

Control interno y gobernabilidad corporativa en las empresas familiares: una revisión de estudios y enfoques desde una perspectiva Latinoamericana

Internal control and corporate governance in family businesses: a review of studies and approaches from a Latin American perspective

Ronald Huacca-Incacutipapa

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son relevantes para la economía global debido a las diversas contribuciones que hacen al desarrollo de cada país y al crecimiento de los mercados nacionales e internacionales. Se debe tomar en cuenta que las empresas familiares se sustentan en una relación de familia y propiedad donde priman los valores familiares para asegurar la perdurabilidad del negocio en el tiempo. Sin embargo, según Rodríguez et al (2018) nos menciona que este tipo de organizaciones son muy volátiles presentando altas tasas de mortalidad.

En Latinoamérica, la mayor parte de las empresas son de tipo familiar, por lo tanto, es necesario conocer los enfoques y modelos de control interno y gobierno corporativo que consoliden la perdurabilidad del negocio y supervisen la administración del mismo de acuerdo con Ramírez et al (2018).

Conforme lo señalado por Botero y Gómez (2016) describen el panorama latinoamericano para las empresas familiares como un entorno económico frágil, volátil y en constante cambio en las estructuras económicas recordándonos que las empresas familiares tienden a ser relativamente jóvenes, manteniendo una alta concentración de la propiedad en una misma familia. Por otro lado, Fernández y Lluch (2015) resaltan que en

Latinoamérica las empresas familiares adoptan formas organizacionales flexibles al entorno, con alta capacidad e intención de recombinar recursos a lo largo del tiempo con la voluntad de que perdure la familia en los negocios.

El control interno, permite gestionar con eficiencia los recursos de la empresa, en organizaciones con mayores inversiones proporciona mayor posibilidad de ser exitosas en la toma de decisiones operativas, derivadas de un control interno bien estructurado de acuerdo al criterio de Sun (2016). Por su parte Gao et al (2018) consideran importante coordinar la credibilidad de este proceso, por cuanto contribuye al logro de financiamientos externos, posibilitando capitalizar en función de un excelente manejo contable de la organización.

Un eficiente control interno debe ser complementado por factores gerenciales en razón de establecer asertivas relaciones con el cliente interno y externo, propiciando la generación de innovación como elemento clave para consolidar en el mercado a las empresas familiares (Berenguer y Gois, 2018).

La institucionalización o profesionalización es un asunto clave para cualquier empresa, aunque muchos emprendedores (sobre todo, en Latinoamérica, como se verá adelante) no le dan importancia. Para las empresas familiares, aumenta la

urgencia de implementar prácticas de gobernabilidad corporativa porque esto permite la permanencia de la empresa a través de las generaciones.

En el plano familiar, el gobierno corporativo, de acuerdo con los estudios de Hashim y Amrah (2016) en concordancia con Matías y Franco (2020) presenta como objetivos primordiales el mantener la unidad familiar, el alineamiento de los intereses, la mitigación de los conflictos familiares y desarrollo de procesos sucesorios planificados. Así también, en correspondencia a Michiels et al, 2015 y Umans et al (2020) nos mencionan que el gobierno corporativo mejora las relaciones entre los miembros de la familia fortaleciendo los intereses comunes y manteniendo una misma visión con las siguientes generaciones.

En el plano empresarial, conforme a los estudios de Ganam et al (2013) nos señala que el objetivo del gobierno corporativo en la empresa familiar es lograr los mejores resultados económicos, a partir de una mejor planificación estratégica y estructura organizacional adecuadas que permitan implementar estrategias para el corto, mediano y largo plazo.

En ese sentido la investigación buscará conocer los estudios realizados y enfoques aplicables al Control Interno y la Gobernabilidad Corporativa en las Empresas Familiares de Latinoamérica, a partir de la revisión de la literatura y fuentes bibliográficas.

