

El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes

Internal Control and its Contribution to the Sustainability of Mipymes

[Artículos]

Loren Carmona Zapata*
Keency Giraldo Escobar**
Carolina Ramírez Noreña***
Leidy Rodríguez Piñeros****

Recibido: 31 mayo de 2022.
Aprobado: 01 de octubre de 2022.

Citar como:

Carmona Zapata, L., Giraldo Escobar, K., Ramírez Noreña, C. y Rodríguez Piñeros, L. (2022). El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes. *Revista Activos*, 20(2), 38-60. <https://doi.org/10.15332/25005278.8621>



Resumen

La implementación del control interno se convierte en una herramienta de gestión fundamental que ayuda a las empresas en la toma de decisiones, permitiendo mejorar la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad. Por ende, este artículo examina la ejecución del control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes en el mercado, específicamente en las mipymes del municipio de Donmatías, Antioquia. Dicha investigación surge desde un enfoque cualitativo, en el cual se realizó revisión documental y entrevistas a empresarios del municipio de Donmatías, Antioquia, para analizar y comprender las cualidades, atributos y características propias de las mipymes y proceso de ejecución empresarial. Los

* Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Católica Luis Amigó. Correo electrónico: loren.carmonaza@amigo.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0001-6902-0139>

** Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Católica Luis Amigó. Correo electrónico: keency.giraldoes@amigo.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0003-1402-1534>

*** Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Católica Luis Amigó. Correo electrónico: carolina.ramirezno@amigo.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0001-7328-8613>

**** Especialista en gestión y control tributario de la Universidad Católica Luis Amigó. Contadora pública. Investigadora del grupo CONTAS. Docente de la Universidad Católica Luis Amigó. Correo electrónico: leidy.rodriquezpi@amigo.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0002-8313-6100>

resultados destacan que solo el 50 % de las organizaciones cuenta con un departamento estructurado de manejo del control interno, permitiendo con ello que se genere una mayor organización, rentabilidad y sostenibilidad en el mercado de dichas empresas. Respecto a las organizaciones que no cuentan con un modelo de control interno, se identifica que estas no detectan la magnitud de los riesgos que se podrían presentar en el desarrollo normal organizacional. Por ende, si las mipymes desean sostener, crecer y desarrollar su objeto social en un entorno económico fluctuante, es importante que establezcan desde el inicio un control interno estructurado.

Palabras clave: control interno, contabilidad, mipymes, sostenibilidad empresarial.

Clasificación JEL: M41, M49.

Abstract

The implementation of internal control becomes a fundamental management tool that helps companies in decision-making, allowing them to improve sustainability, growth, and profitability. Therefore, this article examines the execution of internal control and its contribution to the durability of MSMEs in the market, specifically in the MSMEs of the municipality of Donmatías / Antioquia. This research arises from a qualitative approach, in which a documentary review and interviews were carried out with businessmen from the municipality of Donmatías Antioquia, to analyze and understand the qualities, attributes and characteristics of MSMEs and the business execution process. The results highlight that only 50 % of the organizations have a structured department for managing internal control, thus allowing for greater organization, profitability, and sustainability in the market of these companies, compared to organizations that they do not have an internal control model, it is identified that they do not detect the magnitude of the risks that could arise in normal organizational development. Therefore, if MSMEs want to sustain, grow, and develop their corporate purpose in a fluctuating economic environment, it is important that they establish structured internal control from the beginning.

Keywords: internal control, accounting, MSMEs, business sustainability.

JEL Classification: M41, M49.

Introducción

Las mipymes en Colombia han jugado un papel importante en el desarrollo económico del país; por tal razón, las empresas, sin importar su tamaño o razón social, deben empezar a reconocer la importancia del control interno,

implementarlo o ejecutarlo adecuadamente para que alcancen su objetivo principal y puedan conseguir u obtener una perdurabilidad en el mercado.

El internal control es una herramienta que sirve para garantizar el debido funcionamiento de las empresas, por lo que permite identificar, analizar y determinar cuantitativa y cualitativamente la magnitud de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, las posibles consecuencias que podría traer al no actuar de la manera correcta en el momento justo y, por último, proyectar las probabilidades de éxito de estas.

Es por ello que el internal control es un proceso que debe ser realizado por todo el personal de la empresa con el fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de las metas establecidas por la organización. Por lo tanto, a través de este trabajo se tratará la importancia de la ejecución y el manejo del control, y cómo este contribuye a la perdurabilidad de las mipymes, en pro de garantizar su permanencia en el tiempo.

Partiendo de lo anterior, cuando en las empresas no se generan controles, ni procesos de monitoreo que potencialicen su continuidad en el mercado, no se fijan valores y principios éticos bajo los cuales deban actuar sus empleados y, por último, no se contrata profesionales idóneos; es lo que lleva a una mala administración, evidenciándose una omisión de hechos, apropiación indebida de los inventarios, destinación incorrecta de los recursos, estafas, robos, manipulación y falsificación de los registros contables, así como errores no intencionales, por ejemplo, la mala digitación. Por esto es importante que las empresas desde su inicio establezcan un internal control, ya sea por áreas o para toda la organización en general, para que más adelante, cuando se presenten riesgos de gran magnitud, no tiendan a desaparecer, sino que puedan mitigarlos o eliminarlos de manera inmediata para que puedan seguir creciendo en su negocio.

Por consiguiente, este documento busca dar respuesta al interrogante ¿cómo la ejecución del control interno en el ciclo de vida de las mipymes puede garantizar la permanencia en el mercado? Para ello, inicialmente se identifican los elementos del control interno que apuntan a garantizar la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de las mipymes; segundo, se evidencia la funcionalidad del control interno en cada etapa del ciclo empresarial y finalmente se realiza una descripción de las nociones generales que se tengan del tema y los procesos que implementan los empresarios de las mipymes frente al control interno a partir de seis entrevistas aplicados a gerentes, encargados de administrar empresas de extracción de agua

mineral y embotellamiento, industria textil, agropecuaria, porcicultura y lechería del municipio de Donmatías, Antioquia.

