

**FACTORES ESTRUCTURALES QUE LIMITAN LA IMPLEMENTACIÓN DE  
SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN UN GRUPO DE PYMES  
COMERCIALES EN BOGOTA D.C.**

**MAURICIO RINCÓN QUINTERO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA CONTABILIDAD Y FINANZAS  
PROFUNDIZACIÓN CONTROL  
2017**

**FACTORES ESTRUCTURALES QUE LIMITAN LA IMPLEMENTACION DE  
SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN UN GRUPO DE PYMES  
COMERCIALES EN BOGOTÁ D.C.**

**MAURICIO RINCÓN QUINTERO**

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRÍA EN  
CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Director: Profesor PH. D. LUIS FERNANDO VALENZUELA JIMENEZ**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA CONTABILIDAD Y FINANZAS  
PROFUNDIZACIÓN CONTROL  
2017**

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios y a mi familia, en especial a mi esposa Liliana y a mis hijos Santiago, Juan Felipe y María Camila, que me brindaron en todo momento su apoyo incondicional y nunca me dejaron desfallecer, por supuesto a mis padres y a cada una de las personas que creyeron en este proyecto y me acompañaron hasta su culminación.

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad Nacional de Colombia por brindarme la oportunidad nuevamente de ser miembro de tan prestigiosa comunidad educativa; en especial quiero agradecer a mi Director de Trabajo Profesor Luis Fernando Valenzuela Jiménez quien desde un principio aceptó este reto y me acompañó y guió de una manera permanente e incondicional, al profesor Mauricio Gómez quien fue el artífice inicial de este trabajo y agradecimiento muy sincero a mis compañeros y amigos de la maestría que con su apoyo y aportes me ayudaron a avanzar en la consecución del trabajo final.

## **Resumen**

En el presente documento de investigación se identifican y analizan los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno en un grupo de Pymes comerciales ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C. se parte de una caracterización de las Pymes de acuerdo a su participación en la economía y su importante contribución al desarrollo del tejido empresarial; posteriormente y con base en estudios e investigaciones realizadas se muestra la importancia y evolución del control interno dentro de las organizaciones, esto con el fin de identificar los problemas a los que se enfrentan las pymes por no contar con adecuados sistemas de control interno.

Posteriormente se hace una selección de los factores estructurales que más afectan e influyen negativamente para la implementación de sistemas de control interno en las pymes, con el fin de determinar en el grupo de Pymes comerciales seleccionadas cuales de estos factores ejercen mayor influencia como limitantes en el ejercicio adecuado del control interno.

Con base en el estudio de cada uno de las situaciones presentadas se formulan unas posibles líneas de mejoras con el ánimo de que sirvan como base para posteriores desarrollos académicos.

**Palabras Clave:** pymes, factores estructurales, control interno

## **Abstract**

In the following research document, are identified and analyzed the structural factors that limit the implementation of internal control systems in a commercial PYMES group located in Bogota D.C city. Starting from a characterization of the PYMES according to their participation in the economy and their important contribution to the business fabric development; subsequently and based on studies and research it is shown the importance and evolution of the internal control within the organizations, this with the end of identifying the problems that PYMES might face due to lack of appropriate internal control systems.

Subsequently there is a selection of structural factors that mostly affect and have a negative influence for the implementation of the internal control systems in the PYMES, with the purpose of establishing in the selected commercial PYMES group, which of these factors apply more influence in restricting the proper exercise of internal control.

Based on the study of each of the introduced situations there are formulated possible improvement lines with the intention of being a base for future academic developments.

**Key words:** PYMES, structural factors, internal control.

## **Tabla de Contenido**

<b>1. Introducción</b>	<b>10</b>
<b>2. Caracterización de las pymes y su participación en la economía mundial.</b>	<b>14</b>
2.1. Definición e Importancia de las PYMES en el contexto europeo, latinoamericano y colombiano.	14
2.1.1. Las PYMES en Europa.	15
2.1.1.1. Categorías de PYMES en Europa	16
2.1.1.2. Estructura de las PYMES en Europa	17
2.1.2. Las PYMES en América Latina.	18
2.1.2.1. Categorías de las PYMES en América Latina	18
2.1.2.2. Estructura de las PYMES en América Latina	18
2.1.3. Las PYMES en Colombia.	20
2.1.3.1. Categorías de las PYMES en Colombia	20
2.1.3.2. Tejido Empresarial	21
2.1.3.3. Ocupación de Personal	21
2.1.3.4. Participación por Actividades Económicas	22
2.1.3.5. Distribución Geográfica de las Pymes	22
2.1.3.6. Participación del Sector Comercial en el PIB	23
2.1.3.7. Crecimiento del Sector Comercial con respecto al PIB.	23
<b>3. Caracterización de los factores estructurales que limitan la Implementación de sistemas de Control interno en las pymes.</b>	<b>26</b>
3.1. Evolución del Control Interno	26
3.1.1. Primera Generación	28
3.1.2. Segunda Generación	29
3.1.3. Tercera Generación	29

3.2. Identificación de los Factores que Limitan la Implementación de Sistemas de Control Interno	33
3.2.1. El Control Interno no es considerado Fundamental en la Actividad Empresarial	34
3.2.2. Creencia de Altos Costos y Resultados Poco Significativos	35
3.2.3. Administración Ejercida por los Propietarios	35
3.2.4. Falta de Delegación de Funciones	36
3.2.5. Integrar Familiares sin tener en cuenta Niveles de Idoneidad	37
3.2.6. No se reconoce el Carácter Estratégico del Control Interno	38
3.2.7. Desconocimiento Administrativo, Manejo Derivado de la Experiencia	39
3.2.8. Falta de Políticas de Evaluación de Riesgos	40
3.2.9. Ausencia de Disciplina en el Cumplimiento de Objetivos Organizacionales	41
3.2.10. Estructuras Organizacionales Horizontales	41
3.2.11. No existen manuales de ética difundidos entre los empleados y personal administrativo.	43
3.2.12. Sistemas de información poco confiables.	43
3.3. Clasificación de los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno.	44
<b>4. Análisis de los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno en las pymes objeto de estudio.</b>	<b>47</b>
<b>5. Conclusiones</b>	<b>55</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>58</b>



