

# PERCEPCIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

## PERCEPTION OF INTERNAL CONTROL IN THE FAMILY BUSINESS

---

*Recibido: 16/09/2020 - Aceptado: 25/05/2021*

---

### **Danny Puchaicela Viñamagua**

Perito Contable del Consejo de la Judicatura  
Quito - Ecuador

Magíster en Contabilidad y Finanzas  
Universidad Espíritu Santo

anpuvi@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8005-5997>

---

#### **Cómo citar este artículo:**

Puchaicela, D. (Julio - diciembre de 2021). Percepción sobre los componentes de control interno en la empresa familiar. *Sathiri* (16)2, 57-73.  
<https://doi.org/10.32645/13906925.1073>

## Resumen

El sistema de control interno hace referencia a las políticas adaptadas por la administración para cumplir con el objetivo de asegurar la dirección eficiente del negocio, aspecto de importancia en medio de la coyuntura económica que atraviesa el país, por lo que es necesario que las empresas funcionen de manera eficiente y con calidad, a fin de lograr su sostenibilidad. El presente artículo tiene como objetivo analizar el criterio de control interno que mantienen la empresa familiar y que la administración debe fijar al control interno como una herramienta para prevenir y detectar problemas y disminuir riesgos importantes. Para ello se realizó un estudio de carácter no experimental y descriptivo; se planteó un cuestionario de preguntas por cada componente de control en el que se abordan los criterios más importantes de control; posteriormente, se procedió con la evaluación del nivel de confianza y riesgo por cada uno de ellos, relacionando con la parte más importante del control interno y su incidencia dentro de la empresa. Los resultados revelan una confianza por debajo del 46% (media) y riesgo por encima del 54 % (media), resultados que permiten comprender que la empresa familiar carece de control interno eficiente para proporcionar seguridad razonable y desarrollo al cumplimiento de objetivos.

**Palabras claves:** control interno, empresa, componentes de control

## Abstract

The internal control system refers to the policies adapted by the administration to comply with the objective of ensuring the efficient management of the business, an important aspect in the midst of the economic situation that the country is going through, which is why it is necessary for companies to function efficiently and with quality, in order to achieve their sustainability. The objective of this article is to analyze the internal control criteria maintained by the family business and that the administration must establish internal control as a tool to prevent and detect problems and reduce significant risks. For this, a non-experimental and descriptive study was carried out, a questionnaire of questions was posed for each control component in which the most important control criteria were addressed. Subsequently, the level of trust and risk for each of them was evaluated, relating to the most important part of internal control and its incidence within the company. The results reveal a confidence below 46% (average) and risk above 54% (average), results that allow us to understand that the family business lacks efficient internal control that allow it to provide reasonable security and development to meet objectives.

**Keywords:** internal control, family business, control components

## Introducción

En la actualidad la empresa familiar se enfrenta a condiciones de competencia creciente, nuevos conjuntos de técnicas y cambios en su giro del negocio. Estas condiciones soportan nuevos retos que debe enfrentar la empresa familiar, como la forma de controlar la organización y tomar decisiones. El presente trabajo tiene como objetivo analizar la problemática que hoy en día enfrenta la empresa familiar en el planteamiento de su criterio de control interno en cada una de las áreas de la empresa, ya que en la actualidad mantienen las líneas de dirección bajo la autoridad de familiares (contabilidad, producción, logística, ventas, etc.), en las que existe un desconocimiento general sobre el funcionamiento de los sistemas de control interno.

Por otro lado, se contribuirá en establecer en términos más específicos que a través del estudio de los componentes de control interno se provea un método con el cual este tipo de organización pueda evaluar su sistema interno de control y determinar cómo implementar, mejorar y adaptarlos de buena manera hacia la efectividad de las operaciones. La hipótesis es que las autoridades, jefes y personal de apoyo de cada área de la empresa carecen de un conocimiento suficiente de los criterios de control interno y sus componentes, variables muy importantes que deben analizarse con la finalidad de establecer su comprobación con la finalidad de aceptarlas o negarlas.

El problema empieza cuando la empresa necesita adaptarse a un sistema de control interno eficiente para controlar las operaciones, manteniendo como base fundamental los componentes de control interno. Por consiguiente, empleando las técnicas de auditoría como el análisis del cuestionario de control interno y evaluación del nivel de riesgo y confianza, se identificó claramente que las personas que laboran dentro de las empresas familiares poseen un desconocimiento acerca del funcionamiento correcto de los componentes y principios de control interno. Este trabajo de investigación fue desarrollado en una empresa familiar que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de vestir en las que se percibe claramente que las áreas de la empresa están manejadas por familiares y desconocen el planteamiento de los sistemas de control interno.

## Desarrollo

**Las empresas familiares.** Las empresas familiares son organizaciones con fines de lucro, en las que la administración y dirección está influenciada por los segmentos de una familia, ejerciendo sobre la organización el nivel interno de control. El control ejercido por miembros de la familia en la organización no es fácil de controlar, en algunos casos no están sujetos a requerimientos mínimos de informes contables, procesos, toma de decisiones y, por ende, su nivel de control interno pasa muy desapercibido.

Los inconvenientes se presentan en la falta de experiencia para tomar decisiones encaminadas de acuerdo al criterio de control. El reto en la actualidad para estas organizaciones es que deben fomentar un equilibrio sostenible entre familia, propiedad y empresa, para de esta manera ayudar a la administración a mejorar el control de las actividades de las organizaciones familiares (La Empresa Familiar, 2015).