Vale la pena resaltar que el municipio de Donmatías se encuentra ubicado a 65 km de Medellín, en la subregión norte del departamento de Antioquia. Limita por el norte con el municipio de Santa Rosa de Osos; por el este, con Santo Domingo; por el sur, con el municipio de Barbosa; y, por el oeste, con el municipio de San Pedro de los Milagros. Por otro lado, es importante resaltar que tiene actividades económicas variadas; las principales son confección, porcicultura, producción agrícola, ganadería de leche y avicultura. Según la información que brinda la Alcaldía de Donmatías, este municipio es catalogado como la fábrica de confección más grande de Colombia, debido a que en la actualidad se cuenta con alrededor de 127 fábricas de confección que maquilan para las mejores marcas del país, como son Diesel, Marithe Francois Girbaud, Chevignon, Americanino, Naf Naf, entre otras. Y en el año se confeccionan alrededor de cinco millones de prendas, las cuales se exportan a países como Costa Rica, Venezuela, México, Estados Unidos, generando empleo a más de 2500 personas.

En cuanto a la porcicultura, Donmatías ocupa hoy el primer puesto en el departamento en la actividad porcina; son aproximadamente 30 000 cerdos mensuales que de las granjas tecnificadas se producen para el resto del departamento y el país. Gracias a los diversos climas que presenta el municipio, también se presentan actividades económicas como la avicultura, que cuenta con una producción de 900 000 aves de engorde por cada ciclo de 60 días, y la agricultura, que se basa en cultivos de fique, papa, aguacate, frijol, caña panelera, café y yuca. Por último, se tiene la producción lechera, la cual está destinada en un 80 % a la producción de 189 259 litros diarios. La comercialización de leche se realiza a través de Colanta, Alpina, La Fontana, El Pino y otras plantas de lácteos.

Revisión literaria

En primera instancia, Estupiñán (2006) reconoce que el control interno es el conjunto de métodos y procedimientos que lleva a cabo una empresa con el fin de garantizar el aseguramiento de los activos y la confiabilidad de los registros contables, para que así la entidad pueda desarrollar de manera eficaz todas sus actividades y pueda lograr las metas trazadas.

Paralelamente, el modelo COSO de control interno posee cinco componentes principales, los cuales se relacionan entre sí y no se pueden ejecutar de manera independiente (Zamora et ál., 2018). Entre ellos, se encuentra: 1) ambiente de

control, 2) evaluación de riesgos, 3) actividad de control, 4) información y comunicación, y 5) supervisión y monitoreo.

El primer componente, *ambiente de control*, es considerado como la base para llevar a cabo los demás componentes. En esta etapa se evidencia la forma como la organización influye en sus empleados respecto al control de las actividades para la realización de los objetivos de la empresa (Fadzil et ál., 2005).

Seguidamente, Abd et ál. (2015) explican el componente *evaluación de riesgos*, en el cual todas las empresas, sin importar su tamaño, se enfrentan a diferentes riesgos, y por ello es importante evaluar los riesgos tanto internos como externos que afectan el logro de los objetivos de la empresa. En este sentido, es de suma relevancia que los administradores o gerentes se encarguen de trazar objetivos a corto y largo plazo, para que al mismo tiempo evalúen los posibles riesgos que puedan presentarse en el camino hacia el logro de estos, teniendo así una ventaja al respecto, con el fin de que la empresa pueda mantener su crecimiento y pueda establecer pautas que mitiguen o eliminen las fallas que se presenten.

El componente *actividades de control* lo destaca Estupiñán (2006) como aquellas que “realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos” (p. 26). De igual manera, estas actividades de control se deben realizar en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización, para que así todos estén enterados de lo que está sucediendo en la empresa y puedan llevar de manera consecutiva las actividades de mejoramiento para el logro de los objetivos trazados.

Según Borrajo et ál. (2005), la *información y comunicación* es uno de los componentes que requiere que todos los niveles de la organización estén sincronizados para realizar este tipo de actividades, en las cuales se trata de mitigar o eliminar los riesgos. Es por esto que la eficacia, al realizar un sistema de control interno, depende mucho de que la información que se dé sea de calidad, pertinente y se comunique de manera oportuna, para así poder tomar decisiones correctas y permitir que los empleados continúen con la realización de cada una de sus responsabilidades.

Las personas encargadas de manejar la información en la empresa son las responsables de hacer que estos comunicados presenten toda la información necesaria, se den en el tiempo adecuado, que los informes/reportes estén actualizados y sean los más recientes, pero también que estos resulten de fácil

acceso para todos los empleados de la organización (Pelayo et ál., 2019; Núñez, 2021).

El último componente es reconocido como *supervisión y monitoreo*. Ante ello, AL-Mashhadi (2021) expresa que este componente tiene algunos beneficios, como lo son: detectar si se están realizando fraudes, dar a conocer si el control interno que se lleva a cabo es el pertinente respecto a la dinámica empresarial de la organización. No obstante, también ayuda a verificar si los objetivos de control se están ejecutando y si los riesgos se están considerando adecuadamente.

En sentido, los cinco componentes del modelo COSO permiten garantizar el debido funcionamiento de las empresas y analizar la magnitud de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, las posibles consecuencias que podría traer no actuar de la manera correcta en el momento justo. Rahman et ál. (2019) reconocen que los contadores públicos tienen un papel clave en los procesos de control interno, ya que ellos podrían identificar y conocer la situación actual del proceso del control interno que se está llevando a cabo en las empresas; lo cual a su vez ayuda a descubrir los riesgos a los que se pueden estar enfrentando.

De igual manera, se requiere que las mipymes establezcan controles y procesos de monitoreo que potencialicen su continuidad en el mercado, fijen valores y principios éticos bajo los cuales deban actuar sus empleados y, por último, que exijan profesionales realmente cualificados para que contribuyan al éxito de estas (Taufik, 2019). La relación entre el control interno llevado a cabo por las mipymes y la responsabilidad que asume el contador público con el rol de auditor interno o externo frente a estas es de vital importancia, debido a que los auditores son quienes tienen la capacidad de detectar los riesgos durante una auditoría, ofrecen seguridad razonable de que los estados financieros están libres de errores o fraude y contribuyen al crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de las compañías; estos profesionales son los que poseen el conocimiento requerido para llevar a cabo los objetivos planteados en el control interno (Parra, 2014; Arellana et ál., 2020; Alaña et ál., 2017; Pineda y Vera, 2014).

Metodología

El enfoque metodológico aplicado es el cualitativo, debido a que esta investigación se centró en analizar y comprender las cualidades, atributos y características del fenómeno social vividas por algunas mipymes en cuanto a la implementación y ejecución del control interno. Respecto al método implementado, es el hermenéutico, porque se busca identificar e interpretar el significado que tiene el

control interno dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas para entender en qué magnitud este contribuye en el desarrollo y éxito empresarial (Macías, 2018).