## **Tabla de cuadros y gráficos**

Cuadro 1. Categorías de Pymes en Europa	16
Gráfico 1. Estructura de las Pymes en Europa	17
Cuadro 2. Categoría de las Pymes en América Latina	18
Cuadro 3. Participación en la Estructura empresarial de las Pymes	19
Gráfico 2. Estructura de las Pymes en América Latina	19
Cuadro 4. Categoría de las Pymes en Colombia	20
Gráfico 3. Tejido empresarial	21
Gráfico 4. Ocupación de personal	21
Gráfico 5. Participación por actividades económicas	22
Gráfico 6. Distribución geográfica de las Pymes	23
Gráfico 7. Participación del sector comercial en el PIB	23
Gráfico 8. Crecimiento del sector comercial con respecto al PIB	24
Cuadro 5. Evolución del control interno	31
Cuadro 6. Clasificación de los Factores Estructurales	45
Gráfico 9. Pymes con sistemas de control interno	47
Gráfico 10. Participación de factores limitantes	51
Gráfico 11. Calificación de actividades empresariales	53

## **1. Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han contribuido y contribuyen enormemente en la generación de empleo, la obtención de ingresos y juegan un papel importante como generadoras de riqueza (Zahra , Neubaum, & Naldi, 2007). El Banco Mundial considera a las Pymes como la columna vertebral de la economía ya que contribuyen en gran volumen con el desarrollo empresarial en diversos sectores. Sin embargo, dentro de la gestión empresarial, una de las principales debilidades que presentan las Pymes se relacionan con la ausencia o poca eficiencia de los sistemas de control interno, (Holmes, 1979; Aguirre Ch & Armenta V, 2012; Cepeda, 1997; Castañeda, 2014; Mejia, 2002; Laski, 2009), debido a que la mayoría de ellas no cuentan con un adecuado sistema de control interno, (Gomez S, 2007), lo que dificulta aún más un desempeño exitoso (Vera C, 2012).

La situación descrita, así como sus repercusiones en la economía y el sector empresarial, nos plantea la necesidad de identificar y caracterizar los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno en un grupo de Pymes comerciales ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C., siendo este el objeto de estudio del trabajo que se adelantó.

Para ello, se seleccionaron Pymes comerciales por su importante participación y enorme contribución en el desarrollo del tejido empresarial en la ciudad de Bogotá y en general en el país.

El desarrollo del trabajo se adelantó partiendo de una realidad que se presenta no sólo en el contexto local, sino también internacional, como es la poca eficiencia de los sistemas de control interno en las Pymes, razón fundamental al momento de la caracterización de los

factores estructurales limitantes en la implementación y puesta en marcha de sistemas de control interno.

La realización del trabajo permitió caracterizar las interacciones de los factores estructurales que limitan e influyen negativamente en la implementación de sistemas de control interno en el grupo de Pymes seleccionadas.

Mediante un enfoque cualitativo y haciendo una revisión de la literatura existente, se estableció un soporte teórico para desarrollar el tema de estudio propuesto. El método cualitativo como lo expresan Hernández S, Fernández C & Baptista L. (2010), permitió desarrollar preguntas e hipótesis, antes y durante la recolección de datos. Así mismo la revisión inicial de la literatura se complementó durante las diferentes etapas del estudio, es decir, desde el planteamiento del problema hasta la elaboración de las conclusiones; de igual manera la recolección de datos se realizó mediante la observación no estructurada, con entrevistas abiertas y la evaluación de las experiencias personales e interacción con los grupos de Pymes seleccionadas.

De acuerdo a este planteamiento, el trabajo se desarrolló en el siguiente orden:

El primer capítulo comprende la caracterización de las Pymes y su participación en la economía mundial, destacando su significativa contribución al desarrollo económico y social de las diferentes regiones. Se tomó como referente la importancia de las Pymes en Europa, América Latina y Colombia, donde nos enfocamos en las Pymes comerciales ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C.

El segundo capítulo inicia con la definición de control interno, donde se menciona su evolución a través del tiempo y los fundamentos teóricos de los modelos contemporáneos como son; modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations), Modelo COCO (Criteria of Control of Canadá), y MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano); lo anterior con el fin de contextualizar y resaltar la importancia de los sistemas de control interno en las organizaciones independientemente de su tamaño o naturaleza, de igual manera se hizo énfasis en los problemas asociados con la falta de control interno en las Pymes.

Dentro del capítulo tres, y como parte fundamental del desarrollo del trabajo, procedimos con la identificación y análisis de los factores estructurales y sus interacciones, que limitan la implementación de sistemas de control interno en las Pymes; para tal fin se realizó una revisión de la literatura existente logrando identificar no menos de cincuenta (50) factores limitantes del control interno dentro de las empresas. De estos factores y después de hacer una revisión minuciosa escogimos alrededor de doce (12), que son los que se presentan con mayor frecuencia en este tipo de organizaciones según los estudios realizados por diferentes autores; a partir de esta selección se definió y caracterizó cada uno de ellos y su influencia dentro de las organizaciones como limitantes de los sistemas de control interno.

Dentro de los factores objeto de análisis, encontramos:

- El control interno no es considerado fundamental dentro de la actividad empresarial.
- La creencia de altos costos y resultados poco significativos.
- La administración de las empresas ejercida por sus propietarios.

- Estructuras familiares y administrativas planas.
- La falta de delegación de funciones.
- Manejo de las organizaciones derivado de la experiencia.
- Desconocimiento administrativo por parte de los propietarios.
- Estructuras organizacionales horizontales, entre otros.

En el capítulo cuarto se desarrolló con base en la comparación de los resultados obtenidos en la recolección de información en el grupo de Pymes comerciales seleccionadas y los factores previamente identificados, de esta manera se logró determinar en este grupo de Pymes los factores que ejercen mayor influencia como limitantes en la implementación de sistemas de control interno.

Finalmente, con los resultados obtenidos se llegó a unas conclusiones que permitieron identificar posibles líneas de mejora con el ánimo de que sirvan como base para futuros desarrollos académicos relacionados con el tema de control interno en las Pymes comerciales ubicadas en la ciudad de Bogotá, así como en organizaciones de este tipo independientemente del sector al que pertenezcan.

## **2. Caracterización de las pymes y su participación en la economía mundial.**

El objetivo del presente capítulo es hacer una caracterización de las Pymes a nivel mundial, con el fin de resaltar su significativo aporte al desarrollo económico y social, se construye haciendo énfasis en la importancia de las Pymes en el contexto Europeo, Latinoamericano y Colombiano, donde nos enfocamos en un grupo de Pymes comerciales ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C.