Por su parte, Corona (2005) señala que la empresa familiar tiene su identidad como empresa, los mismos requisitos, normas y procedimientos que la empresa no familiar, y como tal la empresa familiar debe establecer los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlo. La diferencia entre estas dos empresas es la relación con algún miembro de la familia que tiene influencia directamente en el control y administración de la misma.

Para efectos del presente estudio se presenta un análisis del cumplimiento con los criterios de control interno en las empresas familiares hacia los componentes de control que interrelacionados entre sí marcan las pautas más importantes sobre la manera como la administración maneja el negocio. Los mecanismos de control interno son el ambiente de control, valoración de riesgos, el sistema de comunicación e información, actividades de control y monitoreo.

Yamazaki y Ruiz (2010) señalan que todos los negocios necesitan de control interno en todas sus operaciones organizacionales, pero este tipo de empresas tienen que equilibrar las necesidades de la familia y el negocio. El control interno es fundamental en las decisiones de la empresa familiar y las personas de las líneas de mando deben reconocer que el control interno es ejecutado por los administradores de la entidad, por el consejo de directores y por las personas que pertenecen a la organización, estableciendo los objetivos, mecanismos y pautas de control.

Un adecuado sistema de control interno es considerado, según Capote (2001), como "parte importante de una entidad bien organizada pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiable los registros y resultados de la contabilidad, que son indispensables para la buena marcha de cualquier entidad, grande o pequeña" (pág. 12). Lo que se pretende demostrar es que el control interno tiene como objetivo resguardar los recursos del negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa.

**Los elementos de control interno.** Sobre el ambiente de control, Blanco (2006) indica que la manera de influenciar en la conciencia que la gente tiene sobre el control dentro de la organización, es el fundamento de todos los componentes de control interno efectivo en el que provee disciplina y estructura. Por otra parte, Coopers y Librand e Instituto de Auditores (1997) señalan que el ambiente de control incluye los valores éticos y la integridad para cumplir con las disposiciones emitidas por las autoridades de manera correcta, así como la dirección asigna autoridad y responsabilidad a su gente y la atención que facilita a los empleados de la organización.

En cuanto a la gestión de riesgos, Whittington y Pany (2000), manifiestan que la gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo, ya que toda entidad enfrenta conflictos de origen externo o interno que deben ser tomados en cuenta, para que se puedan administrar y corregir los riesgos a través del establecimiento de objetivos enlazados de manera consistente. Del Toro et al. (2005) manifiestan que la valoración de riesgos es la clara identificación de los riesgos relevantes que deben administrarse para el cumplimiento de los objetivos empresariales formando una base muy precisa para identificar cómo minimizar y controlar los riesgos, ya que las condiciones económicas, tecnológicas y reguladoras continuarán cambiando y se necesitarán mecanismos de control para que se puedan identificar los riesgos asociados al cambio.

En cuanto a los sistemas de información y comunicación, deben ser capturados, identificados y deben comunicarse de manera oportuna para que se le facilite a todo el personal de la empresa cumplir sus responsabilidades. Todos los sistemas de información deben producir resultados óptimos para analizar e identificar las desviaciones a los controles con la finalidad de

sostener los canales abiertos de comunicación para el funcionamiento apropiado de un sistema de información correcto.

Un sistema de control interno de una organización debe contar con canales de comunicación necesarios relacionados con métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar todas las operaciones de la entidad, y proporcionar información de la situación financiera real de la organización en cuanto a los activos, pasivos y patrimonios para la toma de decisiones gerenciales (Munguia & Asociados, 2005).

La información es muy necesaria en las diferentes organizaciones de tamaño grande o pequeño para controlar oportunamente las transacciones con suficiente detalle que tiene un impacto directo en la presentación razonable de los estados financieros. La comunicación es una forma que facilita al personal comprender y cumplir con sus responsabilidades, también produce documentos que contienen información financiera, administrativa y operacional relacionada con los cumplimientos, lo cual hace posible operar y controlar la organización. La comunicación efectiva fluye hacia abajo a lo largo y hacia arriba de la organización (Project Leader, 2013).

Por otro lado Marin (s.f.) manifiesta que las actividades de control son políticas y procedimientos adoptados por la administración para el cumplimiento de sus objetivos como, por ejemplo, la segregación de responsabilidades, procesamiento de información oportuna, controles físicos, revisiones de alto nivel, funciones directivas o actividades administrativas, estas actividades de control ayudarán a la organización a satisfacer los objetivos de la entidad y minimizar los riesgos. Es responsabilidad de la gerencia proporcionar una adecuada revisión permanente para asegurar que se están cumpliendo con las acciones necesarias para mantenerla en un nivel adecuado hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Hay que tener muy en cuenta que las actividades de control son políticas y procedimientos que los ejecuta el personal de la organización y en caso de debilidades de las actividades de control interno necesitan implementar las acciones correctivas necesarias para que las normas de control no pierdan el rumbo de lo establecido. Las evaluaciones le corresponden ejercer a los supervisores de la entidad en la que deben responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la efectividad de los resultados; las desviaciones del sistema deben ser comunicados a la dirección de la organización para que se adopten las acciones correctivas correspondientes (Informe COSO, s.f.).