Por otro lado, la investigación se centró en un alcance descriptivo con el fin de especificar qué elementos del control interno contribuyen a la prosperidad de las mipymes, enfatizar en el imaginario que tienen los empresarios acerca del control interno y precisar si este se evidencia en cada etapa del ciclo empresarial (Ramírez, 2019). Se utilizaron dos técnicas e instrumentos para el estudio: inicialmente, se abordó la revisión documental, donde se analizaron posturas académicas del control interno vinculadas a su funcionalidad y la relación del control interno con el ciclo empresarial; esta revisión se desarrolló a través de diferentes textos (artículos resultados de investigación, informes, actas, entre otros) recopilados mediante el uso de palabras clave, como control interno, mipymes, sostenibilidad empresarial, entre otras palabras que contribuyeron con la selección del material de estudio en el ámbito nacional e internacional. Respecto al análisis de la información, se utilizó una matriz de revisión bibliográfica en la que se sistematizaron las referencias y se tematizaron según tipo de documento, año, autor, país y resumen.

Seguidamente, se realizaron entrevistas a seis gerentes, encargados de administrar empresas de extracción de agua mineral y embotellamiento, industria textil, agropecuaria, porcicultura y lechería del municipio de Donmatías; se seleccionaron solo los gerentes, debido a que ellos son reconocidos como la “cabeza” principal de las pymes y, por ende, tienen pleno conocimiento de los procesos que implementan para el control interno dentro de su empresa u organización.

La población objeto de estudio es el municipio de Donmatías, catalogado como la fábrica de confección más grande de Colombia (Caracol Radio, 2019), según se explicó en la introducción.

Por otro lado, para conocer los procesos de control interno que implementan en sus empresas, se realizaron cuatro preguntas abiertas. Respecto a información sociodemográfica, cuatro de los gerentes son hombres y dos mujeres, y se ubican en los rangos de edad de 30-40 (dos gerentes) y de 41-60 (cuatro gerentes). Adicionalmente, los seis empresarios entrevistados manejan organizaciones de diferentes actividades económicas, como la industria textil, extracción de agua mineral y embotellamiento, agropecuarias, porcicultura y lechería, del municipio de Donmatías, donde se identificó que el 67 % de las empresas corresponde al sector industrial, un 17 % al sector comercial y el resto al sector agropecuario. De manera general, se pudo deducir que las organizaciones:

No cuentan con más de 200 empleados.

Su participación en el mercado es amplia, debido a que exportan sus productos a diferentes municipios y regiones del país.

Todas tienen una larga trayectoria en el mercado

Resultados

Funcionalidad del control interno en cada etapa del ciclo empresarial

A partir del análisis documental realizado, se analiza la funcionalidad del control interno en cada etapa del ciclo empresarial. De acuerdo con Daft (2020), el control interno presenta una relación directa con el ciclo de vida empresarial, el cual a su vez pasa por cuatro procesos, que son: emprendedora y colectividad, formalización, elaboración y declive. Sin embargo, se resalta que algunos procesos evolucionan de manera natural y gradual, donde cada una influye de forma diferente en el ambiente empresarial tanto a nivel interno como externo; haciéndole frente a las diversas necesidades y exigencias que presenta el mercado, y a los intereses de cada empresario.

Lo anterior permite pasar de un ciclo a otro, pero hay que resaltar que no todas las empresas tienen la misma capacidad para evolucionar o para crecer y posicionarse de la manera deseada, debido a que para algunas es más complejo adaptarse al entorno y, por ende, duran más tiempo en un ciclo y existen otras que incluso no soportan las fluctuaciones del mercado que hace que alcancen aceleradamente el último ciclo, el cual consta del cierre total del negocio (Torres y Martínez, 2018). A continuación, se revela cada etapa del ciclo empresarial y la influencia que tiene el control interno en la ejecución de cada una de ellas.

Ahora bien, el primer proceso del ciclo empresarial es la *etapa emprendedora y de colectividad*. Martínez et ál. (2018) mencionan que esta primera etapa integra elementos como la misión, visión, valores, objetivos, políticas, planeación, procesos productivos y formalización, que van relacionados con los componentes del control interno permitiendo complementar la funcionalidad de cada uno de los cargos de la empresa. En esta etapa de inicio, se están implementando las bases necesarias para que la empresa crezca y desarrolle su objeto social; es muy importante que la empresa tenga bien estructurada su razón de ser, porque le va a permitir desde un inicio establecer una serie de comportamientos que generen un ambiente de control amigable, en el que todos ponga de su parte para realizar las actividades que les corresponden y los dueños participen directamente en la supervisión del personal, para identificar que las labores implementadas se implementen según el propósito de la organización (Espinoza et ál., 2019).

Además, es necesario que todos los miembros de la organización tengan conocimiento y claridad acerca de los objetivos y políticas establecidos, porque le va a permitir al ente económico el avance y el asertividad en la ejecución de sus actividades; previniendo de este modo los riesgos que se puedan presentar operacional y financieramente.

Respecto a la *etapa de formalización*, Palomo (2019) expresa que es el proceso concerniente a la formalización, en donde la organización debe manejar una planeación más estratégica en la que se llevan a cabo procesos de control para tomar decisiones razonables teniendo en cuenta las exigencias y los cambios del mercado. Es importante resaltar los elementos que se deben tener en cuenta para darle objetividad y cumplimiento a esta etapa y que el control interno sea más eficaz. Tales elementos son: estrategias, marketing, sistemas de gestión de la investigación, buena comunicación, proyección financiera, capacitación al personal y expansión del mercado.

En este sentido, las estrategias establecidas deben ir en pro de la correcta ejecución de las actividades y al mejoramiento continuo en consecución de las metas definidas por la organización; entre ellas se encuentra el marketing, que fortalece la comunicación y el análisis de la información social, económica y financiera generada por la organización. De esta manera, se evalúa el mercado y a la misma empresa para conocer las necesidades que presentan los clientes, para saber en qué, cómo y cuándo invertir asegurando la sostenibilidad y crecimiento en el mercado. Otra de las estrategias para tener en cuenta es la de capacitar constantemente a los empleados para que desarrollem diferentes habilidades y aptitudes, con el fin de mejorar la capacidad de proactividad y flexibilidad ante cualquier situación.

Para esta etapa, tener una proyección financiera es fundamental porque permite comparar lo presupuestado con datos reales, es decir, a partir de las proyecciones es posible supervisar y monitorear las acciones que se están realizando para obtener los resultados esperados y verificar que no se presenta algún margen de error, y, en caso de ocurrir, tener en cuenta las actividades de control y supervisión que deben llevarse a cabo para que la empresa tenga un mejoramiento continuo, que cumpla con lo planificado y se pueda alcanzar un mayor control interno de los recursos que posee el ente económico (Castro, 2017; González et ál., 2021).