El desarrollo del capítulo presenta la definición, categorías y estructura de las Pymes en Europa y América Latina, en Colombia se trabaja además aspectos relacionados con el tejido empresarial, la ocupación de personal, la participación por actividades económicas, la distribución geográfica de las Pymes, la participación del sector comercial y su crecimiento con respecto al PIB, lo anterior con el ánimo de hacer un acercamiento a las Pymes objeto de estudio.

### **2.1. Definición e Importancia de las PYMES en el Contexto Europeo, Latinoamericano y Colombiano**

Las Pymes, constituyen en la actualidad un sector de relevante importancia para el desarrollo económico y social de la mayoría de países del mundo; especialmente por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo de la comunidad donde se ubican. Así mismo, este tipo de empresas es objeto de estudio por parte de los investigadores desde hace varias décadas ya que representan un sector mayoritario en el tejido empresarial de muchos países. (Franco A, 2012).

Las Pymes generan oportunidades para el desarrollo empresarial, ofrecen una amplia gama de productos y servicios y son fuente de constante innovación y semillas para nuevas empresas (Franco A, 2012);son menos burocráticas, más rápidas para reaccionar y están dispuestas a tomar riesgos (Dhawan, 2001; Mithchell & Singh, 1993; Tornatzky & Fleishcher, 1990), gozan de mayor flexibilidad y tienden a una mayor motivación colectiva; a nivel mundial, las características generales de las Pymes no son semejantes, según Cota Yáñez, (2008), no existe una clasificación única para definir las pequeñas y medianas empresas, debido a que cada país o grupo de países (Ej. Unión europea), establecen las propias definiciones, de acuerdo a sus criterios a pesar de que la definición de Pymes no es igual en todo el mundo, generalmente la diferencia se presenta por la forma en que se tienen en cuenta variables como los ingresos, el número de empleados, el valor de sus activos, entre otras, pero en sí, el principal factor que influye para la definición de Pymes, es su significativa participación e importancia para el desarrollo económico y social de las regiones y sus comunidades.

### **2.1.1. Las PYMES en Europa**

La definición actual de Pymes para Europa, se presenta en una Recomendación de la Comisión de Comunidades Europeas de Mayo 6 de 2003, que entró en vigencia el 1 de enero de 2005. Esta recomendación en el Artículo 1, define empresa como “Toda unidad independiente de su forma jurídica que ejerza una actividad económica a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”. El Artículo 2, considera “Los efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas” (Comunidad Económica Europea, 2003).

La siguiente tabla resume, las categorías establecidas en el artículo 2 de la recomendación mencionada.

#### **2.1.1.1. Categorías de Pymes en Europa**

	<b>EMPLEADOS</b>	<b>VENTAS ANUALES EN EUROS</b>	<b>VALOR ACTIVOS EN EUROS</b>
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	<b>ENTRE 51 Y 250</b>	<b>HASTA 50 MILLONES</b>	<b>HASTA 43 MILLONES</b>
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	<b>ENTRE 11 Y 50</b>	<b>HASTA 10 MILLONES</b>	<b>HASTA 10 MILLONES</b>
<b>MICROEMPRESA</b>	<b>MENOS DE 10</b>	<b>HASTA 2 MILLONES</b>	<b>HASTA 2 MILLONES</b>

**Cuadro 1. Construcción propia, base recomendación de la comisión de mayo 6 de 2003.**

La recomendación se dirige a los Estados miembros de la Comunidad Europea, el Banco Europeo de Inversiones (BEI) y el Fondo Europeo de Inversiones (FEI). El propósito de la definición de Pymes es proporcionar un instrumento para la orientación y focalización de las políticas estatales tanto de apoyo para la creación y fortalecimiento de las Pymes, como de establecimiento de responsabilidades fiscales, las estadísticas y la determinación de las exenciones de una amplia gama de obligaciones.

Es importante tener en cuenta que en Europa las categorías no son excluyentes; la forma en que la definición se expresa significa que las microempresas se incluyen en el término de “pequeñas” empresas y tanto las empresas micro como las pequeñas se incluyen bajo el término Pymes.



### 2.1.1.2. Estructura de las Pymes en Europa

En lo que respecta a la estructura de las empresas Europeas se tiene que aproximadamente el 93% de todas las empresas tienen menos de 10 empleados o sea corresponden a microempresas, el 6% son pequeñas empresas, el 1% corresponde a las empresas medianas y únicamente el 0.2% son empresas grandes. (Comisión Europea, 2002).

En un estudio realizado en el año 2009, acerca de las políticas para las mipymes frente a la crisis, se observa que a pesar de que las pequeñas empresas han sido golpeadas duramente por la crisis, en los aspectos relacionados con la caída de ventas, obtención de créditos y retrasos en el cobro de cartera, siguen participando en la estructura empresarial en cerca del 93%, a excepción de Alemania e Irlanda que están sobre un 85%.

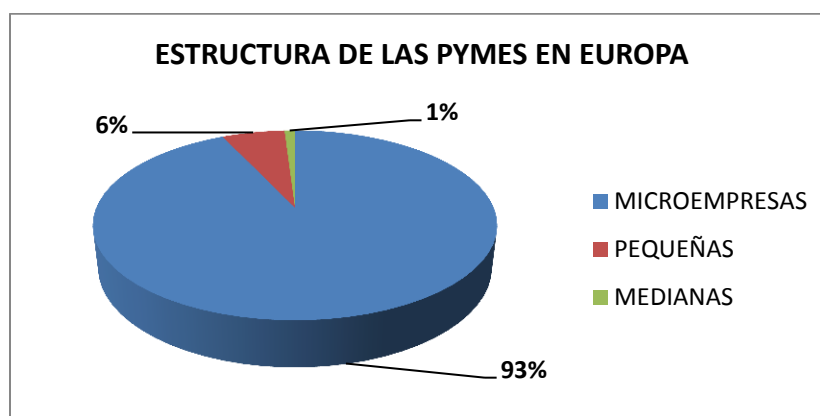


Gráfico 1. Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2002)

A pesar de que en Europa la clasificación de Pymes incluye las microempresas es de anotar su importante participación en el tejido empresarial; al igual que a nivel local las Pymes son partícipes y constantes motivadoras del desempeño económico en general.