El estudio tuvo como objetivo explorar las investigaciones y enfoques del control interno y gobierno corporativo aplicados en las empresas familiares en Latinoamérica. Para ello se realizó una revisión literaria a través de la recopilación de fuentes bibliográficas de diversos estudios realizados en

Perú, Chile, Colombia, Argentina y Ecuador relacionados con el tema de investigación. Los resultados nos señalan que, si una empresa familiar se propone crecer y mantener su vigencia en el tiempo, pasando a las siguientes generaciones deberá desarrollar estructuras de control interno y de gobierno corporativo. Como conclusión, el estudio destaca la importancia de contribuir al establecimiento de estructuras de control interno y de gobierno corporativo, por medio de diferentes mecanismos, principalmente en las empresas familiares de primera y segunda generación, teniendo en cuenta la mortalidad que sufren en los distintos países de la región.

MÉTODO

El presente estudio, corresponde a una investigación de tipo teórica, la cual considerará una revisión sistemática para la selección y análisis de la información sobre el Control Interno y la Gobernabilidad Corporativa en las Empresas Familiares. Considerará en su metodología de investigación, una revisión sistemática de la literatura, empleando para tal fin el modelo PRISMA, bajo criterios de identificación, detección, elegibilidad e inclusión, y en cuanto al análisis de la información el método IMRYD bajo los criterios de introducción, métodos, resultados y discusión.

La investigación ha contemplado abordar el estudio de las tres variables para su correcto entendimiento, refiriéndonos a las Empresas Familiares, el Control Interno y finalmente la Gobernabilidad Corporativa. Nuestro primer objetivo específico se ha planteado identificar los estudios realizados y principales modelos desarrollados para la gestión de las empresas familiares de Latinoamérica.

A través de las tablas 1, 2 y 3, ubicadas en los anexos, encontraremos el análisis de los siguientes enunciados.

- Generaciones del control interno
- Etapas del control interno
- Evolución histórica de las necesidades de gobierno corporativo.

RESULTADOS

Modelos de la empresa familiar

Las empresas familiares tienen características únicas, por lo que se han desarrollado modelos administrativos para explicar su composición, estructura y comportamiento. Diversas teorías y enfoques administrativos buscan definir los elementos y variables de una empresa familiar. Esta variedad de enfoques puede verse como un desafío para el desarrollo de un paradigma de gestión empresarial familiar (Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui, 2002), pero también como una realidad que debe ser abordada desde una perspectiva interdisciplinaria. Dyer (2003) dice que el estatus familiar es una variable transversal a considerar cuando se estudian las diversas dimensiones de una empresa. A continuación, se describen los modelos de empresa familiar más sólidos.

a) Modelo basado en la teoría general de sistemas

- Modelo de los tres círculos
- Modelo holístico
- Modelo de los cinco círculos
- Modelo evolutivo tridimensional

b) Modelo basado en la dirección estratégica

- Modelo de Sharma, Chrisman y Chua
- Modelo de Ussman, Jimenez y García

Modelos de Control Interno y Gobernabilidad Corporativa en las Empresas Familiares

a) Modelos de Control Interno

Existe una gran variedad de modelos de control interno, para la presente investigación se consideran los más utilizados y que pueden ser considerados por las empresas en estudio. Existen varios Modelos de Control y lineamientos para la mejora del gobierno corporativo. Los modelos incluyen COSO (EE. UU.), COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido) y MICIL (una adaptación de COSO para América Latina) (Rivas & Márquez, 2011).

b) Modelos de Control Interno en las Empresas Familiares Latinoamericanas

Ubicarse en la tabla 4, situada en anexos para analizar la comparación de los siguientes modelos.