La gerencia debe llevar a cabo la supervisión y monitoreo de los elementos que forman parte de los sistemas de control, conduciendo a la identificación y tratamiento de los controles débiles, robusteciendo con acciones correctivas hacia la valoración que controla la calidad de desempeño del sistema en el tiempo, empleando indicadores de gestión de medición ( Estupiñan Gaitan, 2015). Por otro lado, Luna Fonseca (2011) manifiesta que la supervisión y monitoreo es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo; este sistema determina si se está operando en forma esperada o si es necesario hacer modificaciones al proceso, ya que este sistema debe ser controlado a través de actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas. Siendo las primeras actividades de supervisión y gerencia, ejecutas en forma regular y las evaluaciones separadas son realizadas de manera no rutinaria.

**Principios de control interno.** “Son declaraciones que se constituyen en base principal de una consideración lógica y son de aceptación universal” (Dueñas, 2007). En el caso del control interno, se puede identificar varios principios para el diseño de sus sistemas de control interno y son ejecutados a todas las actividades empresariales que fusionados entre sí, con los componentes de control, forman una sinergia hacia la seguridad razonable con miras hacia la consecución de objetivos y metas de una organización, minimizando riesgos y proporcionando a la administración fiabilidad para la toma de decisiones.

**Metodología.** Las características principales de la presente investigación son de tipo no experimental y descriptiva. No experimental porque no existe manipulación de las variables en estudio; descriptiva porque se basa en la descripción y características del objeto de estudio, utilizando la encuesta. En la investigación descriptiva se debe seleccionar las características principales del objeto de estudio y su descripción precisa de partes, categorías del objeto con la finalidad de interpretar realidades de hechos (Bernal, 2000). La investigación no experimental se encamina en el análisis de la realidad en su entorno natural, sin intervenir en su dinámica original, sino más bien buscando describir, explicar y predecir la realidad del análisis en su dinámica natural (Behar Rivero, 2008).

A efectos de estructurar la investigación que permita responder a las preguntas planteadas, el presente trabajo se desarrolló en una empresa textil que se dedica a la producción y comercialización de prendas de vestir. Para ello, se aplicó a 10 personas relacionadas con la jefatura y asistencia de cada área de la empresa (producción, ventas, contabilidad, bodega, mantenimiento), se elaboró un cuestionario de preguntas por cada componente de control, con la finalidad de evaluar el nivel de confianza y nivel de riesgo por cada componente, relacionando con la parte más importante del control interno y su incidencia dentro de la empresa, quienes fueron consultados con el propósito de contrastar sus opiniones con los resultados de las encuestas y de esta manera fortalecer las conclusiones y recomendaciones respecto a los resultados encontrados, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen en la presente investigación que se relacionan con el planteamiento de su criterio de control interno en cada una de las áreas de la empresa y en caso de desviación al sistema, proveer un método con el cual este tipo de organización puedan evaluar su sistema interno de control y determinar cómo implementar, mejorar y adaptarlos hacia la efectividad de las operaciones.

Es así que para el componente ambiente de control se diseñó un cuestionario de 10 preguntas (Ver Tabla 1), haciendo hincapié en el establecimiento de un entorno que estimule hacia la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Por otro lado, se diseñó un cuestionario de 6 preguntas para el componente de control administración de riesgos (Ver Tabla 2), dando importancia de que el riesgo debe ser identificado y analizado en especial los riesgos relevantes, con la finalidad de determinar la forma en que tales riesgos deben ser administrados.

Para el componente actividades de control se diseñó un cuestionario de 8 preguntas (Ver Tabla 3), dando importancia aquellas actividades que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir con las políticas, sistemas y procedimientos, precisando las acciones de los individuos para validar y lograr la gestión, fortaleciendo la transparencia organizacional, generando una relación directa con la comunicación. Para el componente de control interno, información y comunicación se diseñó un cuestionario de 7 preguntas (Ver Tabla 4), haciendo hincapié en que la información y comunicación debe ser identificada por la administración como relevante para el manejo del negocio, entregando al personal que lo necesita, en una forma y

oportunidad que le permita llevar a cabo su control y sus responsabilidades. En lo relacionado a la supervisión y seguimiento se diseñó un cuestionario de 3 preguntas (Ver tabla 5), dando una importancia que la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática, para asegurar que el sistema cumple con los requisitos mínimos de operación y continúa operando efectivamente.

**Tabla 1.**

*Cuestionario del Ambiente de Control*

1. Los trabajadores de la empresa colaboran eficientemente con sus responsabilidades para que se pueda lograr la eficiencia de las operaciones?
2. ¿La empresa capacita a sus empleados para mejorar el desempeño de sus responsabilidades?
3. ¿La empresa mantiene actualizados los manuales y reglamentos internos de personal?
4. ¿Los colaboradores poseen las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones y responsabilidades?
5. ¿Las autoridades de la empresa cuenta con formación académica y experiencia necesaria relacionada con las funciones que cumplen en la empresa?
6. ¿Los encargados de las distintas áreas de la organización tienen suficiente capacidad para el desarrollo eficiente de las funciones que se están bajo su mando?
7. ¿El personal operativo de la organización conocen que la alta dirección apoya en ideas y beneficios acerca de la gestión del personal interno?
8. ¿Se ha eliminado desigualdades que afecten el clima empresarial en la organización familiar?
9. ¿La dirección constata su acatamiento de los controles dispuestos, manteniendo los lineamientos implementados sobre incumplimientos ocasionados?
10. ¿La dirección implementa acciones pertinentes encaminando a subsanar las desviaciones del sistema de control?

**Nota.** Cuestionario para la evaluación del nivel de riesgo y confianza. Adaptado del Manual de Control Interno. 2015 BDO.