### **2.1.2. Las Pymes en América Latina**

Las Pymes constituyen un motor importante para la mayoría de las economías de los países en desarrollo. De acuerdo con los datos de la CEPAL (2010), para el año 2006 se calcula que las Pymes son responsables del 25% y el 40% de la generación de empleos y del 15% y 25% de la producción de bienes y servicios.

De manera general tenemos que en América Latina, el tamaño de las empresas se clasifica según el número de empleados, considerando micro a las empresas que tienen de 1 a 10 empleados, pequeñas a las que cuentan con 11 a 25 empleados y mediana a las que emplean de 26 a 50 personas, en algunos países se consideran las variables de ingresos (ventas anuales) y activos. Las microempresas facturan en promedio anualmente 33.190 USD, las pequeñas 115.300 USD y las medianas 308.860 USD. (Nielsen, 2007).

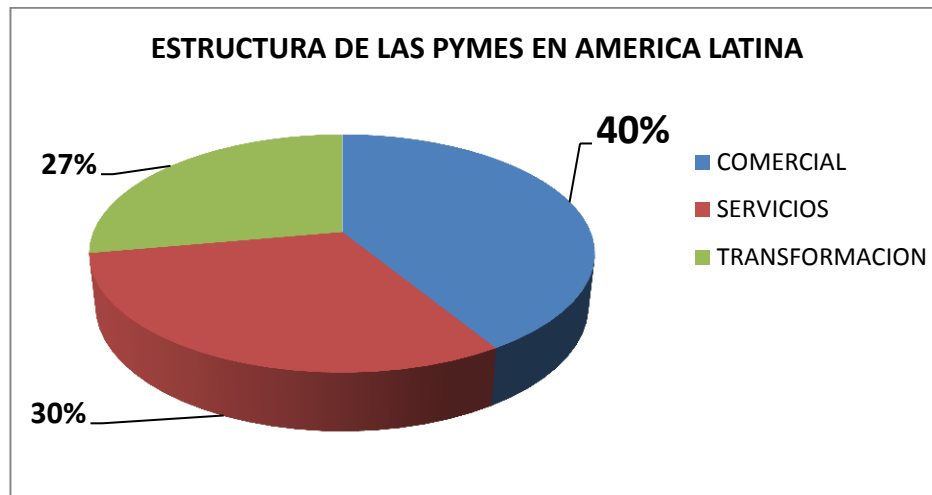
#### **2.1.2.1. Categorías de las Pymes en América Latina**

	<b>EMPLEADOS</b>	<b>INGRESOS ANUALES PROMEDIO EN DOLARES</b>
<b>MICROEMPRESAS</b>	<b>DE 1 A 10</b>	<b>USD 33.190</b>
<b>PEQUEÑAS</b>	<b>DE 11 A 25</b>	<b>USD 115.300</b>
<b>MEDIANAS</b>	<b>DE 26 A 50</b>	<b>USD 308.860</b>

**Cuadro 2. Elaboración propia a partir de Nielsen (2007)**

#### **2.1.2.2. Estructura de las PYMES en América Latina**

En América Latina la mayor proporción de las pequeñas empresas, se dedican a la actividad comercial 40%, seguido por servicios 30% y transformación 27% (Anzola, 2002)



**Gráfico 2. Elaboración propia a partir de Anzola (2002).**

En América Latina la creación de Pymes, está en crecimiento y su participación como proveedores de bienestar económico y desarrollo al interior de sus economías es notable, prueba de ello son las cifras que muestran algunos países:

<b>PARTICIPACION DE LAS PYMES EN LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL</b>	
<b>PAIS</b>	<b>PARTICIPACION</b>
MEXICO	90,0%
BRASIL	99,1%
ARGENTINA	99,2%
CHILE	99,0%
COSTA RICA	78,0%

**Cuadro 3. Elaboración propia a partir de Ferraro (2011)**

La participación descrita incluye datos de microempresas clasificadas por tener un número inferior de 10 empleados.

En América Latina, el país donde se puede observar que se ha desarrollado un mayor número de estudios y literatura con relación a la evolución y situación actual de las Pymes es México.

En América Latina al igual que en las Pymes objeto de estudio existen factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno, como se hacía mención anteriormente. (Aguirre Ch & Armenta V, 2012) En su escrito acerca de la importancia del control interno en las Pymes de México hacen referencia a un número importante de estos factores.

### **2.1.3. Las Pymes en Colombia**

En Colombia y mientras se reglamenta el artículo 43 de la ley 1450 de 2011, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño están contemplados en el Artículo 2° de la ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la ley 905 de 2004, disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones mencionadas a continuación para cada uno de los tipos de empresa (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011).

#### **2.1.3.1. Categorías de las Pymes en Colombia**

	<b>EMPLEADOS</b>	<b>ACTIVOS TOTALES</b>
<b>Microempresa</b>	<b>Menos de 10</b>	<b>Hasta 500 SMMLV</b>
<b>Pequeña empresa</b>	<b>Entre 11 Y 50</b>	<b>Entre 501 Y 5.000 SMMLV</b>
<b>Mediana empresa</b>	<b>Entre 51 Y 200</b>	<b>Entre 5.001 A 30.000 SMMLV</b>

**Cuadro 4. Elaboración propia a partir de art. 2 ley 90 de 2014**

Debe observarse que la ley 1450 de 2011 dispuso en el Parágrafo 2° de su artículo 43 que “Las definiciones contenidas en el artículo 2° de la ley 590 de 2000 continúan vigentes hasta que entren a regir las normas reglamentarias que profiera el Gobierno Nacional en desarrollo de lo previsto en el presente artículo” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011).

### 2.1.3.2. Tejido Empresarial

En Colombia la distribución del tejido empresarial está constituido mayoritariamente por mipymes siendo un (96,4%) del total de las empresas, dentro de esta participación las microempresas ocupan un (92.6%) y las Pymes (3.8%); el restante (3.6%) corresponde a empresas grandes.