- Modelo COSO
- Modelo COCO
- Modelo MICIL
- Modelo Cadbury
- Modelo COBIT

Modelos de Gobernabilidad corporativa

Aquí se pueden distinguir dos filosofías

principales, por un lado, tenemos al modelo de mercado que se centra en los mercados de capitales y en la creación de riqueza para los accionistas. Por otro lado, se encuentra el modelo de relación se centra en las relaciones entre los diferentes grupos de partes interesadas en las empresas y sus partes interesadas. En correspondencia a los estudios realizados por Garde (2012), Gómez y Zapata (2013) se presentan los siguientes modelos de gobierno corporativo:

a) Modelos de gobernabilidad corporativa en las empresas familiares TABLA

- Modelo Anglo-Americano
- Modelo Germano
- Modelo Japonés

Estructura de Gobierno Corporativo para la Empresa Familiar

De acuerdo con la estructura de gobierno corporativo para las empresas familiares, propuesto por Llanos, San Martín y Cuevas (2018) tenemos al directorio, el consejo familiar, el equipo de alta gerencia, la asamblea familiar, la asamblea de accionistas, el family office, la cual se puede apreciar en la figura 1, situada en los anexos.

Debemos considerar que la realidad de las empresas familiares, indican que una gran parte de ellas no sobrevive más allá de la segunda generación, y las que logran mantener un crecimiento sostenido en el tiempo se caracterizan por haber implementado mecanismos de gestión que les ayuden a evolucionar y hacerse fuerte. Ello permitiría asegurar en las empresas familiares su crecimiento empresarial, expansión e internacionalización. Ver tabla 6, situada en los anexos.

DISCUSIÓN

No cabe duda que las empresas familiares se enfrentarán a múltiples desafíos y situaciones de crisis durante su ciclo de vida, por lo cual resulta necesario preguntarnos ¿Por qué es complejo para las empresas familiares implementar prácticas de control interno en su gestión? Para responder a esta interrogante debemos considerar que a menudo las empresas familiares toman decisiones centralizadas, en la gerencia, que recae principalmente en los dueños de las empresas familiares, resultandos complejos en dicha etapa, empezar a delegar funciones y empezar a delegar el poder, que hasta ese momento sólo recaía en una sola persona.

De acuerdo con los estudios realizados por Espinoza et al (2021), Sanabria (2021), Vega y Ortiz (2018) en Perú, Muller (2019) en Chile, López (2019) en Argentina, Arellana et al (2020) en Colombia, Avilés y San Miguel (2021) y Puchaicela (2021) en Ecuador, las cuales en conjunto abordan la implementación de prácticas de control interno en las empresas familiares para los países mencionados, nos refieren que el Modelo COSO es el más utilizado en la región, por lo que es el modelo con mayores adaptaciones y evolución, por otro lado se debe considerar que los otros dos modelos COCO y MICIL se han basado en algunos pilares fundamentales de COSO, ello guarda relación con la revisión teórica de los autores Mendoza (2009), Contreras (2010) y Rivas y Márquez (2011).

Conforme el tiempo pasa y la empresa familiar crece, de igual manera, nuevas personas forman parte de la organización, también se incrementan las operaciones, documentos y actividades, por lo mismo las necesidades de control resultan

mayores y no todo lo puede realizar del dueño de la empresa, en este orden de ideas surge otra interrogante ¿Los componentes del Modelo COSO, pueden ser aplicables para las empresas familiares? De las investigaciones revisadas podemos mencionar que tanto el concepto, como los componentes, los principios, puntos de atención y las herramientas del marco integrado de control interno COSO son aplicables para las empresas familiares en Latinoamérica ello en correspondencia a las experiencias de los estudios realizados por Espinoza et al (2021), Sanabria (2021), Vega y Ortiz (2018) en Perú, Muller (2019) en Chile, López (2019) en Argentina, Arellana et al (2020) en Colombia, Avilés y San Miguel (2021) y Puchaicela (2021) en Ecuador.