Más adelante, Mosquera (2019) destaca la *etapa de elaboración*. En este ciclo, surge la necesidad de innovar y estar más a la vanguardia, y así tomar decisiones más radicales que permitan su permanencia en el mercado. Es esencial el trabajo en conjunto, que todos analicen el entorno y la situación financiera de la organización,

para que los controles se lleven a cabo de manera más flexible y se tenga más determinación a la hora de emitir juicios y resolver situaciones que ocurran. En esta parte del ciclo empresarial, es relevante conocer la competencia, la posición en el mercado, sus clientes potenciales y la calidad de los productos que se ofrecen.

Para cumplir con los elementos mencionados, se requieren de una supervisión constante que posibilite evaluar si los procesos de atención al cliente y que los productos y servicios ofrecidos se estén realizando correctamente, es decir, que tengan la calidad establecida por la compañía; con el fin de garantizar el cumplimiento a las políticas de calidad, que contribuya a que tengan un mejor posicionamiento en el mercado, debido a que los clientes siguen eligiéndolos a pesar de todas las alternativas existentes. Cordovés (2019) expresa que en esta etapa exige un control interno más estricto, debido a que se debe verificar si se está cumpliendo con toda la normativa legal vigente acerca de empleados, producción, ventas, competencia y calidad.

Finalmente, está la *etapa de declive*, la cual se genera en algunas ocasiones debido a la falta de control interno; en este caso, la empresa no logra mantenerse en la etapa anterior, por razones como la falta de solvencia económica, poca supervisión y por la ineficiencia tanto en la parte laboral como en el estudio del mercado (Zamora et al., 2019). En aras de no entrar en esta etapa, es importante que desde el principio la organización establezca un buen ambiente de control, donde el personal se sienta a gusto en su lugar de trabajo, generando altos niveles de productividad y procesos de buena calidad, así como alternativas que le permita volver a renacer y continuar creciendo con su actividad económica. De lo contrario, se verá notoriamente la reducción de la producción por agotamiento de recursos, por falta de innovación o porque no se cumple con las expectativas del cliente, lo cual reduce significativamente sus ventas; y esto lleva a que la empresa no tenga capacidad para solventar los gastos ni para hacerles frente a los riesgos que se presentan en el mercado, viéndose en la obligación de liquidar su empresa. Finalmente, la figura 1 ilustra cada etapa del ciclo empresarial y la influencia que tiene el control interno en la ejecución de cada una de ellas.

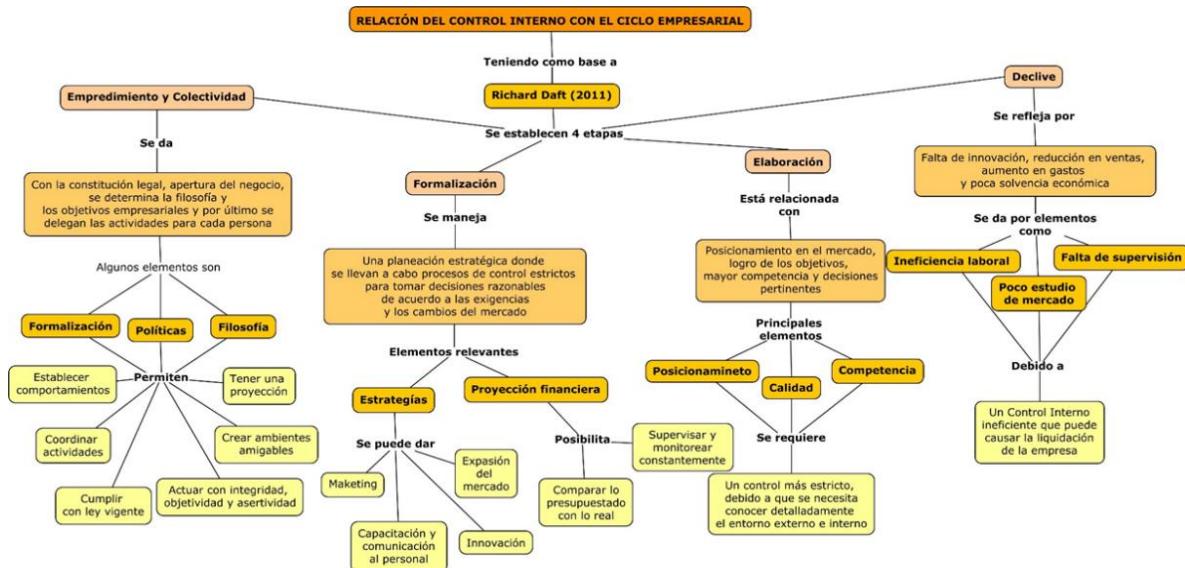


Figura 1. Relación del control interno con el ciclo empresarial

Fuente: elaboración propia (2021).

Para concluir, todas las organizaciones deben pasar por el ciclo empresarial para lograr el éxito, pero la duración y cómo evolucionan en cada etapa varía dependiendo de cada caso en particular. Es importante recalcar que cada uno de los elementos identificados en las etapas del ciclo empresarial de alguna u otra manera se relacionan con el control interno, ya que todos estos tienen un grado de importancia en el desarrollo de cada fase, lo cual permite que se ejecuten de manera eficiente y eficaz, hecho que ayuda a evidenciar una vía doble entre el control interno y el ciclo empresarial, donde ambos se colaboran mutuamente.

En consecuencia, es primordial que todas las organizaciones ejecuten un control interno óptimo que esté diseñado de acuerdo con las necesidades de las empresas y requerimientos establecidos por los entes reguladores, que permita realizar los procesos de gestión financieros y administrativos de manera pertinente, mejorando el uso de recursos y minimizando los riesgos económicos, sociales y ambientales; para así alcanzar mejores niveles de productividad, con el fin de lograr mayor sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento en la organización.

Elementos del control interno que apuntan a garantizar la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de las mipymes

Los hallazgos fueron obtenidos a partir de una revisión documental buscando identificar los elementos del control interno que apuntan de manera directa a garantizar la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad de las mipymes en el

tiempo. En correspondencia, Orozco (2013) destaca que el modelo de control interno requiere un eficiente y adecuado ambiente en el proceso de control, lo que a su vez proporciona un aporte significativo a la sostenibilidad, puesto que, si se generan las condiciones laborales adecuadas, se crea un ambiente de trabajo saludable, y así todos los miembros estarán comprometidos con la organización ejecutando las actividades que les corresponden de manera eficiente y eficaz, ya que estos factores internos influyen en el éxito y, por ende, en el crecimiento y en la rentabilidad de las organizaciones.