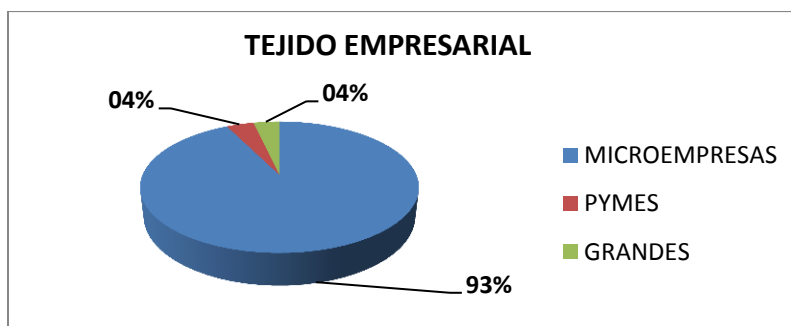


Gráfico 3. Elaboración propia a partir de DANE – CENSO 2005

### 2.1.3.3. Ocupación de Personal

El 80.8% del personal ocupado a nivel nacional se encuentra vinculado a mipymes, de esta participación el 50.3% de personal se encuentra en las Microempresas y el 30.5% en las Pymes; el 19,2% restante se encuentran vinculados a grandes empresas.

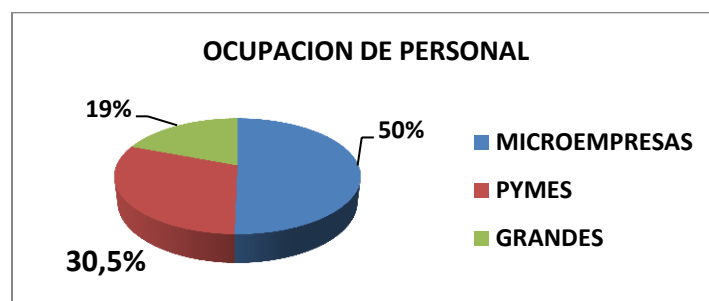


Gráfico 4. Construcción propia a partir de DANE – CENSO 2005.

### 2.1.3.4.Participación por Actividades Económicas

Las principales actividades de las Pymes se desarrollan en los siguientes sectores:

PARTICIPACION ACTIVIDADES ECONÓMICAS	Porcentaje
SERVICIOS	52%
COMERCIO	23,20%
INDUSTRIA	19,30%
OTROS	5,10%

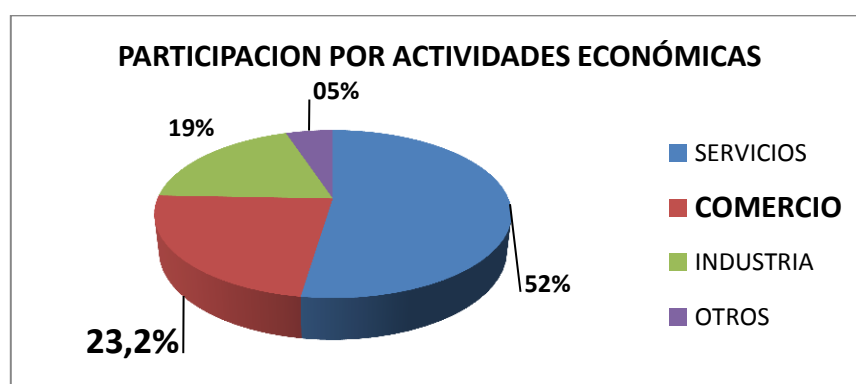


Gráfico 5. Construcción propia a partir de DANE – CENSO 2005.

### 2.1.3.5.Distribución Geográfica de las Pymes

La distribución geográfica de las Pymes, según Rodríguez (2003) se encuentra de la siguiente manera:

DISTRIBUCION GEOGRAFICA PYMES	%
BOGOTÁ	50%
BARRANQUILLA	5%
MEDELLIN	13%
BUCARAMANGA	4%
CALI	11%
RESTO DEL PAIS	17%

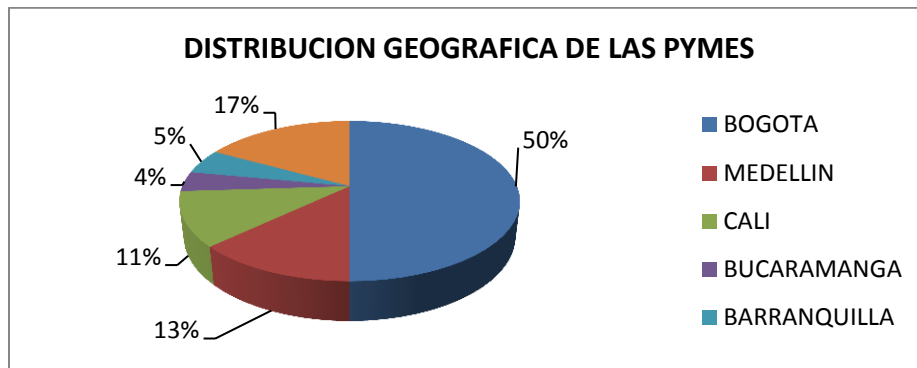


Gráfico 6. Elaboración propia a partir de fundes (2003)

### 2.1.3.6. Participación de Sector Comercial en el PIB

Según los estudios publicados por Fenalco, en su informe del año 2014, el comercio es la tercera actividad más importante dentro de la economía colombiana, su participación en el PIB fluctúa alrededor del 12%, manteniéndose durante los últimos años sin mayores cambios.