Se debe tomar en cuenta que los modelos COSO, COCO y MICIL sirven como opciones de control interno para que las empresas familiares reconozcan, apliquen controles y reduzcan errores, evitando así riesgos mayores que pueden afectar en gran medida a la organización. Al definir claramente las funciones en cada línea de mando, se pueden diseñar procedimientos y políticas a seguir en la organización. Por lo tanto, para construir un ambiente de gestión adecuado, es necesario contar con una estructura organizacional, división del trabajo, división de responsabilidades, compromiso y ética de todos los miembros de la organización, pudiéndose aplicar la metodología del modelo COSO.

Las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares impactan directamente sobre las decisiones comerciales, decisiones de costos, decisiones financieras y decisiones de personal, gran parte de la teoría de gobierno corporativo de la empresa familiar en Latinoamérica ha sido

construida sobre la base de la teoría de agencia y bajo un modelo angloamericano que considera un enfoque familiar y enfoque económico.

Considerando los estudios realizados por Gómez y Fernandez (2021) de Perú, Vargas (2015) de Chile, Dragone (2019) y Cardoso (2020) de Argentina, Quirós (2018) de Colombia y Salazar (2018) de Ecuador, las cuales en conjunto abordan la implementación de prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares para los países mencionados, nos refieren que los modelos de Tres Círculos, Cinco Círculos y Tridimensional son los más reconocidos, los cuales permiten alinear los intereses de dueños y administradores a un mismo fin. Todos los modelos revisados persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran una marcada similitud, ello guarda relación con la revisión teórica de los autores Amat (2004), Pereira (2006) y Molina et al (2016).

Resulta necesario preguntarnos ¿Por qué es complejo para las empresas familiares implementar prácticas de gobierno corporativo en su gestión? Si bien las empresas familiares enfrentan problemas similares a los de cualquier otro tipo de organización, su entorno administrativo les exige enfrentar diferentes desafíos, afectando principalmente su vigencia en el tiempo, especialmente en los procesos sucesivos y conflictos familiares derivados de los primeros, por lo que en la actualidad menos del 40% de ellas sobreviven al primer y segundo cambio generacional.

En este orden de ideas surge otra interrogante ¿El modelo anglo americano de gobierno corporativo pueden ser aplicables para las empresas familiares? Por tanto, se basa principalmente en la teoría de la

agencia, bajo el modelo angloamericano y con un enfoque en el mercado y las relaciones, esto supone considerar mecanismos de mercado y control corporativo cuyo objetivo principal es proteger los derechos, bienes e intereses de los accionistas y sumando en su estructura a la asamblea familiar y el consejo de familia.

CONCLUSIONES

- En cuanto al control interno en las empresas familiares latinoamericanas, según la literatura científica revisada nos señalan que los modelos COSO, MICIL y COCO son los más aplicados, siendo el modelo COSO el más utilizado en la región por su mejor adaptabilidad en los procesos de implementación de control en la organización.
- En cuanto al gobierno corporativo en las empresas familiares latinoamericanas, se encuentran sustentadas principalmente la teoría de agencia y bajo un modelo angloamericano que considera un enfoque familiar y enfoque económico, los modelos revisados buscan los mismos fines, no son idénticos, pero guardan similitud.
- Las empresas familiares son un motor clave del crecimiento global y el bienestar económico de Latinoamérica, sin embargo, actualmente menos del 40% de ellas sobreviven al cambio de la primera generación, conforme se desarrollan necesitan institucionalizar sus operaciones para garantizar la creación de valor a largo plazo.

- En conclusión, la investigación realizada demuestra la importancia que representa para las empresas familiares latinoamericanas el estudio de enfoques, así como el análisis de éxito o fracaso en la implementación de las estructuras de control interno y de gobierno corporativo, a fin de disminuir los posibles conflictos entre familia, propiedad y empresa.
- Finalmente se debe contribuir al establecimiento de estructuras de control interno y de gobierno corporativo, a través de diferentes mecanismos, principalmente para las empresas familiares de la primera y la segunda generación, en contraposición a la alta tasa de mortalidad que sufren en los distintos países de la región.

