activos de la entidad mediante la eficiencia operativa de los mismos.

El control es una etapa del proceso administrativo, funcionando como actividad de vigilancia del cumplimiento de las operaciones y del apego a la normatividad establecida, por lo tanto, implica detectar errores o inconsistencias en los procesos a fin de corregirlos en tiempo, para potenciar el logro eficiente, eficaz y transparente de los objetivos (Sotomayor, 2008).

De acuerdo con Sotomayor (2008) el control interno puede ser de tres tipos:

1. Previo: es el que se realiza antes de que sucedan los hechos, se establece para evitar errores durante el desarrollo de las operaciones, este tipo de control es el ideal.
2. Concurrente: se aplica cuando se presenta la situación o problema, cuando no fueron previstos anteriormente.
3. Retroalimentación: se da en un tiempo posterior a lo ya realizado, sacando conclusiones y lecciones de lo aprendido.

Un eficiente sistema de control interno debe considerar:

- Organización: consiste en definir líneas de autoridad y responsabilidad dividiendo el trabajo de forma racional a través de organigramas, lo cual debe estar considerado en el manual de organización.
- Procedimientos: deben establecerse los procedimientos que se siguen para cada actividad desempeñada por el personal, incluyendo los requisitos de calidad y formatos para elaborar informes.
- Personal: definir programas de capacitación y entrenamiento a todos los trabajadores a fin de asegurar su buen desempeño.

Para Arens *et al.* (2007), la estructura de control interno de una entidad debe integrar: el ambiente de control, la evaluación del riesgo, actividades de control, información, comunicación y monitoreo, los cuales se explican a continuación:

- Ambiente de control: representa la combinación de factores que afecta las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos

factores son la actitud de la administración hacia los controles internos, la estructura de organización, el funcionamiento del consejo de administración, los métodos para asignar autoridad y responsabilidad, los métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, las prácticas del personal y la influencia externa que afecta las operaciones y prácticas de la entidad.

- Evaluación del riesgo: es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudiera evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo con las Normas de Información Financiera. Incluye eventos o circunstancias externas e internas que pueden ocurrir y afectar la habilidad de la entidad en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información, consistente con las aseveraciones de la administración en los estados financieros.
- Actividades de control: son las políticas y procedimientos que proporcionan seguridad de que se van a implementar las acciones necesarias para abordar los riesgos, para lograr en forma eficaz y eficiente los objetivos de la compañía, el hecho de que existan políticas o procedimientos de control no significa que éstos estén operando efectivamente.
- Información y comunicación, el sistema de información consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información acerca de las operaciones que realiza la entidad, mientras que el sistema de comunicación incluye la forma como se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno.
- Monitoreo: es la evaluación periódica del desempeño; permite identificar si las medidas de control interno establecidas están operando efectivamente o si deben ser modificadas por existir cambios importantes en las operaciones. Asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

Para aplicar la estructura de control interno se requiere tomar en consideración el tipo de empresa, el tamaño de la misma, las características de las actividades que realiza, la organización que tiene, los problemas que enfrenta y los requisitos legales aplicables. La efectividad de la estructura de control interno está sujeta a las limitaciones inherentes, tales como falta de entendimiento de las instrucciones, errores de juicio, distracciones o fatiga personales, conclusión entre personas dentro y fuera de la entidad y omisiones de la gerencia a ciertas políticas y procedimientos.

## 8. Método

Esta investigación fue de tipo cualitativo, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010) consiste en comprender y profundizar los fenómenos, a través de la exploración de los participantes en relación con el contexto, procurando comprender la perspectiva de los involucrados acerca de los fenómenos que los rodean, es este caso en particular, respecto a las prácticas de trabajo en una empresa familiar dedicada a la producción y venta de ataúdes. Por otra

parte, se elaboró a partir de un carácter deductivo porque parte de las generalidades de las empresas familiares, identificando los retos que afrontan y las necesidades de control interno para determinar qué medidas podrían aplicar a fin de asegurar el crecimiento y permanencia de la compañía.

Para el diseño metodológico de la investigación se eligió el tipo investigación acción, el cual, como indican Hernández *et al.* (2010), pretende resolver problemas cotidianos y mejorar prácticas concretas, centrándose en aportar información para la toma de decisiones que tiene como fin reformas estructurales, lo cual es una necesidad en la empresa Ataúdes Bautista. De acuerdo con Creswell (2005) citado por Hernández *et al.* (2010), el diseño de la investigación acción es práctico, porque el liderazgo se ejerce por el investigador, quien implementa un plan de acción para generar el cambio, mediante el estudio de las prácticas locales.

La primera fase consistió en la integración del marco teórico de la investigación, mediante la revisión documental de libros, revistas, artículos de investigación, sitios de Internet, entre otras publicaciones a fin de identificar las características de las empresas familiares y los problemas que enfrentan, así como para conocer la importancia del control interno en las organizaciones de cualquier tipo; en la segunda fase tomando como caso la empresa familiar Ataúdes Bautista, se realizó una visita a ésta como observador y se entrevistó a la hija del dueño respecto a las prácticas empresariales que llevan a cabo y los problemas que ella considera que tienen.