**Tabla 2.**

*Cuestionario de la Administración de Riesgo*

- ¿Los objetivos de los procesos y proyectos son orientados y comunicados a todo el personal de la empresa?
- ¿Se orienta una cultura administrativa de control de riesgos con capacitaciones al personal asignado a los procesos que mantiene la empresa?
- ¿En la valoración del sistema de riesgos, se considera una posibilidad de fraude al proceso?
- ¿Los procesos de la empresa poseen matrices de Administración de Riesgos para su control?
- ¿Cada proceso de las diferentes áreas de la empresa cuenta con planes de Contingencia?
- 6.- ¿Cada proceso de la empresa cuenta con planes de recuperación inmediata para impedir desviaciones?

**Nota.** Cuestionario para la evaluación del nivel de riesgo y confianza. Adaptado del Manual de Control Interno. 2015 BDO.

**Tabla 3.**

*Cuestionario de las Actividades de Control*

- 1.- ¿Se implementa controles para apoyar al manejo de los riesgos en los procesos que maneja la empresa familiar?
- 2.- ¿Dentro de los procesos de la empresa se encuentran documentados los controles en el manual de procedimientos para su cumplimiento?

- 3.- ¿Esta actualizado el manual de procedimientos de acuerdo a las facultades que dispone la unidad administrativa?
- 4.- ¿Cuenta con diferentes estrategias para controlar el cumplimiento y manejo de los manuales de procedimientos?
- 5.- ¿Es documentado y vigilado permanentemente los resultados de los procedimientos de trabajo y los indicadores?
- 6.- ¿Existe salvaguarda de los recursos de la empresa como: ¿financieros, materiales y tecnológicos?
- 7.- ¿El acceso a la información de la organización, posee controles implementados por el personal autorizado?
- 8.- ¿Se evalúa permanentemente las actividades de control de manera eficiente?

---

**Nota.** Cuestionario para la evaluación del nivel de riesgo y confianza. Adaptado del Manual de Control Interno. 2015 BDO.

#### **Tabla 4.**

##### *Cuestionario de la Información y Comunicación*

---

- 1.- ¿Los sistemas de control implementados contribuyen que la información sea eficaz, eficiente y de calidad, beneficiando al cliente interno y externo de la organización?
- 2.- ¿La seguridad de la información cumple con los mínimos requisitos de confianza?
- 3.- ¿El sistema de información es eficiente y facilita las decisiones tomadas por los administradores?
- 4.- ¿Las líneas de comunicación e información de la empresa con sus colaboradores difunden claramente sus metas, objetivos y programas?
- 5.- ¿Existe una retroalimentación del personal con respecto al avance de tareas y programas de trabajo, para cumplir con sus objetivos?
- 6.- ¿Existe una evaluación periódica al sistema de comunicación e información en todas las áreas?
- 7.- ¿El sistema de información permiten atender los requerimientos de clientes externos como internos?

---

**Nota.** Cuestionario para la evaluación del nivel de riesgo y confianza. Adaptado del Manual de Control Interno. 2015 BDO.

#### **Tabla 5.**

##### *Cuestionario de la Supervisión y Seguimiento*

---

- 1.- ¿Los sistemas del control son evaluados de manera adecuada para un buen funcionamiento, en todas las áreas de la empresa?
- 2.- ¿Las deficiencias del control interno presentadas son dadas a conocer de manera oportuna, para aplicar correctivos inmediatos?
- 3.- ¿Las recomendaciones de los auditores relacionado con los sistemas de control son atendidos por todo el personal de cada una de las áreas de la empresa?

---

**Nota.** Cuestionario para la evaluación del nivel de riesgo y confianza. Adaptado del Manual de Control Interno. 2015 BDO.

## Análisis de Resultados

En el ambiente de control se aprecia que el 10% de la muestra aplicada expresa que los trabajadores colaboran eficientemente con sus responsabilidades para lograr la eficiencia operativa, mientras el 20% expresa que la empresa capacita a los empleados para mejorar el desempeño de sus responsabilidades; por otro lado, el 70% expresa que la empresa mantiene actualizados los reglamentos internos de personal; el 20% expresa que los colaboradores no poseen las destrezas para el desempeño de sus funciones; mientras que 30% expresa que las autoridades de la empresa cuentan con formación y experiencia necesaria para ejecutar correctamente las funciones encomendadas; el 40% afirma que los encargados de las distintas áreas de la organización poseen la suficiente capacidad para el desarrollo de sus funciones, mientras el 10% afirma que el personal operativo conoce que la alta dirección de la empresa apoya en decisiones en beneficio de todo el personal. Por otro lado, el 20% afirma que se han eliminado desigualdades que afectan el clima organizacional interno; el 10% afirma que la dirección controla eficientemente los lineamientos implementados hacia los incumplimientos ocasionados; no existen respuestas positivas a la pregunta relacionada con la implementación de acciones a subsanar las desviaciones de los sistemas de control interno.