REFERENCIAS

- Arellana, L. C., Chinchilla, M. F., & Escobar Avila, M. E. (2020). OBSTÁCULOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO EN MIPYMES EN COLOMBIA. Palermo
- Berenguer-de-Vasconcelos, R. B., & Gois-de-Oliveira, M. R. (2018). Determinants of innovation in micro and small enterprises: A management approach. RAE-Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management), 58(4), 349-364. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020180402>
- Botero, I. C., & Gómez Betancourt, G. (2016). Contextual Factors THAT AFFECT Selection and

- Use of Governance Structures in Latin American Family Enterprises. The Routledge Companion to Family Business. Obtenido de <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315688053.ch27>
- Cardoso, R. (2020). La Profesionalización de empresas familiares para su continuidad, Buenos
- Espinoza Cruz, M. A., Espinoza Gamboa, E. N., & Chumpitaz Caycho, H. E. (2021). Control interno y gestión empresarial de centros comerciales peruanos en tiempos de la actual pandemia (2020). *Contabilidad y Negocios*, 16(31), 57-70. doi:<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.004>
- Fernández Pérez, P., & Lluch, A. (2015). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América. Bilbao: Fundación BBVA. Obtenido de https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2015_familias_empresarias.pdf
- Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores. (2015). La Financiación y el Buen Gobierno de las Empresas Familiares. En C. Ramirez Elizondo, *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica* (págs. 539-566). España: CYAN Proyectos Editoriales S.A.
- Gao, X., Jia, Y., & Li, S. (2018). Does Mandatory Disclosure of Internal Control Weaknesses
- Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355-381. doi:<https://doi.org/10.1111/jsbm.12070>
- Gomez Velarde, L. F., & Urbina Fernandez, I. K. (2021). Mecanismos Internos de Gobierno Corporativo en Empresas Familiares. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/657745>
- Hashim, H., & Amrah, M. (2016). Corporate governance mechanisms and cost of debt: Evidence of family and non-family firms in Oman. *Managerial Auditing Journal*, 31(3), 314-336. doi:<https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2014-1139>
- Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2015). Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, 44, 299-314. doi:<https://doi.org/10.1007/s1187-014-9594-0>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 116-149. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Müller Núñez, J. (2019). Herramientas de Control de Gestión en Pequeñas y Medianas

- Empresas en Chile. *CAPIC Review*, 17(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.35928/cr.vol17.2019.72>
- Puchaicela Viñamagua, D. (2021). Percepción sobre los componentes de control interno en la empresa familiar. *SATHIRI*, 16(2), 57-73. doi:<https://doi.org/10.32645/13906925.1073>
- Quirós Velasco, A. J. (2018). *Mecanismos de Control Interno y Gobierno Corporativo aplicables a las MIPYMES*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20836/QuirosVelascoAdrianaJudith2018.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramirez-Solis, E. R., Rodríguez-Aceves, L., & Baños-Monroy, V. I. (2018). Empresas familiares en México y Latinoamérica: el reto de la institucionalización. En *Crecimiento Económico, competitividad y Gestión de Organizaciones: Miradas y Reflexiones* (págs. 169-195). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/326341639_Empresas_familiares_en_Mexico_y_Latinoamerica_el_reto_de_la_institucionalizacion
- Rodríguez, Y. E., González, A. C., Díaz Matajira, L., & Auletta, N. (2018). *Prácticas de Emprendimiento Transgeneracional en Empresas de Familia: Perspectivas de Latinoamérica* (Encuesta STEP). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/348634077_Practicas_de_Emprendimiento_Transgeneracional_en_Empresas_de_Familia_Perspectivas_de_Latinoamerica_Encuesta_STEP
- Salazar Soledispa, V. B. (2018). La gobernanza corporativa en las empresas familiares. *Espacios*, 39(47), 18-21. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p18.pdf>
- Sanabria-Boudri, F. M. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 1(1), 9-13. Obtenido de <https://rperspectivasinvestigativas.org/ojs/index.php/multidisciplinaria/article/view/18>
- Sun, Y. (2016). Internal Control Weakness Disclosure and Firm Investment. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 31(2), 277-307. doi:<https://doi.org/10.1177/0148558X15598027>
- Superintendencia de Sociedades. (2020). *Sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas de Familia*. En *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables* (págs. 80-87). Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Vargas Espinoza, P. C. (2015). *Empresas Familiares, Gobiernos Corporativos y*