## 9. Resultados

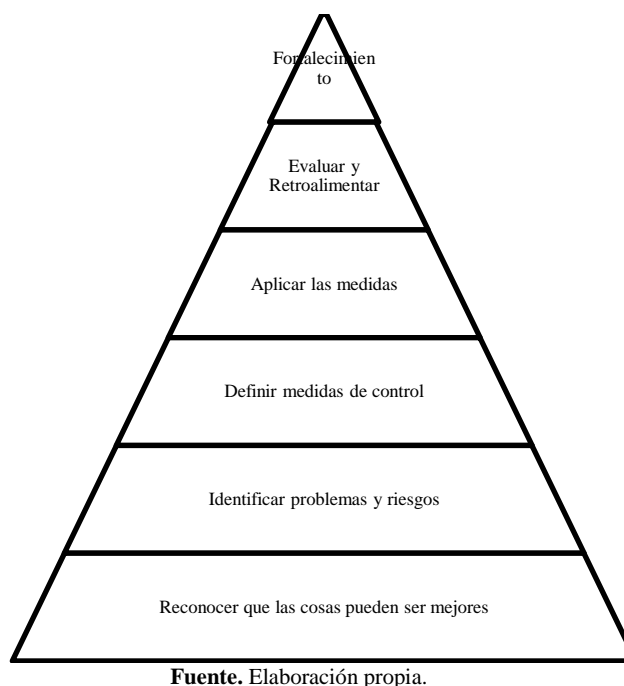
A través de la observación se detectó que la hija del dueño procura mantener un orden en la compañía supervisando que todos realicen sus actividades; sin embargo, en los momentos en los que ella no está presente, los trabajadores no cumplen sus funciones como es debido, hay quienes por ser familiares de los dueños están confiados del trabajo y salen en el momento que desean, se detectan horas muertas; no hay un responsable de la producción adicional al dueño y su hija; no existe un control sobre los inventarios, materia prima y producto terminado; lo cual origina pérdida para el negocio, además, se hace mal uso de la materia prima: hay mucho desperdicio; las ventas, compras y repartos están a cargo del dueño y su hija, lo que provoca falta de supervisión en la empresa cuando ellos no se encuentran en la misma.

Mediante la entrevista con la hija del dueño se identificaron otros retos y problemas que enfrenta la compañía: no existen contratos de trabajo firmados por los trabajadores, no hay hora de entrada y salida de los trabajadores porque en su mayoría son familiares, razón por la que tampoco se les exige; el fundador y dueño de la compañía ha mencionado que pretende dejar el mando a su hija, quien pretende establecer cambios que considera necesarios en la empresa; sin embargo, el fundador se resiste a delegar toda la autoridad, por lo que continúa dirigiendo y tomando decisiones respecto de las compras aunque no cotice el precio más económico, es frecuente que se le pase la fecha de pago de ciertas facturas y luego termina pagando intereses innecesarios; no se respetan los acuerdos administrativos que se toman y no delimitan las funciones de cada quien.

Tal como se mencionó en el marco teórico, el control interno debe estar presente antes, durante y después, esto implica desde la planeación y organización del trabajo y después al evaluar los

resultados, tal como se establece en el modelo diseñado (véase figura 5).

**Figura 5.** Modelo de establecimiento de control interno para empresas familiares.



El modelo en forma de pirámide, lleva a los dueños de las empresas familiares a identificar los pasos que deben realizar para fortalecer su compañía a fin de que permanezca en el mercado aun cuando no estén los dueños, lo que permitirá mejorar las actividades que se realizan en las distintas áreas de la empresa, además permitirá que se deleguen responsabilidades, identificando los problemas y riesgos que como entidad enfrentan, definir mediante el apoyo de expertos las medidas de control interno que contribuirán a solucionar los problemas y riesgos, aplicar las medidas de control sugeridas, evaluar los resultados obtenidos con cierta frecuencia y dar retroalimentación para la mejora continua, finalmente, estos pasos los llevarán a la cúspide que es el fortalecimiento y éxito de su empresa.

Los resultados obtenidos a través de la observación y la entrevista en la empresa familiar Ataúdes Bautista permitieron determinar algunas medidas de control interno para tres de las principales áreas que evidencian problemas, como son: administración, capital humano e inventarios.

Administración:

- Delimitar responsabilidades entre los administradores.
- Delegar responsabilidades y establecerlas en un organigrama.
- Realizar cotizaciones con mínimo cinco proveedores antes de establecer la compra.
- Definir quién será la persona autorizada a firmar cheques para pago de cuentas por pagar exclusivas del negocio, nunca se deben realizar pagos de gastos familiares a través de la cuenta bancaria del negocio.

- Fijar sueldos para todos los miembros de la familia que laboran en la empresa.