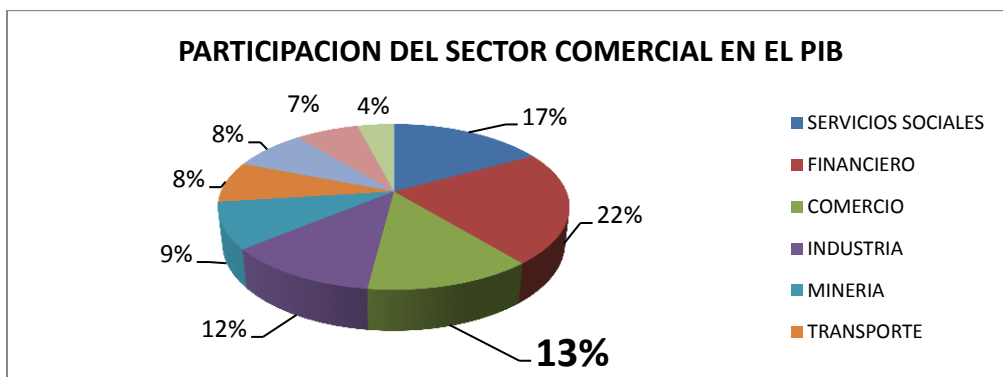
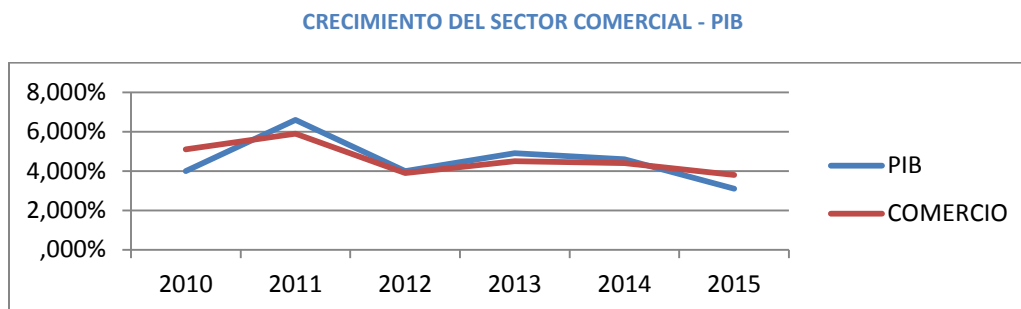


Gráfico 7. Fuente: (Fenalco, 2014)

### 2.1.3.7. Crecimiento del sector comercial con respecto al PIB

El mismo informe, indica que el comercio ha sido históricamente uno de los sectores más importantes en la economía colombiana, con sus ventas creciendo levemente por encima

del PIB en los últimos años y teniendo una alta participación dentro de éste (FENALCO, 2014).



**Gráfico 8. BM 2015. FENALCO. Informe sectorial (2011 – 2015).**

Estudios recientes, como el publicado por Confecámaras correspondiente al primer trimestre del 2016, muestra que las Mipymes han aumentado su participación en el tejido empresarial Colombia, ya que representan el 99,6% del total de las empresas registradas, aportan un 28% al Producto Interno Bruto (PIB) y generan alrededor del 80% de los empleos a nivel nacional.

Con la contextualización de la participación de las Pymes en la Economía Europea, Latinoamericana y colombiana, se puede observar que a pesar de las crisis que se han presentado, las Pymes siguen siendo preponderantes como eje principal en el desarrollo de las regiones y de los países.

En el caso de Colombia se presentaron datos más específicos de la composición y participación de las Pymes por sectores, actividades, distribución geográfica y participación en el PIB, con el fin de llegar a mostrar la importante participación del sector comercio en la economía del país. Con los datos recopilados y de acuerdo al comportamiento de las Pymes pertenecientes a este sector; se escogieron Pymes comerciales ubicadas en Bogotá D.C. para la realización del presente trabajo. Ya que en Bogotá se encuentran concentradas



el 50% de las Pymes de todo el país, donde el 34% pertenecen al Sector Comercio (DANE, 2009) arrojando un número cercano a 23.100 pequeñas empresas y 3.700 medianas, donde el sector Comercio es uno de los que más participa en el crecimiento económico y social de la ciudad.

En la recopilación de datos se encontró que las diferentes problemáticas que afrontan las Pymes son comunes independientemente de su ubicación geográfica o sector en el que participen, ya que tanto en Europa como en América Latina, coinciden factores como los problemas de financiamiento, la baja participación en el mercado internacional, el poco apoyo gubernamental y los cortos períodos de vida asociados a problemas de planeación y administración, pero realmente en la literatura, se hace poca mención a la falta de sistemas de control interno y a los factores que limitan su implementación como una de las posibles causas en la ocurrencia de este fenómeno.

### **3. Caracterización de los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno en las pymes**

Como preámbulo a la caracterización de los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno en las Pymes, consideramos importante mencionar las definiciones más relevantes de control interno, su evolución e importancia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa, independiente de su tamaño o estructura.

Se consideran factores estructurales aquellos que están relacionados con el modelo organizacional de las Pymes, así como con el comportamiento de los propietarios, directivos y administradores frente al manejo de las mismas, derivado de su nivel de conocimiento administrativo, las relaciones con sus funcionarios, las estructuras jerárquicas y ciertas creencias acerca del control, que limitan la implementación de sistemas de control interno en el grupo de Pymes objeto de estudio.

#### **3.1.Evolución del Control Interno**

El control interno así como los procedimientos de aseguramiento de la información tienen su origen en el concepto de auditoría que se remonta a tiempos no menos lejanos que la contabilidad. Debido a que “Cada vez que el avance de la civilización ocasionó la necesidad de que existiera un hombre que confiara a otros su propiedad, surgía la conveniencia de realizar cualquier clase de chequeo para garantizar la seguridad de dicha propiedad” (Brown, 2004, pág. 15). Lo anterior es lo que comúnmente se conoce como la teoría de la agencia, según la cual hay una separación entre la propiedad y la toma de

decisiones, que surge de la necesidad de los administradores de generar confianza a los propietarios (Jensen & Meckling, 1976; Mantilla & Cante, 2005; Coase, 1990).

Kirsh (1996), define el control como un conjunto de mecanismos diseñados con el fin de motivar a las personas para alcanzar los objetivos deseados. Scott W (1995) argumenta que los controles son fundamentales para todas las organizaciones, ya que proporcionan un mecanismo para alinear los objetivos organizacionales y aspiraciones con las capacidades, las actividades y el desempeño de los empleados.

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas (Holmes, 1979; Root, 1998; Estupiñan G, 2015; Perdomo M, 2004).

Wai (2008), plantea, aunque la importancia de un sistema de control interno es ampliamente reconocida entre las grandes empresas, un sistema eficaz de control interno normalmente falta o no es suficientemente fuerte en la mayoría de las Pymes en general. De igual manera, sostiene que las grandes empresas, tienen requisitos legales para mantener un control interno efectivo y la naturaleza y la escala más amplia de su negocio u operación generalmente les conduce a reconocer la necesidad de un control interno efectivo.

El modelo de control interno debe adaptarse a las necesidades de las empresas, garantizando seguridad razonable frente a la protección de activos, generando eficiencia y

eficacia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y de cumplimiento a las leyes y normas aplicables. (Castañeda, 2014).