desempeño de Sociedades Anónimas en Chile 2000-2009. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140142/Empresas%20familiares%2C%20gobernios%20corporativos%20y%20desempe%C3%B1o%20de%20sociedades%20an%C3%B3nimas%20en%20Chile%202000>

2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vega de la Cruz, L. O., & Ortiz Perez, A. (2018). Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera. *Semestre Económico*, 20(45), 217-231. doi:<https://doi.org/10.22395/see.c.v20n45a8>

ANEXOS

Tabla 1.

Generaciones del control interno

	Esta fase de control interno se basó en acciones empíricas que surgieron a través de procedimientos de prueba y error
Control Interno de Primera Generación	Se hicieron esfuerzos para garantizar que el proceso de presentación de informes financieros no tuviera como punto focal el fraude, que estaba fuertemente relacionado con los controles administrativos y financieros. Su ubicación es completamente operativa y solo cumple una función de control.
Control Interno de Segunda Generación	Esta etapa es identificada por un sesgo legal. En esta fase, se establecen estructuras y prácticas, con la evaluación del control interno sirviendo como punto focal para determinar el alcance de las pruebas de auditoría. El control interno se logró a nivel táctico, y las oficinas y/o jefes ejecutivos se desarrollaron vigorosamente para cumplir con esta responsabilidad, que es competencia de la administración, pero no necesariamente de la administración principal.
Control Interno de Tercera Generación	Esta etapa centra esfuerzos en la calidad, como requisito mínimo que garantiza la eficiencia del control interno, derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, es aquí donde se reconoce el fruto de los esfuerzos originados por COSO hacia los años 90s, la cual se ha impuesto como el estándar internacional de referencia válida no solo en Estados Unidos si no particularmente en el mundo empresarial privado.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2.*Etapas del control interno*

Génesis 1280 - 1909	El primer registro que apareció para controlar la actividad empresarial data de 1280, donde el pontífice Nicolás II emitió copias para corroborar la integridad y exactitud del trabajo de sus administradores.
Cambios 1910- 1947	El aumento de la producción y la participación de las personas, originan el establecimiento de funciones, se empieza a hablar de control interno para prevenir el fraude y evitar errores entre los empleados.
Desarrollo 1948-1991	El contexto competitivo y hostil que debían enfrentar las empresas, originan que objetivos del control interno deban ser ampliados, minimizando los impactos negativos a fin de cumplir con sus metas.
Integración 1992-2020	La publicación del marco COSO en 1992 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) marca un antes y después en la evolución histórica del control interno, implementando posteriormente por varios países.

Nota. Elaboración propia a partir de Cano et al (2015), Vega y Marrero (2021)

Tabla 3.

Evolución histórica de la gobernabilidad corporativa

Década de los 20 al 30	Wall Street en 1929 fue el primero en anunciar la necesidad de transparencia y en encontrar una manera para que los líderes empresariales respondieron a los accionistas sobre sus prácticas comerciales. Se empiezan a sentar las bases para el concepto moderno de gobierno corporativo.
Década de los 40 al 70	Las grandes empresas tienen control total sobre sus operaciones con supervisión limitada o limitada y supervisión por parte de la junta directiva. Se discute la necesidad de que los accionistas ejerzan la propiedad y aseguren la valoración de sus inversiones.
Años 2000 a 2005	Grandes empresas muestran bajos niveles de control y gobierno corporativo, por lo que en 2002 se promulga en Estados Unidos la Ley Sarbanes Oxley, la cual reforma el control interno de las empresas ampliándose el ámbito de responsabilidad de sus administradores.
Años 2006 a 2010	La crisis financiera de 2008 establece la necesidad de un mayor control y gobernabilidad dentro de las empresas, así como decisiones transparentes, funciones y responsabilidades claras de la Junta Directiva. Se debe proteger los intereses de las partes interesadas y prevenir o atenuar los efectos del fraude.