Delegar responsabilidades no es fácil, significa ceder el poder a otro trabajador, para el fundador quién piensa que solo él puede hacerlo bien se vuelve complicado, creen que pueden hacer todo y de esta forma asegurarse de que las cosas salgan como ellos desean; sin embargo, la realidad es que ceder no es una limitante sino una clave del liderazgo, además, proporciona al dueño tiempo libre para enfocarse en el crecimiento o desarrollo de estrategias que generen mayor valor al negocio.

Para delegar se requiere conocer el motivo de su ejecución, ubicar al trabajador indicado para asignar esa responsabilidad, crear líneas de comunicación donde haya una retroalimentación de información que le ayude a cumplir con las funciones asignadas, y finalmente, evaluar los resultados que se obtengan para verificar que se cumplió con lo esperado o corregir posibles errores.

Recursos humanos:

- Realizar contratos de personal de acuerdo con el perfil deseado y establecer las condiciones a través de contratos escritos.
- Implementar el uso de reloj checador donde cada trabajador deberá registrar hora de entrada y salida.
- Establecer horas de comida para todos los trabajadores por igual.

La importancia de las medidas de control en el capital humano se deben al papel que desempeñan los trabajadores en la producción y la mano de obra repercute en la cadena de valor de los productos y puede elevar los precios de los mismos de modo que dejen de ser competitivos en relación con la competencia, esto a su vez impediría poder abrirse nuevos mercados o pensar en exportar sus productos.

Inventarios:

- Establecer cámaras de vigilancia supervisadas desde la oficina de los administradores.
- Llevar en un sistema electrónico el inventario en existencia.
- Realizar recuentos físicos periódicos de forma sorpresa y compararlo con lo que manifiesta el sistema.
- Despedir de forma inmediata a quien se detecte robando.

El control de inventarios es primordial ya que de éstos dependen las ventas y obtención de utilidades, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades desaparecerá. Por otra parte, las medidas de control a esta área deben dirigirse no sólo al robo, sino también a mermas y desperdicios, los cuales pueden causar un fuerte impacto en las utilidades.

## 10. Conclusiones

Las empresas familiares representan un generador importante de fuentes de empleo, así como de producción e ingresos para el país, de allí la importancia de fomentar su crecimiento y sustentabilidad a largo plazo; el establecimiento de medidas de control interno es una estrategia que contribuirá a que estas empresas puedan ser competitivas en el mercado global donde se desenvuelven y se abran paso a nuevos mercados, no sólo locales sino nacionales e internacionales.

Todo negocio tiene problemas y retos, pero las empresas familiares son más susceptibles por el hecho de que los sentimientos e intereses de los distintos miembros de la familia van de por medio, razón por la cual un buen sistema de control interno asegurara la eficiencia y eficacia de las operaciones, evitando desperdicios, robos, pagos innecesarios, y contribuyendo a reducir el costo de la cadena de valor de los productos o servicios que ofrecen. Ahora bien, es importante que los familiares que integren o laboren en la empresa se comprometan a cumplir las medidas de control interno establecidas ya que su éxito depende del trabajo en equipo, con el objetivo de promover la mejora continua de las actividades a través de la retroalimentación que brinda el sistema.

La obtención de las utilidades, el logro de los objetivos, fortalecimiento, estabilidad, crecimiento y posible ampliación de las empresas familiares dependen de la aplicación de medidas de control interno que aseguren la permanencia y aprovechamiento óptimo de los recursos materiales y humanos, la división apropiada de las actividades, la toma de decisiones asertivas y el compromiso de todos los miembros de la organización.

## 11. Bibliografía

### Referencias de revistas:

- Aguirre, R. y Armenta, E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. En Revista El Buzón de Pacioli, núm. 76. México.
- Gersick, K, J. Davis, M. McCollom e I. Lansberg (1997). Generation to generation, life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press.
- Soto, M. (20013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. En Revista Contaduría y Administración, vol. 58. México: UNAM.
- Tagiuri, R. y J. Davis. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.

### Libros y Capítulos de libros

- Arens, A., Randal, E. y Mark, B. (2007). Auditoría. Un enfoque integral. México: Pearson Educación.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la investigación, 5ª edición. Mc Graw Hill: México.
- Perdomo, A. (2005). Fundamentos del Control Interno. México: Thomson.
- Rodríguez, J. (2006). Control Interno: Un Efectivo Sistema para la Empresa. México: Trillas.
- Sotomayor, A. (2008). Auditoría Administrativa. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Téllez, B. (2004). Auditoría un enfoque práctico. México: Thomson.

### Referencia para documentos en línea

- Instituto de la Empresa Familiar (2010). El ciclo de vida de una empresa familiar. Recolectado el 6 de febrero de 2017 de <http://www.grandespymes.com.ar/2010/08/23/el-ciclo-de-vida-de-la-empresa-familiar/>
- Instituto de la Empresa Familiar (2010). Retos que enfrentan las empresas familiares. Recolectado de <http://www.grandespymes.com>