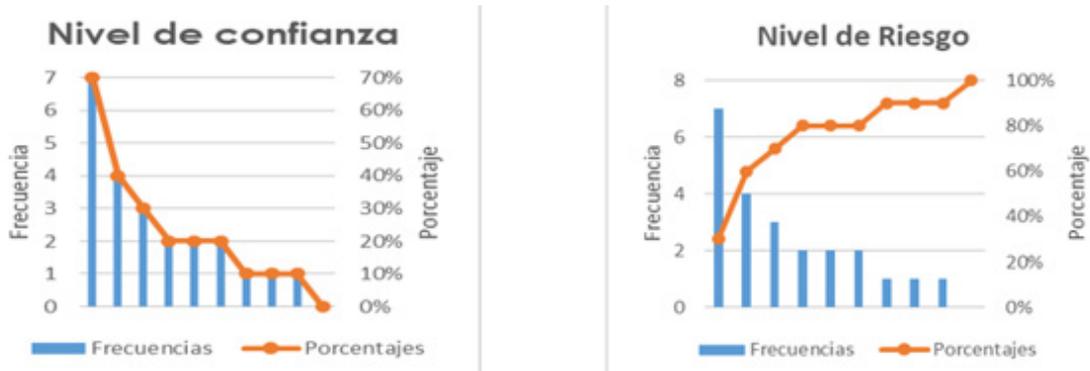
Tal como se observa en la tabla número 6

**Tabla 6.**  
*Análisis Ambiente de Control*

Pregunta	Número de Afirmaciones	% Confianza	% Riesgo
1	1	10.00	90.00
2	2	20.00	80.00
3	7	70.00	30.00
4	2	20.00	80.00
5	3	30.00	70.00
6	4	40.00	60.00
7	1	10.00	90.00
8	2	20.00	80.00
9	1	10.00	90.00
10	0	0	100.00

**Fuente:** Elaboración propia.

En el análisis realizado se observa un nivel de confianza por debajo del 40%, y un riesgo alto por encima del 60%; esto se debe a que la empresa familiar no mantiene un adecuado ambiente de control; debido al tratamiento incorrecto de los sistemas de la empresa, no existen niveles adecuados de colaboración por parte de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no existe la capacitación adecuada hacia los empleados, se evidencia la inexistencia hacia un trato justo perjudicando el ambiente empresarial para influenciar en la conciencia de control de los empleados de la empresa (Figura 1).



**Figura 1.** Análisis Nivel de Confianza y Riesgo Ambiente de Control

Por otro lado, en el análisis de la administración de riesgos, el 30% expresa que los objetivos de los procesos son puestos en conocimientos a todo el personal de la organización, mientras el 0% de los encuestados no manifiestan respuesta relacionada a orientar una cultura responsable de administración de riesgos por medio de capacitaciones en temas de procesos que maneja la empresa; por otro lado, el 10% manifiesta que en la valoración de los sistemas de riesgos existe posibilidades de fraude al proceso; el 40% expresa que la empresa mantiene matrices de administración de riesgos para su control; el 10% manifiesta que los procesos de la empresa cuentan con planes de contingencia; no existen respuestas positivas a la pregunta si la empresa cuenta con planes de recuperación inmediata para impedir desviaciones.

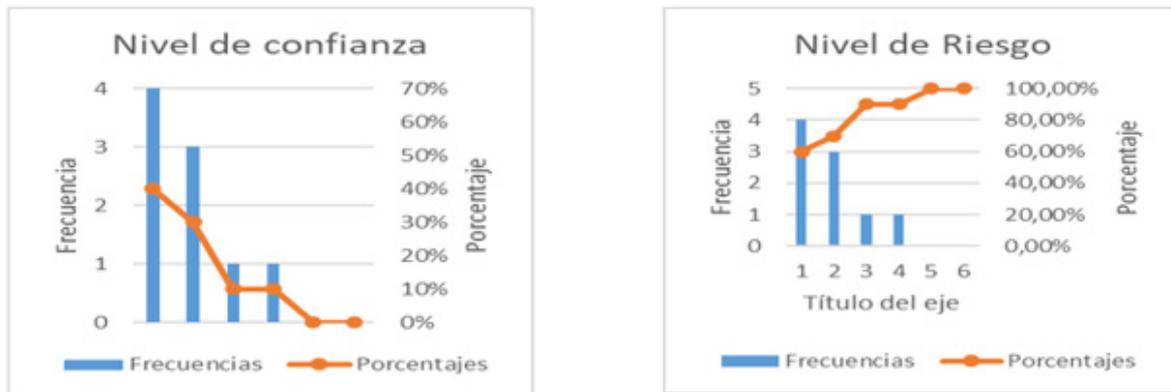
Tal como se observa en la tabla número 7

**Tabla 7.**  
Análisis Administración de Riesgos

Pregunta	Número de Afirmaciones	% Confianza	% Riesgo
1	3	30.00	70.00
2	0	0.00	100.00
3	1	10.00	90.00
4	4	40.00	60.00
5	1	10.00	90.00
6	0	0.00	100.00

**Fuente:** Elaboración propia.

En el análisis realizado se observa un nivel de confianza por debajo del 40%, y un riesgo alto por encima del 60%, esto se debe a que la empresa no promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones concretas a través del personal responsable de los procesos con la implementación de acciones a subsanar las desviaciones de los sistemas de control interno; se observa falta de estrategias adecuadas para administrar los riesgos (Figura 2).



**Figura 2.** Análisis Nivel de Confianza y Riesgo Administración de Riesgos  
**Fuente:** Elaboración propia.

En las actividades de control, el 40% manifiesta que se implementan controles para apoyar al manejo de riesgos de la empresa, el 0% de los encuestados no manifiestan respuesta alguna en relación a que los procesos se encuentran documentados en el manual de procedimientos para su cumplimiento, el 0% no manifiesta respuesta alguna en la pregunta relacionada con la actualización del manual de procedimientos de acuerdo a lo dispuesto por la unidad administrativa, el 20% expresa que las diferentes áreas cuentan con estrategias para controlar el cumplimiento de los manuales de procedimientos, mientras el 80% de los encuestados expresa que se registran permanentemente los resultados de los procedimientos de trabajo así como sus indicadores; por otro lado, el 60% manifiesta que existe salvaguarda de sus recursos financieros, materiales y tecnológicos; el 70% expresa que el acceso de la información de la organización posee los controles suficientes implementados por el personal autorizado, mientras el 20% manifiesta que se evalúa permanentemente las actividades de control de manera eficiente.