Como indica Granada (2011), el elemento de evaluación de riesgos se enfoca en identificar y analizar todas las variables del entorno para determinar de qué manera afectan a la empresa todos los cambios que se presentan y se pueden dar. De acuerdo con ello, se puede identificar, analizar, prevenir e incluso eliminar los riesgos tanto internos como externos, para que así la organización consiga continuar con su sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad mediante las operaciones que realizan y, por consiguiente, establecer un proceso de planificación que permita el logro de sus objetivos y metas futuras con la posibilidad de implementar nuevos productos o servicios, expandir el negocio, abrir más canales de venta, tener nuevos clientes, entre otros aspectos.

Por último, en el libro *Sistemas de control interno para las organizaciones*, el autor Fonseca (2011) plantea que el elemento correspondiente a la *información y comunicación* “tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades y los mecanismos de comunicación en la organización”. Según esto, se puede indicar que ayuda a proporcionar sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad debido a que cuando se tiene un conocimiento amplio y claro acerca de la situación de la empresa y las decisiones que se han tomado en cuanto a la parte económica, financiera, laboral y social, permite saber cómo se llevan a cabo los procesos y qué tan eficientes han sido a la hora de enfrentar los cambios; dándole la oportunidad a la empresa de crecer y, por lo tanto, aumentar sus utilidades.

Aunque los elementos mencionados, 1) ambiente de control, 2) información y comunicación, y 3) evaluación de riesgos, son los que contribuyen en mayor medida a la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones, es evidente que no se pueden dejar a un lado las actividades de control y la supervisión y monitoreo, que complementan los procesos de sostenibilidad para ejecutar los procesos de una manera más eficaz y eficiente.

En correspondencia, Mantilla (2013) define que las actividades de control son reconocidas como la dirección y el procedimiento que permiten asegurar las actuaciones y el logro de los objetivos; es decir, que mediante dichas actividades se posibilita a todos los trabajadores de la empresa desarrollar las tareas de forma adecuada y más segura, para así poder enfrentar los cambios y mantenerse en el tiempo. De igual manera, este autor determina que la supervisión y monitoreo es un proceso continuo y evaluativo que mide el desempeño de la empresa en un periodo determinado, lo cual apunta a la sostenibilidad, porque cuando se tiene una revisión constante de los procesos y las tareas o funciones que se están realizando esto permite saber si cada área de la organización las ejecuta de acuerdo con las normas y metas establecidas en pro del mejoramiento continuo. La figura 2 sintetiza la contribución de cada elemento explicado con anterioridad.

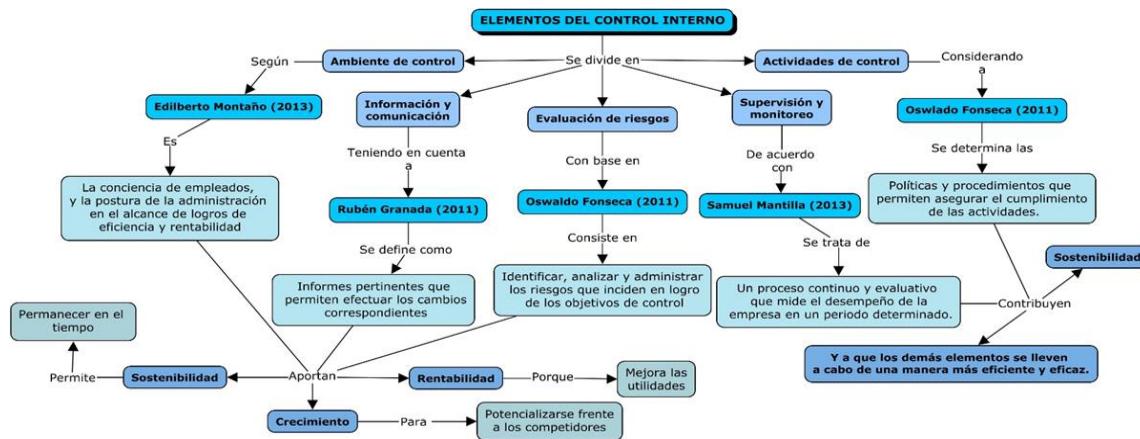


Figura 2. Elementos del control interno y su contribución a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad

Fuente: elaboración propia (2021).

Los argumentos mencionados en este subcapítulo de resultado permiten constatar que todos los elementos de control interno aportan en cierta medida a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de las empresas, destacando que hay elementos que aportan más que otros, pero no se debe llevar a cabo la ejecución de uno sin tener en cuenta la participación de los otros, puesto que cada componente contribuye transversalmente a la permanencia y mejoramiento continuo, permitiendo el logro de los objetivos planteados por la compañía de una manera más efectiva, eficiente y eficaz.

Ahora bien, a partir de las entrevistas realizadas se reconoce que dos de estos gerentes tienen empresas textileras y prestan el servicio de maquila; en promedio, cuentan con 50 empleados. En el proceso de investigación, se constató que este tipo

de empresas, aparte de tener un conocimiento acerca del control interno, lo manejan desde su nacimiento. Particularmente, el entrevistado 3 destaco que “únicamente se implementa el control interno en la parte de producción, sin extender su aplicación a las demás áreas de la organización, debido a que es considerado un costo adicional”.

De igual manera, se establecen políticas, objetivos y metas encaminados a lograr mayor sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad en las organizaciones, para lo cual se manejan valores como dignidad, respeto, tolerancia, solidaridad y empatía, responsabilidad y honestidad, resaltando que los objetivos que “únicamente se comunican a todo el personal son los relacionados con la producción, los demás se manejan internamente evaluándolos en un periodo promedio de seis meses” (entrevistado 4).

En el área de producción se realiza un control mediante la implementación de actividades como la seguridad ocupacional, y un monitoreo constante de las actividades para evidenciar que se estén ejecutando efectivamente de acuerdo con los pedidos de los clientes, verificando que se cumpla con los estándares de calidad y de tiempo para así poder minimizar riesgos, reducir costos y evitar pérdidas, haciendo que la empresa siga siendo rentable en el tiempo y asegurando la fidelización de sus compradores.