Sin embargo hay que tener en cuenta que el concepto de control interno ha venido evolucionando a medida que la economía, los mercados y las organizaciones han ido cambiando y ha sido necesario adoptar nuevas metodologías que permitan dar respuesta a las nuevas condiciones organizacionales y del entorno.

Como afirma (Mantilla S. , 2013), si bien el control interno nació en un nivel organizacional bajo, los controles contables y administrativos, han ido ascendiendo en la escala organizacional: sistema de control interno (COSO), comités de auditoría y gobierno corporativo. En el plano exclusivamente práctico, las metodologías también han cambiado.

Ya el énfasis no está en revisar las transacciones sino que es imperativo administrar el conjunto de los riesgos de negocio. De igual manera (Mantilla S. , 2013), define la evolución del control interno en tres generaciones:

### **3.1.1. Primera Generación:**

Esta etapa se basó en acciones empíricas, a partir de procedimientos de ensayo y error, está relacionada fuertemente con los controles contables y administrativos, es una práctica que aún se encuentra arraigada debido principalmente a la carente profesionalización de quienes tienen a su cargo los sistemas de control interno.

### **3.1.2. Segunda Generación:**

Esta etapa se encuentra marcada por un sesgo legal, que logró imponer estructuras de control interno, sobre todo en el sector público. Desafortunadamente dio una visión distorsionada de éste, al colocarlo muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnico). Esta Generación logró ubicar el control interno en un nivel táctico que es responsabilidad de la administración pero no necesariamente de la administración, por esta razón desarrollo con mucha fuerza los comités, las oficinas y las jefaturas de control interno. Lo que ha llevado a sacrificar eficiencia por cumplimiento, reforzando una cultura de control interno centrada en lo operativo, de bajo nivel funcional, alcanzando niveles tácticos que se encuentran ciertamente lejos de la alta gerencia.

### **3.1.3. Tercera Generación:**

Esta nueva generación centra sus esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles directivos, estratégicos, como condición necesaria para garantizar la eficiencia del control interno. Aquí se reconoce el fruto de los esfuerzos originados por COSO, iniciados en los años noventa los cuales han sido complementados por nuevos direccionamientos estratégicos, ascenso en la escala organizacional<sup>1</sup> y reforzados por los alcances de la ley Sarbanes-Oxley de 2002<sup>2</sup>. COSO se ha logrado imponer como el estándar internacional de referencia no solo en Estados Unidos sino particularmente en el mundo empresarial privado. COSO, se centra en el control interno, mientras que para los otros

---

<sup>1</sup> Comités de auditoría, gobierno corporativo y control interno a las transacciones con partes relacionadas (grupos económicos).

<sup>2</sup> La Ley norteamericana Sarbanes Oxly, promulgada en 2002, establece los requerimientos de gobierno corporativo y de control interno de las empresas cuyas acciones se cotizan en el mercado de valores de los Estados Unidos.

modelos el control interno es algo “marginal”, COCO y CADBURY<sup>3</sup> se centran en el control, Baldrige en la manufactura, ISO en calidad y la auto-valoración del control en los factores psicológicos. El cuadro N° 5 muestra la evolución del control interno, en cada una de sus generaciones.

Con relación a la evolución, la nueva generación del control interno marca una clara diferencia con la auditoría, su posicionamiento es netamente estratégico, lo que ha derivado en un nuevo proceso de evolución ascendente, en cuanto a controles contables y administrativos, sistemas de control interno, comités de auditoría y gobierno corporativo.

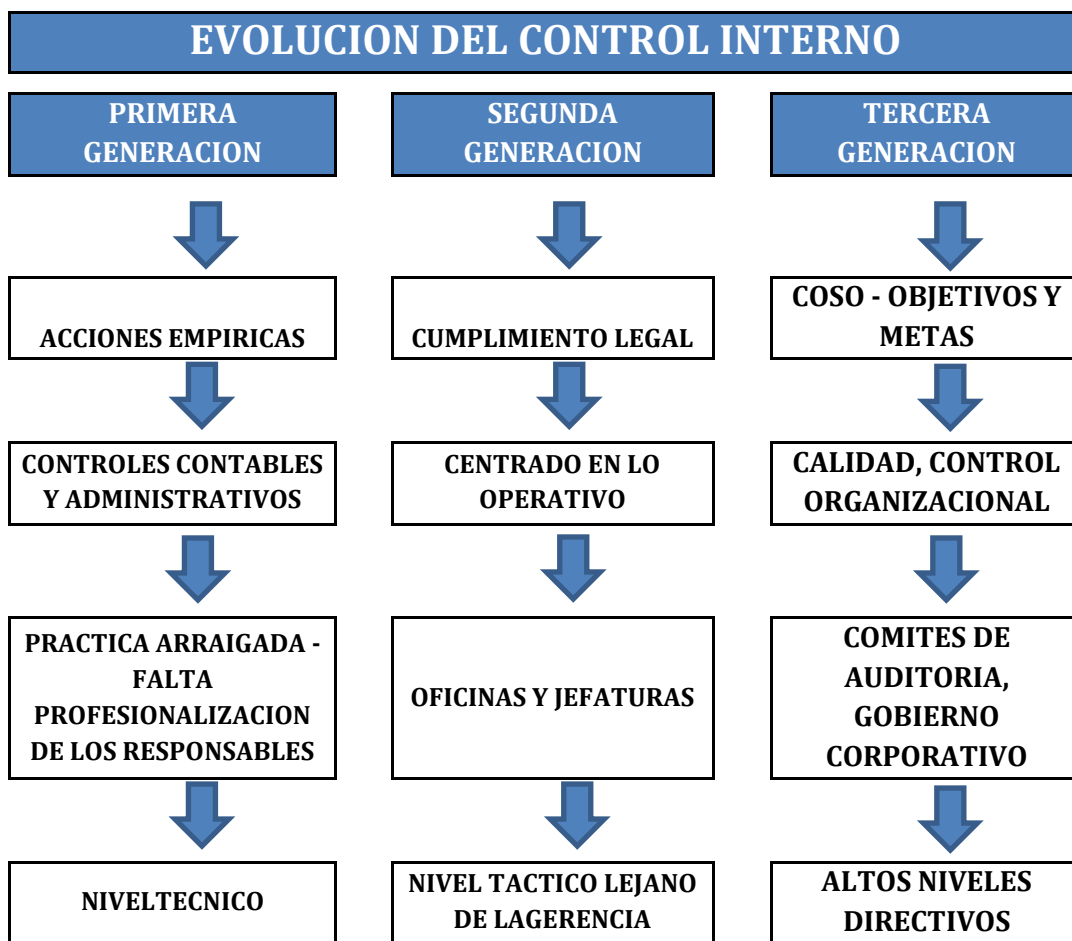
Esta generación responde a las necesidades y condiciones de los entes y organizaciones de interés público grandes y extremadamente complejas, con aplicaciones simplificadas para los de tamaño mediano y pequeño.