Tal como se observa en la tabla número 8

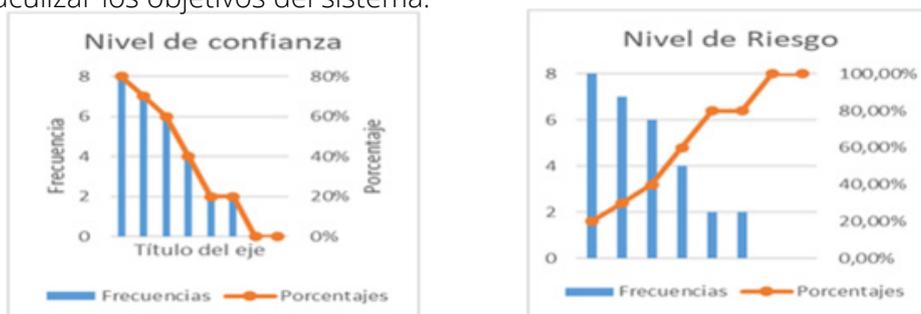
**Tabla 8.** Análisis Actividades de Control

Pregunta	Número de Afirmaciones	% Confianza	% Riesgo
1	4	40.00	60.00
2	0	0.00	100.00
3	0	0.00	100.00
4	2	20.00	80.00
5	8	80.00	20.00
6	6	60.00	40.00
7	7	70.00	30.00
8	2	20.00	80.00

**Fuente:** Elaboración propia.

En el análisis realizado se observa un nivel de confianza por debajo del 40%, y un riesgo alto por encima del 60% en la mayoría de respuestas, esto se debe a que las actividades llevadas a cabo por parte de la empresa no poseen estrategias tendientes a disminuir los riesgos con impactos potenciales a través de políticas y procedimientos que administren un adecuado control a las actividades de control planteadas por la administración (Figura 3).

Este componente es muy importante, ya que ejerce control sobre las operaciones de la empresa y compromete a los niveles de responsabilidad, asegurando de que se están llevando a cabo las directrices administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos que puedan obstaculizar los objetivos del sistema.



**Figura 3.** Análisis Nivel de Confianza y Riesgo Administración de Riesgos  
**Fuente:** Elaboración propia.

En el componente información y comunicación, el 60% expresa que los sistemas de control implementados contribuyen a que la información sea eficaz, eficiente y de calidad; por otro lado, el 50% manifiesta que la seguridad de la información que mantiene la empresa cumple con los mínimos requisitos de confianza, el 0% no manifiesta respuesta alguna en la pregunta relacionada con los sistemas de información que sirven de base para las decisiones tomadas; por otro lado, el 30% expresa que las líneas de comunicación de la empresa difunden metas, objetivos y programas, el 0% no manifiesta respuesta alguna en la pregunta relacionada con la retroalimentación del personal con respecto al avance de tareas y programas para el cumplimiento de metas y objetivos, el 20% manifiesta que existe evaluaciones periódicas a los sistemas de información y comunicación en cada área de la empresa, mientras el 50% expresa que los sistemas de información permiten atender los requerimientos de clientes externos como internos.

Tal como se observa en la tabla número 9.

**Tabla 9.**  
Análisis Información y Comunicación

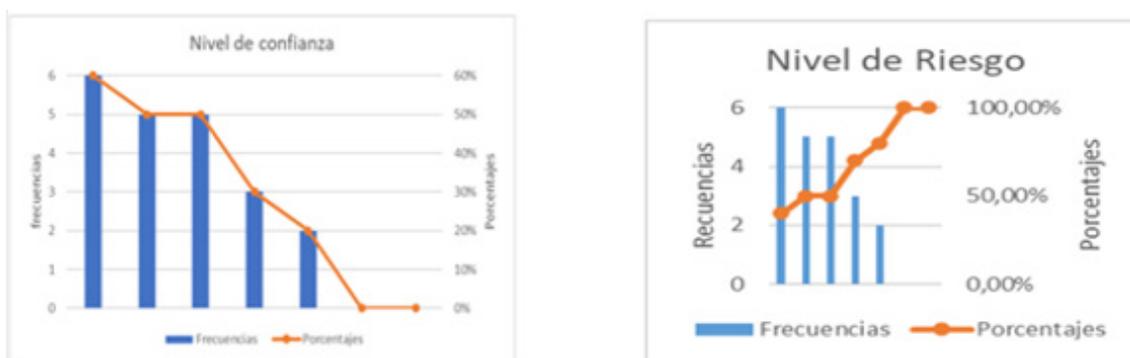
Pregunta	Número de Afirmaciones	% Confianza	% Riesgo
1	6	60.00	40.00
2	5	50.00	50.00
3	0	0.00	100.00
4	3	30.00	70.00
5	0	0.00	100.00
6	2	20.00	80.00
7	5	50.00	50.00

**Fuente:** Elaboración propia.

En el análisis realizado se observa un nivel de confianza por debajo del 60%, y un riesgo por encima del 40%, concluyendo una confianza y riesgo moderado (Figura 4).