Por otro lado, se entrevistó a un empresario correspondiente a la empresa dedicada a la extracción de agua mineral y su embotellamiento, la cual cuenta con seis trabajadores y actualmente la administración conoce la importancia del control interno, el cual ha sido establecido desde hace cinco años que se constituyó. Específicamente el entrevistado 2 reconoció que su empresa “maneja valores como la responsabilidad, el respeto y la honestidad, que junto con el control interno son una herramienta que les ha permitido mejorar los procesos, verificar el cumplimiento de los objetivos y crear métodos y actividades que aporten al crecimiento de la empresa”.

El control interno en esta empresa se aplica por medio de un monitoreo constante y evaluación de riesgos, que ha sido muy útil en el área de producción, para evidenciar rápidamente situaciones o contratiempos extras que se puedan presentar con la maquinaria que se maneja en la planta para la extracción del agua y el proceso de embotellamiento que deba ser solucionado lo antes posible, y así las actividades no se vean afectadas; también es utilizado para verificar que las funciones se estén realizando correctamente cumpliendo con los parámetros establecidos por la ley. Esto concuerda con lo propuesto por Fonseca (2011). Desde la gerencia, en esta

empresa se “establecen objetivos enfocados a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad en general, pero apuntando en mayor medida a la sostenibilidad del medio ambiente ya que es el tema más afín en cuanto a la actividad económica que se maneja” (entrevistado 2).

Es importante recalcar que en esta empresa manejan un ambiente de control saludable, por lo que no se establecen políticas estrictas, sino que se le informa a todo el personal los objetivos planteados y luego se delegan las responsabilidades, de manera que cada uno tenga conocimiento de las tareas que debe realizar y actúe de carácter autónomo; debido a que le dan prioridad al bienestar y a la satisfacción de los empleados con la labor que desempeñan. Por otro lado, cuentan con la presencia de un ingeniero financiero que está supervisando si lo que se está utilizando va acorde a lo presupuestado; este se reúne periódicamente con la administración para evaluar el estado de la empresa y así poder tomar las decisiones pertinentes que ayuden a la sostenibilidad y al crecimiento de esta.

Ahora bien, en la investigación se identificaron tres empresas que, a diferencia de las organizaciones mencionadas con anterioridad (Núñez et ál., 2021), sí tienen establecido un control interno en la mayoría de las áreas organizacionales, el cual es ejecutado por un revisor fiscal para llevar una inspección de todo lo relacionado con el departamento contable, de recursos humanos y de ventas para “vigilar que todos los recursos se estén usando eficiente y eficazmente” (entrevistado 1).

El entrevistado 6 desarrolla su labor en una empresa que tiene como objeto social la distribución de insumos agropecuarios de la marca Solla, que son alimentos balanceados para mascotas, cerdos, aves y vacas; la cual cuenta con 28 empleados. Adicionalmente, se recalca que esta organización lleva 67 años en funcionamiento, y tiene como base unos valores institucionales que están implícitos en el accionar de la compañía, como son el compromiso y responsabilidad.

Sin embargo, hasta hace solo dos años estructuraron un departamento propio de control interno. El entrevistado 6 reconoce que “es un tema que sirve para realizar un control a las compañías de todas las acciones que emprenden”, para lo cual tienen establecidos objetivos enfocados a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad que se dan a conocer por medio de la misión, visión, planes de contingencia y una serie de manuales de procedimientos y responsabilidades para cada uno de los cargos, realizando evaluaciones periódicas que miden el desempeño económico, lo cual posibilita obtener mejores resultados en el área de producción y administración; y también “tienen instaurados objetivos que son comunicados al personal de acuerdo al nivel y área que le compete a cada uno” (entrevistado 6).

Por otro lado, es significativo dar a conocer que tienen la perspectiva de que, sin importar qué tan estructurado y formal tengan un control, todos los entes económicos desde su inicio lo aplican e, indiferentemente de su tamaño, pueden tener un recorrido significativo en el tiempo, si y solo si lo llevan de manera organizada y monitoreada, donde constantemente realizan actividades de supervisión y control de todos los procesos llevados a cabo según los objetivos establecidos.

Respecto a la empresa dedicada a la cría, levante y ceba de cerdos, lleva 18 años de haberse estructurado legalmente, cuenta con 168 empleados y destacan la importancia de tener un control interno, debido a que este les ha servido en mayor medida en el área de producción y administración para inspeccionar y vigilar tanto la información, como las operaciones. El entrevistado 3 expresó que “hace dos años se creó una oficina en la ciudad de Medellín, donde se lleva un control de toda la parte de procesos contables, manejo de recursos humanos y económicos, que permite vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas”, implementando además métodos de evaluación de riesgos y la estructuración de manuales de funciones. Según Castro (2017), esto posibilitará indicar los procesos de operatividad y cómo se deben llevar a cabo e informando los objetivos de la empresa de acuerdo con el cargo y tareas que desempeña cada persona.

En la empresa se manejan indicadores de gestión que sirven para verificar que la empresa esté actuando de acuerdo con los objetivos que se tienen planteados desde la gerencia en pro de la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad; y por medio de las actividades de control y supervisión se maneja un ambiente de trabajo donde prima la filosofía organizacional y valores como el compromiso y la responsabilidad; estos tres componentes llevan a verificar que la empresa esté actuando de acuerdo con su objeto social y según los requerimientos de la normatividad colombiana; ya que, según Martínez et ál. (2018), cuando se lleva un control interno bien organizado se genera mayor desarrollo y perdurabilidad en el mercado.

La última empresa entrevistada, dedicada a la producción de leche, lleva ocho años en el mercado y ha tenido como pilar el compromiso y la responsabilidad; actualmente, cuenta con 84 empleados. Esta empresa tiene la concepción de que el control interno es un control de las operaciones internas de las compañías y considera que este hace parte del ADN de las mipymes; por ende, no puede existir ningún negocio sin tener un mínimo control. Por esta razón, hace dos años se implementó un área para “una inspección más estricta, en la cual se manejan manuales y programas de control enfocados en el área de producción y

administración, donde tienen establecidas una serie de objetivos y de políticas que son informadas según el departamento para el actuar de cada empleado” (entrevistado 5), generando también unos planes de contingencia para cualquier situación imprevista (Castro, 2017). Adicionalmente, el entrevistado 5 expresa que:

El control interno ha sido un método muy eficiente que ha permitido establecer objetivos y metas encaminadas a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad, los cuales son monitoreados y controlados por medio de indicadores de gestión, para ello se realizan evaluaciones mensuales para analizar cómo ha sido el comportamiento productivo y económico de la empresa para posteriormente tomar las decisiones pertinentes que son comunicadas al personal para que estén al tanto de lo que ocurre a su alrededor y que estos sientan que son importantes para que la organización sea sustentable y viable en el tiempo.

