



## El Directorio y el Control Interno en la Empresa Familiar

### Introducción

Hoy las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas y cambios a nivel del entorno.

Estos cambios conllevan nuevos desafíos para el empresario, en especial, en la forma de administrar sus empresas bajo los nuevos paradigmas de gestión.

Estos nuevos paradigmas, no solo surgen por una variable tecnológica predominantemente, sino también por los cambios cada vez más repentinos que sufren los procesos de negocio y el propio entorno. Esta situación trae consigo

que las predicciones empresariales puedan quedar obsoletas de la noche a la mañana, por lo que la planificación y el control debieran ser preocupaciones cada vez más fuertes en las empresas.

En el caso de las empresas familiares, además de estos cambios, enfrentan a una serie de problemas y conflictos que por naturaleza las hacen más vulnerables que las empresas no familiares, en especial al momento de implementar un sistema de control interno o de control de gestión adecuado.

Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión de este tipo de empresas e

implementar sistemas de control interno de tipo estratégico.

El directorio en la empresa familiar debe concebir el control interno con un sistema práctico que le permita anticiparse a pérdidas, previendo y mitigando los riesgos más significativos, confiar en la información financiera, detectar oportunamente problemas legales y mejorar su actividad principal, bajo un esquema de costo-beneficio que contribuya a alcanzar sus objetivos de negocio.

### El enfoque del Directorio en el sistema de control interno

El sistema de control interno constituye una

herramienta útil para la gestión, pero no la sustituye a la adecuada función del directorio.

Los controles deben ser incorporados, no añadidos. Si una compañía se centra en las operaciones existentes e incorpora controles en las actividades operativas básicas, normalmente puede evitar procedimientos y costos innecesarios.

Incorporar controles en las estructuras operativas suele generar nuevos controles que hacen más ágiles a las entidades.

El enfoque del directorio respecto del control interno, debe ser activo y con capacidad de cuestionar las decisiones y políticas del equipo directivo, las cuales constituyen la base fundamental del sistema de control del negocio familiar, y se centra en los siguientes aspectos:

- Estilo y filosofía empresarial. Actitud positiva de control interno, evitar riesgos innecesarios, ponderar aspectos positivos y negativos de cada alternativa, etc.
- Estructura organizativa. Ajustada al tamaño de la empresa y a su tipo de actividad y objetivos.
- Delegación de poderes y responsabilidades. Acompañada de un nivel de supervisión adecuado y de conocimiento claro e indudable de los objetivos de la empresa.
- Políticas y prácticas por cada función principal. Indicando a los directivos y empleados de cada función y área principal del negocio, los requisitos mínimos de control requeridos por los accionistas y el directorio.
- Presupuesto y plan de negocios. Para poder controlar la gestión del negocio, es fundamental que exista un presupuesto y plan de negocios sobre el cual medir el logro de los objetivos planteados al compararlos con los resultados obtenidos.
- Código de ética y conducta. Para poder controlar la actuación de todos los colaboradores de la empresa familiar, es indispensable establecer criterios de lo que está permitido y lo que no está permitido para salvaguardar el patrimonio y contribuir a la eficiencia de los costos y gastos.
- Línea de comunicación directa al Directorio. El establecer una línea de comunicación directa para cualquier colaborador del negocio con

el directorio, algunas veces llamada, línea de sugerencias, quejas y denuncias, genera un ambiente adecuado de control y buenas prácticas de negocio, al crear conciencia en los colaboradores que cualquier acción indebida podrá ser sancionada.

- Procesos de generación y emisión de información financiera confiables. Contar con información financiera apegada a las normas generalmente aceptadas en el ámbito profesional y de negocios, así como, sistemas con fuentes únicas de información para su control y emisión, deben ser un tema primordial de control y seguimiento para el directorio, asegurando así su integridad y evitando el riesgo de trabajar con datos presentados a juicio de algún colaborador.
- Seguimiento a procesos legales importantes y al cumplimiento de disposiciones regulatorias propias de la actividad principal del negocio. El seguimiento puntual y constante de este aspecto, evitará sorpresas que pudieran afectar el patrimonio de la empresa.

En definitiva, es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que constituyan el sistema de control interno y promuevan la dirección de la empresa y los objetivos de la organización.

La necesidad de control en las empresas, está ligada al manejo adecuado de los recursos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en la definición de los objetivos y la propia complejidad de las empresas.

Es fundamental que exista el control interno, de preferencia formal, para asegurar que todas las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y que contribuya a la consecución de los objetivos globales.

Muchas de las empresas familiares no consideran apropiado implementar en su negocio, ciertas herramientas de control y gestión eficientes, porque no las creen aplicables a su estructura dado su tamaño, que consideran pequeño o porque creen que aún están en desarrollo, y optan por un manejo más familiar y “práctico” de la empresa. Sin embargo, conforme van creciendo e incorporando personal haciendo más complejas sus operaciones, pero sobre todo, incrementando sus costos de operación, se dan cuenta de la necesidad de implementar medidas que les

permitan tener en sus manos el control de todas las operaciones.

Hemos visto muchas veces, que siempre es mejor establecer las medidas de control desde un inicio para crecer estructurado y con orden, facilitando así la gestión y el logro de los objetivos a lo largo de toda la organización, incluso desde el directorio.

Dentro de los roles del directorio se encuentra el establecimiento oportuno de las pautas de control interno, el análisis periódico de su funcionamiento, y el adoptar las medidas necesarias para corregir los aspectos que se revelen como ineficientes o poco funcionales.

Así mismo, el directorio deberá dar un seguimiento periódico de la rendición de cuentas de la sociedad, para lo cual podrá apoyarse, si el tamaño del negocio así lo permite, en un Comité de Auditoría y en la función de auditoría interna, sobre la base de los informes que ambos emitan.

### Conclusión

Es importante que el directorio en la empresa familiar entienda y trabaje en conjunto con el equipo directivo para transmitir a toda la organización que las “reglas” establecidas de control interno no representan una burocracia, sino la mejor manera de evitar riesgos, detectar problemas y lograr la eficacia y eficiencia de las operaciones.

El control interno debe ser visto como un proceso integrado de todas las fases sucesivas o como una secuencia lógica y ordenada de una operación o actividad. A su vez, el control interno es una base importante para establecer una adecuada división del trabajo y la asignación de responsabilidades.

Por último, debemos recordar que trabajar en una empresa familiar significa una elevada carga emocional que promueve naturalmente conflictos entre aspectos de negocio y personales, por lo que resulta muy importante establecer mecanismos de control interno que contribuyan a reducir sus efectos.

Muchas tensiones y rivalidades familiares están latentes, pero no se expresan hasta que los líderes familiares disminuyen su participación en el negocio o concluyen su actividad empresarial. Sin embargo, el conflicto y las tensiones familiares son inevitables y no siempre son negativas,

## **Boletín de Gobierno Corporativo**

pues pueden servir para promover la necesaria renovación estratégica y organizacional de la empresa, siempre y cuando, existan lineamientos generales de control interno cuyo funcionamiento sea monitoreado por el directorio.

### Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.