Este componente es de importancia, ya que el personal de la empresa debe recibir las indicaciones de manera clara y concisa por parte de la administración respecto a las funciones y responsabilidades de control que deben asumir seriamente, manteniendo un sentido de comunicación de la información muy significativa.

La información, para que sea efectiva, deberá originarse de los responsables hacia el ejecutor o receptor de manera directa, con el fin de evitar riesgos e interpretaciones falsas, identificando por la administración como relevante para el manejo del negocio; se observa que en la mayoría de las preguntas aplicadas no cumplen con los requisitos mínimos de confianza, permitiendo una comunicación ineficiente con afectaciones al control interno.



**Figura 4.** Análisis Nivel de Confianza y Riesgo Información y Comunicación  
**Fuente:** Elaboración propia.

En la supervisión y seguimiento, el 50% afirma que los sistemas de control de la empresa son evaluados de manera adecuada, el 20% expresa que las deficiencias de control interno son dadas a conocer de manera oportuna para aplicar correctivos de inmediato; por otro lado, el 20% afirma que las recomendaciones por los auditores son atendidas por todo el personal de la organización con la finalidad de corregir su desviación (ver Tabla 10).

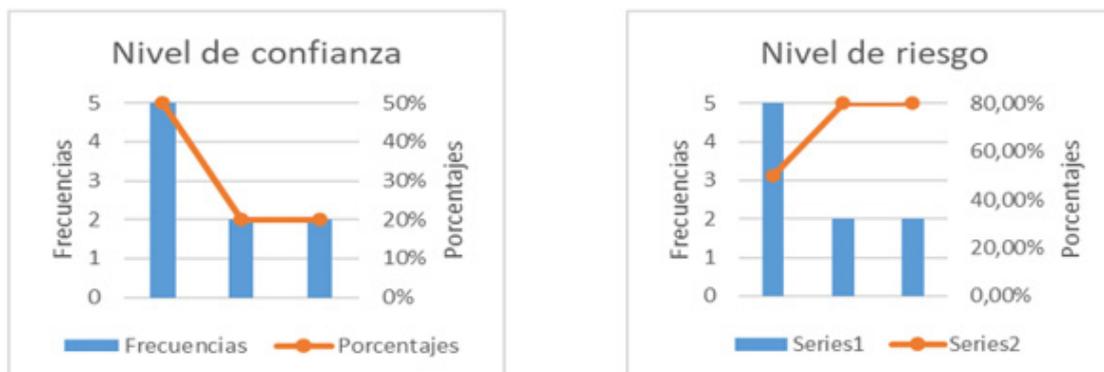
**Tabla 10.**  
Análisis Supervisión y Seguimiento

Pregunta	Número de Afirmaciones	% Confianza	% Riesgo
1	5	50.00	50.00
2	2	20.00	80.00
3	2	20.00	80.00

**Fuente:** Elaboración propia.

En el análisis realizado se observa un nivel de confianza por debajo del 50%, y un riesgo alto por encima del 50%, esto se debe a la inexistencia de actividades de monitoreo y supervisión en la empresa para monitorear el sistema a través de acciones permanentes ejecutadas por los administradores y supervisores (Figura 5).

Un monitoreo adecuado asegura que el control interno opere efectivamente, implicando la valoración por parte del personal apropiado en una adecuada base de tiempo y realizando las acciones necesarias con la finalidad de fortalecer este sistema y aportar sinergia al resto de componentes de control.



**Figura 5.** Análisis Nivel de Supervisión y Seguimiento  
Fuente: Elaboración propia.

Del análisis realizado, se evidencia que la empresa familiar carece de estrategias de monitoreo realizadas a los sistemas de control que mantiene la empresa en la actualidad, para de esta manera asegurar que el control interno opera efectivamente.

Una de las formas de monitorear los sistemas de control es mediante acciones de monitoreo ongoing, que se relacionan con actividades regulares de administración y supervisión, así como acciones personales tendientes al desempeño de sus obligaciones; por otra parte, el alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo.

Las deficiencias de control deben reportarse a la gerencia o junta directiva informando los asuntos delicados que están obstaculizando el sistema con la finalidad de que se ejecuten las acciones correctivas de inmediato.

## Conclusiones

Con los resultados obtenidos se ratifica lo mencionado en la hipótesis, ya que en la empresa familiar se evidencia un sistema de control interno frágil que no le permite administrar y controlar eficientemente el negocio para el cumplimiento de los objetivos propuestos, y el principal obstáculo encontrado es que no se ha definido un marco de control interno dentro de la organización, ya que los criterios de control dentro de la empresa son un tema de conocimiento muy general en la organización, del cual las personas que laboran en la empresa solo han escuchado hablar y no se encuentran relacionados con los criterios propios del control interno.

En relación a cada componente de control se evidencia los siguiente:

La empresa familiar no mantiene un adecuado ambiente de control. Debido al tratamiento incorrecto de los sistemas que la organización maneja, no existen niveles adecuados de colaboración por parte de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos, inexistencia de capacitaciones adecuadas hacia los empleados para el cumplimiento eficiente de su tareas, inexistencia hacia un trato justo, perjudicando el ambiente empresarial, influenciando en gran medida en la conciencia de control de los empleados de la empresa, identificando en sus resultados una confianza del 40% y riesgo del 60%

Por otro lado, en la administración de riesgos se observa una confianza del 40% y riesgo del 60%, esto se debe a que la empresa no promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones concretas a través del personal responsable de los procesos y con la implementación de acciones a subsanar las desviaciones de los sistemas de control interno; se observa carencia de matrices de administración de riesgos para su control, carencia de planes de contingencia hacia los riesgos así como falta de planes de recuperación para impedir desviaciones a los sistemas de control.