Nota. Elaboración propia a partir de Portalanza (2013)

Tabla 4.

Modelos de control interno

Modelos	coso	COCO	MICIL	CADBURY	COBIT
País de Procedencia	Estados Unidos	Canadá	Adaptado a Latinoamérica	Reino Unido	Reino Unido / Australia
Año de Publicación / Actualización	Publicado en 1992 / 2017	Publicado en 1995	Publicado en 2003	Publicado en 1992	Publicado en 1996 / 2012
Significado	“Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commision” / Comité de Organizaciones Patrocinadora	“Criteria of Control Committe” / Criterios de	Marco Integrado de Control Interno	Denominación en honor a Sir Adrian Cadbury	“Control Objectives For information and Related Technology” / Objetivos de Control para Información y Tecnologías

	s de la Comisión Treadway”	Control	Latinoamerican o	(1929-2015)	Relacionadas.
Emisor	Comité de Organizaciones Patrocinadora s de la Comisión Treadway”	Instituto Canadiense de Contadores Públicos	Proyecto Rendición de Cuentas/Antico rrupción en las Américas / Proyecto AAA	Comité sobre los aspectos financieros del Gobierno Corporativo	Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información
Objetivo	Proporcionar un Marco Integrado de Control Interno para que cualquier tipo de organización pueda evaluarlo y mejorarlo.	Simplificar los conceptos para fomentar un alcance total del control interno en cualquier nivel de la organización.	Guiar a los miembros de la junta, gerentes y empleados respecto a la mejora y comprensión del control interno y su efectividad.	Estudiar los aspectos financieros y de control en la organización y de gobierno corporativo.	Investigar, desarrollar, publicar promover un marco de trabajo y control de gobierno de TI
Enfoque	Enfocado en la identificación y administración de riesgos.	Enfocado en las políticas de gobierno, sobre el aspecto ético y financiero.	Enfocado en la evaluación del control mediante la evaluación de riesgos.	Enfocado en el diseño, desarrollo, modificación o evaluación del control.	Enfocado en que TI requiere proporcionar información para lograr los objetivos de la organización.
Estructura	Consta de 5 componentes y 17 principios	Consta de 20 criterios	Consta de 3 Componentes	Consta de 5 elementos	Consta de 4 actividades
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente de Control ● Evaluación de Riesgos ● Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Propósito ● Compromiso ● Capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente de Control y Trabajo ● Evaluación de Riesgos ● Actividades de Control 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente de Control y Trabajo ● Evaluación de Riesgos ● Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planear y Organizar ● Adquirir e

Elementos	de Control	• Supervisión	• Información y Comunicación	de Control	Implementar
	• Información y Comunicación	y Aprendizaje	• Supervisión	• Información y Comunicación	• Entrega y Soporte
	Supervisión			• Supervisión	• Monitoreo

Nota. Elaboración propia a partir de Mendoza (2009), Contreras (2010), Rivas y Márquez (2011).

Tabla 6.