En conclusión, se puede evidenciar que, en dichas empresas, a pesar de que solo el 50 % de ellas cuenta con un departamento especialmente para el control interno, no ha sido un impedimento para que el resto de las organizaciones que no lo llevan tan estructurado sean rentables y sostenibles en el mercado, debido a que llevan un control del proceso productivo eficiente que, según Pineda y Vera (2014), les permite crear estrategias para mantenerse al margen de las exigencias del entorno.

En cuanto al imaginario que tienen los empresarios entrevistados del municipio de Donmatías, se pudo evidenciar que todos tienen conocimiento del control interno, donde algunos destacan que es importante implementarlo en las operaciones de la empresa, ya sea en el área de producción o administrativa para minimizar riesgos, evitar pérdidas y usar eficiente y adecuadamente todos los recursos de los que disponen; sin embargo, hay otros empresarios que dicen requerirlo, pero no lo implementan por los altos costos que este puede generar.

A pesar de que muchas empresas no tienen un control interno bien estructurado, de igual manera realizan un seguimiento de los procesos productivos y manejan actividades de control en pro del cumplimiento de los objetivos para poder actuar con eficiencia al momento de presentarse algún riesgo, teniendo en cuenta que todas las empresas, por muy pequeñas que sean, establecen objetivos enfocados a la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad, que son comunicados al personal dependiendo su nivel y departamento; con el fin de que estos actúen en el momento oportuno en caso de presentarse algún inconveniente.

Según la información que nos aportaron los entrevistados, el control interno para muchos de ellos ayuda a garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, puesto que es una herramienta que les permite mejorar todos sus procesos, evaluar

riesgos, verificar el cumplimiento de los objetivos y crear métodos y actividades que aporten al crecimiento de la empresa; dichos proceso se vinculan a lo expuesto por Pelayo (2019).

Por último, es importante destacar que cuando se cuenta con un proceso de control interno más organizado en las diferentes áreas de la empresa, esto les permitirá mejorar la recolección y análisis de la información interna y externa, facilitándoles conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, y, de este modo, crear estrategias más innovadoras y flexibles, de tal manera que puedan estar a la vanguardia de las tendencias del mercado, contribuyendo a que las empresas sean más íntegras y competitivas. La figura 3 recopila la información obtenida a partir de las entrevistas.



Figura 3. Imaginario y procesos implementados del control interno por los empresarios de las mipymes

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Los elementos de control interno sirven para que en las mipymes se genere mayor sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad, tanto para aquellas que llevan una larga trayectoria en el mercado, como para las que apenas están iniciando sus procesos

empresariales, resaltando que la implementación de estos proporciona una garantía a nivel operativo, financiero y legal debido a que cada componente contribuye transversalmente a la permanencia y mejoramiento continuo de una manera más efectiva, eficiente y eficaz, donde el ambiente de control contribuye a un entorno de trabajo amigable, donde todos los empleados se sientan comprometidos al 100 % con las actividades asignadas, aportando así al mejoramiento y crecimiento continuo de la empresa.

Se reflexiona, a su vez, en el elemento de evaluación de riesgos, que se encarga principalmente de identificar y analizar todas las variables tanto internas como externas, para luego crear actividades de control que mitiguen o eliminen los riesgos que se puedan presentar. Por otro lado, el elemento de información y comunicación posibilita que la gerencia cumpla con su responsabilidad y les informe a todos los interesados, mediante datos concisos, claros y reales, la situación económica y financiera de la empresa para así poder realizar los análisis pertinentes y, por último, efectuar un seguimiento de las actividades donde se evalúe el desempeño, productividad y eficiencia de todas las áreas del ente económico por medio de la supervisión y monitoreo.

Se concluye, a su vez, que el control interno es una herramienta de gestión fundamental que ayuda a las empresas a mejorar la toma de decisiones, lo que permite mejorar la sostenibilidad y crecer en el tiempo. Esto se ha evidenciado con las entrevistas realizadas debido a que los gerentes de las diferentes empresas están de acuerdo con la importancia de conocer y aplicar el control interno en las diferentes áreas de la organización. Adicionalmente, también se evidencia que la falta de este puede ser un limitante que le impide a las mipymes optimizar su desempeño y eficacia en la operatividad, pero se debe tener en cuenta que no se puede aplicar el mismo control interno que en las grandes organizaciones, ya que este debe ir ajustado a las condiciones, características y objetivos de cada ente económico.

Se identificó que en las mipymes no implementan una herramienta de control interno bien estructurado porque piensan que el valor de implementación de este puede ser muy elevado, considerándolo como un gasto que por su capacidad financiera no podrían solventar, pero aun así lo ejecutan de manera más informal y no tan estricta, logrando de igual manera cumplir con los objetivos trazados. Sin embargo, otras organizaciones sí optan por una implementación más organizada, ya que creen que esta herramienta les ofrece mayor posibilidad de optimizar la utilización de recursos y mejorar sus niveles de productividad por medio de la generación de nuevas iniciativas y estrategias que ayudarán a la adecuada toma de

decisiones, así como facilitar que las auditorías tanto de gestión como financieras sean efectivas.

En definitiva, cuando una empresa comience a ejecutar un control interno de manera más estructurado, sería conveniente que realicen una comparación del antes y después de la implementación de este, para que así puedan evidenciar el mejoramiento de las operaciones tanto a nivel financiero, operativo, de talento humano y demás componentes de una organización.

De igual manera, es fundamental analizar los riesgos que se puedan presentar para así crear herramientas de control que permitan mitigar o eliminar estas amenazas y salvaguardar todos los activos que posee el ente económico, realizando una supervisión y monitoreo constante que permita evaluar si los recursos se están usando eficientemente y si la calidad ofrecida al cliente, ya sea en el producto/servicio o en la atención que se le brinde, es la indicada.

Además, es importante que las mipymes implementen procesos de control interno en todas las áreas, porque permitirá administrar efectivamente los recursos que poseen tanto humanos como financieros. Esto requiere un mayor compromiso por parte de los empresarios, pues es fundamental que tengan la iniciativa de fortalecer su conocimiento en este tema y que no solo se vean en la necesidad de aplicarlo en la producción para cumplir con un requisito, sino que lo tengan para que puedan generarle a la empresa y a sus *stakeholders* valor agregado.