En las actividades de control se evidencia que aquellas llevadas a cabo por parte de la empresa no poseen estrategias tendientes a disminuir los riesgos con impactos potenciales a través de políticas y procedimientos que administren un adecuado control a las actividades de control planteadas por la administración; se observa falta de procedimientos documentales para el seguimiento, inexistencia de estrategias a los procedimientos de control y falta de evaluaciones periódicas a las actividades de control, identificando una confianza del 40% y un nivel de riesgo del 60%

En la información y comunicación se observa una confianza del 60% y riesgo del 40%, evidenciando una confianza y riesgo moderado, pero se observa que la empresa no cumple con información oportuna, razonable y accesible; por otro lado, las líneas de comunicación que mantiene la empresa con su personal no difunden claramente las metas, objetivos y programas, no existe retroalimentación a las tareas de programas de trabajo para el cumplimiento de sus objetivos.

En el seguimiento y monitoreo se evidencia la inexistencia de actividades de monitoreo y supervisión para monitorear el sistema a través de acciones permanentes ejecutadas por los administradores y supervisores, se observa falta de seguimientos y evaluaciones permanentes para el correcto funcionamiento de las actividades en la empresa; las deficiencias de control interno no se dan a conocer de manera oportuna para aplicar correctivos inmediatos, las recomendaciones realizadas no son atendidas eficientemente por el personal de cada área de la empresa, se observa una confianza del 40% y un nivel de riesgo del 60%.

Como propuesta para la empresa, es importante que en el ambiente de control se fomente la cultura de valores éticos y de conducta, para de esta manera beneficiar las actividades y procesos organizacionales, así como el establecimiento de estrategias que promuevan la fidelidad de las personas a esos valores. En la administración de riesgos, la empresa debe identificar y medir los riesgos que afecten la conducción y la buena marcha de las misma, para de esta manera implementar acciones correctivas para minimizar los riesgos y sostener la administración del negocio.

Por otro lado, en las actividades de control se deben implementar políticas, procedimientos y reglamentos internos, los mismo que deben cumplirse de acuerdo a los lineamientos pertinentes con la finalidad de optimizar recursos humanos, materiales y tecnológicos para así obtener resultados eficientes en forma oportuna. En la información y comunicación se debe contar con información oportuna, razonable, accesible y actualizada, la cual debe fluir en sentido horizontal y vertical, con la finalidad de entender que las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de otros y hacia los mandos superiores.

En la supervisión y seguimiento se debe plantear un procedimiento de revisión y evaluación oportuna de todos los componentes que conforman el sistema de control interno de la empresa, supervisando específicamente a determinadas áreas que demuestren desviación a los controles. Sería interesante que en futuras investigaciones se desarrolle una propuesta que vaya encaminada al desarrollo de los cinco componentes de control y su interrelación con el criterio de control, para que la administración de la empresa familiar pueda dirigir el negocio hacia la eficacia y eficiencia de las operaciones, relacionado al proceso administrativo.

## Referencias

- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Bernal, T. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Santa Fe de Bogota. D.C.: Division Universitaria.
- Blanco, L. . (2006). Ambiente de Control. En Y. B. Luna, *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral* (págs. 96-105). Bogotá: Ecoe.
- Capote, C. G. (2001). El Control Interno y el Control. *Economía y Desarrollo*, 11-18.
- Coopers & Librand e Instituto de Auditores. (1997). *Lo que se entiende por Control Interno. En C. & Internos, Los Nuevos Concepto del Control Interno (Informe COSO)* (págs. 3-12). España: Díaz de Santos.
- Corona, J. (2005). Manual de la Empresa Familiar. 5-18.
- Del Toro, R. J., Fonteboa, V. A., Armada, T. E., & Santos, C. C. (2005). *Programa de Preparación Económica para Cuadros*. Centros de Estudios Contables Financieros y de Seguros, 7-12.
- 72 Dueñas, L. N. (2007). *El sistema de control interno*. Loja: UTPL.
- Estupiñan Gaitan, R. (2015). *Control interno y fraudes*. Bogotá: Ecoe.
- Informe COSO. (s.f.). *Informe COSO*. Recuperado el 20 de 07 de 2015, de Red de Abastecimientos Documentos Técnicos: <http://www.redaba.d>
- La Empresa Familiar. (31 de 05 de 2015). *las empresas Familiares*. Recuperado el 10 de 07 de 2015, de Wikipedia la enciclopedia libre: [https://es.wikipedia.or/wiki/Empresa\\_Familiar](https://es.wikipedia.or/wiki/Empresa_Familiar)

- Luna Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno* (Vol. Primera edición). Lima, Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control - IICO.
- Marin, G. M. (s.f.). Control Interno Marco Integrado. *Informe Coso*, 34.
- Munguia, R. C., & Asociados. (2005). Implementación de los Sistemas de Control Interno en la Administración Pública Municipal. *SC*, 5-32.
- Project Leader. (2013). Coso II Internal Control. *Integrated Framework*, 8-26.
- Whittington, R., & Pany, K. (2000). Medio de lograr el Control Interno. En K. P. Ray Whittington, *Auditoría un Enfoque Integral* (págs. 173-190). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Yamazaki, G., & Ruiz, U. (2010). El Consejo y el Control Interno en la Empresa familiar. *Deloitte*, 3-15.