Implementación de gobierno corporativo en las empresas familiares latinoamericanas

País	Dificultades	Modelo de Gobierno Corporativo
Perú	De acuerdo con la investigación realizada por el (Centro de Investigación de Derecho Empresarial, 2015), el fracaso de muchas empresas familiares radica en la “transición generacional”, que es donde radica la importancia de incluir a los hijos en la empresa familiar. A medida que avanza el ciclo de vida de una familia, nuevas generaciones y más integrantes se suman a la empresa familiar. Por lo tanto, se deben desarrollar estrategias para establecer una estructura clara de gobierno familiar que promueva la disciplina, prevenga conflictos y asegure la continuidad del negocio.	Anglo Americano
	Por otro lado, la investigación realizada por (Gomez Velarde & Urbina Fernandez, 2021) muestran que si una empresa familiar quiere tener éxito a largo plazo, debe centrarse tanto en el control como en la gestión (empresa y familia). Esto resalta la importancia de implementar el Gobierno Corporativo (GC) a través de diversos mecanismos, para proteger los intereses familiares, reducir los conflictos familiares y preservar la unidad familiar.	
Chile	Conforme la investigación realizada por (Vargas Espinoza, 2015), nos menciona que las empresas familiares chilenas constituyen la mayoría de las empresas del país y operan bajo regulaciones y leyes más estrictas sobre transparencia y calidad de la información para los accionistas y el público. Mayor interés en el Gobierno Corporativo. La nueva era de la información en la que operan las empresas empuja a todas las partes a querer más y mejor información, transparencia de prácticas y políticas, y más independencia de los propietarios de las empresas.	Anglo Americano

En el caso de la investigación realizada por (Dragone Kesternish, 2019), nos indica que el gobierno corporativo en una empresa familiar argentina. Se estudian cualitativamente tres empresas familiares. Los hallazgos de este estudio sugieren que todas las pequeñas empresas familiares utilizan algún tipo de gobierno, aunque no siempre se reconocen como tales en investigaciones anteriores, lo que indica que el gobierno corporativo puede estar demasiado definido. Por un lado, las empresas familiares suelen ser demasiado pequeñas para tener estructuras oficiales. Los propietarios de empresas familiares a menudo creen que sus empresas son demasiado pequeñas para emplear mecanismos formales de gobierno o que tales mecanismos son innecesarios y costosos.

Argentina

Anglo Americano

Por su parte la investigación realizada por (Cardoso, 2020) nos menciona que las Pymes relevantes eran de primera generación, establecidas en su industria. Podemos concluir que la profesionalización es uno de los factores más importantes para asegurar la supervivencia de la organización y superar los desafíos futuros.

En el caso de la investigación realizada por (Quirós Velasco, 2018) nos menciona que implementar el gobierno corporativo en las Mipymes aumenta la transparencia y la confianza, haciéndolas más competitivas en el mercado. Implementar un sistema de control interno es posible para todas las empresas Mipyme, sin importar su tamaño, adaptándolo a sus necesidades. Los propietarios de estas empresas deben ser conscientes de los beneficios de implementar este sistema, que les ayudará a seguir siendo competitivos a largo plazo.

Colombia

Anglo Americano

En el caso de la investigación realizada por (Salazar Soledispa, 2018) tuvo como objetivo describir y analizar si la teoría de gobierno corporativo incide en la competitividad de las empresas familiares en el Ecuador, se utilizó un método descriptivo con un diseño bibliográfico.

Ecuador

Los modelos de gobierno corporativo no están estandarizados para las empresas familiares, pero existen parámetros comunes que se deben utilizar, como la responsabilidad, la eficiencia, la transparencia, la contabilidad, el aumento de la inversión, la mejora de la competitividad y el aumento de las líneas de crédito. La convergencia de gobierno corporativo y empresas familiares ha traído algunos desafíos, provocando cambios en las empresas. Los accionistas no saben sus deberes y obligaciones, y si lo saben, no saben cómo ejercerlos. En muchas empresas hay falta de dirección, los directores carecen de experiencia y las estructuras de las empresas familiares incluyen muchas partes interesadas.

Anglo Americano

Nota. Elaboración propia.

Figura 1.

Estructura de gobierno corporativo para la empresa familiar



Fuente. Llanos, San Martín y Cuevas (2018)