A nivel académico, es significativo que futuras investigaciones indaguen cómo desde la praxis pedagógica contable se pueden fortalecer los procesos, los modelos y los sistemas de control interno, ayudando a su vez a consolidar varios procesos educativos y disciplinares que permitan conseguir prácticas distintas en los profesionales contables.

Finalmente, si las mipymes desean sostener, crecer y desarrollar su objeto social en un entorno económico fluctuante, es relevante que establezcan desde su inicio un control interno bien estructurado, que les ayude a plantear estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos y metas empresariales. Todo esto, claro está, se debe hacer dependiendo de su capacidad de gestión, respuesta e innovación, y de la importancia que se le dé al recurso humano, de manera que esto represente una ventaja competitiva para la organización.

Referencias

- Abd Aziz, M. A., Ab Rahman, H., Alam, M. M. y Said, J. (2015). Enhancement of the Accountability of Public Sectors through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: a Review Study. *Procedia Economics and Finance*, 28, 163-169.
- Alaña Castillo, T. P., Morán Molina, G. G. y Sanmartín Ramón, G. S. (2017). La auditoría ambiental en las mipymes como herramienta de control interno en la gestión empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 143-147.
- AL-Mashhadi, A. S. J. (2021). Review on Development of the Internal Control System. *Technology*, 31, 35.
- Arellana, L. C., Chinchilla, M. F. y Ávila, M. E. E. (2020). Obstáculos en la implementación de control interno en mipymes en Colombia. *Palermo Business Review*, (22), 185-207.
- Borrajo, M. L., Corchado, J. M., Yáñez, J. C., Fdez-Riverola, F. y Díaz, F. (2005, agosto). Autonomous Internal Control System for Small to Medium Firms. *International Conference on Case-Based Reasoning* (pp. 106-121). Springer.
- Cameron, K. y Whetten, D. (Junio de 1987). ResearchGate . Organizational Effects of Decline and Turbulence
https://www.researchgate.net/publication/271675018_Organizational_Effects_of_Decline_and_Turbulence
- Caracol Radio. (2019, 11 de julio). Donmatías, el municipio boutique de Colombia.
https://caracol.com.co/emisora/2019/06/11/medellin/1560260868_532914.html
- Castro-Borunda, Z. I. (2017). Evaluación de proyectos de inversión para pequeñas y medianas empresas con una estrategia de proyección financiera. *Ra Ximhai*, 13(3), 15-40.
- Cordovés, G. C. (2019). El control interno y el control. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 129(2), 34-48.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2020). *Organization theory & design*. Cengage Learning.
- El Tiempo. (2019, 23 de diciembre). Una vuelta por Donmatías, el “pueblo denim” colombiano.
<https://fashionunited.co/noticias/cultura/una-vuelta-por-donmatias-el-pueblo-denim-colombiano/2019022226044>
- Espinoza, G. M. D., Flores, O. E., Soto, K. G. y Muñoz, A. S. (2019). Influencia de la administración del capital de trabajo en la rentabilidad empresarial. *Innova Research Journal*, 4(3.1), 1-17.
- Estupiñán, R. G. (2006). *Control interno y fraudes*. Ecoe Ediciones.
- Fadzil, F. H., Haron, H. y Jantan, M. (2005). Internal Auditing Practices and Internal Control System. *Managerial Auditing Journal*.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de control interno para las organizaciones*. Instituto de investigación en Accountability y Control.
- González, M. M., García, M. L. S. y Limón, M. L. S. (2021). Modelo de proyección financiera para el sector construcción. *Lúmina*, 22(1), E0003-E0003.

- Granada Escobar, R. D. (2011). *Manual de control interno: sectores público, privado y solidario*. Nueva legislación.
- Hernández, N. R. (2014). Comparativo de diversos modelos del ciclo de vida Organizacional. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/21858/Comparativo%20de%20Diversos%20Modelos%20del%20Ciclo%20de%20Vida%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leiva, J. C. (2006). *Pypes: ciclo de vida y etapas de su desarrollo*. TEC Empresarial.
- Macías, G. F. (2018). Metodología para la investigación cualitativa fenomenológica y/o hermenéutica. *Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial. Un enfoque comprensivo del ser*, 17-24.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Ecoe Ediciones.
- Martínez, M. P. P., Pérez, L. F. L. y Silva, W. R. J. (2018). La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes. *Revista Publicando*, 5(15-2), 308-325.
- Mejía, R. C. (2016). Sistema de control para las pequeñas y medianas empresas. *Revistas Académicas Universidad Eafit*, 72-86.
- Mosquera Carrascal, A. (2015). *Relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial*. (Tesis de Pregrado. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD).
- Núñez, J. J. V., López, S. E. C., Cortés, M. M. P. y Guzmán, J. A. N. (2021). El control interno contable en las mipymes de las regiones Costa Sur y Sierra de Amula en el Estado de Jalisco, México: Estudio comparativo. *Revista Visión Contable*, (24), 45-60.
- Orozco, E. M. (2013). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Programa Editorial.
- Palomo, C. A. P. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad* (vol. 1). IMCP.
- Parra, L. I. C. (2014). Los sistemas de control interno en las mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, (2), 129-146.
- Pelayo Cortés, M. M., Joya Arreola, R. y Velázquez Núñez, J. J. (2019). Supervisión del control interno en microempresas mexicanas. *Retos de la Dirección*, 13(1), 1-16.
- Pineda, C. J. B. y Vera, G. P. S. (2014). Control interno para mipymes. *Apuntes Contables*, (17). 195-223.
- Rahman, N. H. A., Jamaluddin, A., Hamzah, N. y Aziz, K. A. (2019). Establishing an Effective Internal Control System for Fraud Prevention: a Structured Literature Review. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 14(3), 21-47.
- Ramírez, J. V. (2019). Metodología de la investigación. *Revista Manuela Ramírez*, 38(1), 51-62.

- Rincón, M. Q. (2017). *Factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno en un grupo de pymes comerciales en Bogotá*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia).
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/59608/MauricioRinconQuintero.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Taufik, T. (2019). The Effect of Internal Control System Implementation in Realizing Good Governance and its Impact on Fraud Prevention. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 2159-2165.
- Torres, Z. A. D. y Martínez, E. C. M. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector mipyme del distrito de Santa Marta-Magdalena, Colombia. *Revista Escuela de administración de negocios*, (84), 97-108.
- Zamora, W. M. M., Ponce, T. Y. G., Chávez, M. I. D. y Cedeño, I. M. B. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las*