La evolución del concepto de Control Interno nos permite observar su importancia dentro del proceso administrativo como herramienta fundamental para asegurar el cumplimiento de objetivos y metas fijadas por la administración, siendo una de sus funciones esenciales la evaluación en forma independiente de la eficiencia, la eficacia y las responsabilidades sobre las operaciones administrativas, financieras y operativas y la confiabilidad en los reportes financieros, todo esto enmarcado en el cumplimiento de las leyes y las normas aplicables.

Si bien es cierto que el control interno “nació” en el nivel operacional (controles contables y administrativos), tuvo un ascenso importante gracias a COSO pues se ubicó en la más alta posición administrativa, (Mantilla S. , 2013).

---

<sup>3</sup> El modelo CADBURY, desarrollado por el llamado comité Cadbury (UK, Cadbury Committee; adopta una interpretación amplia del control, orientado a proporcionar una seguridad razonable, orientada a las operaciones, la confiabilidad de los informes y el cumplimiento de las leyes.



**Cuadro 5. Elaboración propia a partir de Mantilla (2013)**

Las Pymes son las organizaciones, más vulnerables a fraudes, estafas, malversación de fondos de empleados, hurtos y otros delitos diversos en el lugar de trabajo, ya que a menudo no cuentan con sistemas eficaces de control interno. (Oseifuah & Agyapong, 2013).

Las Pymes tienen que controlar sus acciones y resultados y llegar a ser proactivas en la práctica del negocio, en vez de ser reactivas. Por esta razón tienen que pensar en cuál es el más adecuado sistema de control y tratar de aplicarlo para lograr sus objetivos. (Mejia,

2002). El gobierno corporativo proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento del desempeño de la compañía. El gobierno corporativo está presente en cada uno de los elementos que componen el COSO y actúa de manera transversal dentro de toda la organización, partiendo de los accionistas, la junta directiva o consejo de administración, la alta gerencia, los mandos medios y operativos, quienes junto con los demás stakeholders de la organización, alcanzan unos objetivos conjuntos y son usuarios de la información. (Baracaldo L, 2013). Los recursos se definen básicamente como el conjunto de factores disponibles que posee y/o controla la empresa (Amit & Schoemaker, 1993). Sin embargo, la posesión de tales recursos no explica, por sí sola, la ventaja competitiva de una empresa y por lo tanto, es necesario identificar la forma que la empresa es capaz de integrar el potencial de los recursos que posee y las rutinas operativas que aplica (Nelson & Winter, 1982); los sistemas de control juegan un papel fundamental en la preservación y cuidado de estos recursos.

A pesar de lo anterior aún persisten organizaciones y en especial Pymes, en las que el manejo del concepto de control interno no es claro y sólo se piensa en controlar ciertas operaciones sin ningún tipo de planeación, ahí es donde radica en gran parte el problema ya que muchos empresarios no saben que controlar porque no tienen objetivos ni metas claras, por lo que prefieren dejar sus empresas a la deriva, buscando acomodarse no siempre de la manera más adecuada a los cambios que afectan e influyen el comportamiento de sus negocios.



Al no existir un manejo adecuado de los recursos, así como políticas claras para la prevención de fraudes, salvaguarda de activos y garantía de la integridad en los registros contables, no es posible lograr un equilibrio económico que permita el crecimiento de las Pymes, sino más bien conduce a que muchos empresarios prefieran reducir el tamaño de sus empresas o simplemente el cierre de las mismas como lo muestran los altos índices de muerte temprana de este tipo de negocios, que en la mayoría de los casos pasan de estar bien a desaparecer en un periodo corto de tiempo, con todas las consecuencias económicas y sociales que conllevan ese tipo de situaciones.

Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con sistemas de control interno adecuados, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos carecen de estructuras formales, de una organización adecuada y falta de políticas procesos y procedimientos conocidos por todos los integrantes de la empresa. ( (Aguirre Ch & Armenta V, 2012).

De ahí la importancia que tiene el control interno como eje fundamental en la subsistencia y desarrollo de este tipo de organizaciones (Pymes), lo que nos lleva a identificar los factores estructurales y sus interacciones que limitan la implementación de sistemas de control interno.

### **3.2. Identificación de los Factores que Limitan la Implementación de Control Interno**

Con base en la investigación realizada acerca de control interno basado en un enfoque deductivo definido en la metodología a seguir y el análisis de las situaciones planteadas por diversos autores, se logró identificar un número importante de factores que limitan la

implementación de sistemas de control interno en las Pymes. Cada uno de ellos se deriva de estudios realizados no sólo en Colombia sino en otros países de la región, como México Venezuela, Argentina, Uruguay, y países asiáticos donde se evidencian coincidencias en las diversas problemáticas que enfrentan las Pymes.

La selección se realizó de acuerdo a los factores estructurales descritos al inicio del capítulo, que se relacionan con el modelo organizacional de las Pymes y que limitan la implementación de sistemas de control interno en las Pymes Comerciales ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C.

A continuación se hace un análisis descriptivo de los factores más relevantes, con el fin de identificar cuáles de éstos se presentan con más frecuencia en las empresas objeto de estudio.

### **3.2.1. El Control Interno no es considerado fundamental en la actividad Empresarial**

Aguirre & Armenta (2012), argumentan que el control interno en las Pymes es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa. Sin embargo se ha identificado que en la mayoría de estas organizaciones, el control interno no es considerado como indispensable y fundamental en la actividad empresarial, lo que conlleva a que se ejerzan prácticas poco eficientes para el cuidado y protección de bienes, detección e identificación de riesgos, prevención de fraudes y evaluación de eficiencia de las mismas.

La gestión descuida el control interno y no tiene conciencia de riesgo (Jiang, 2010), no se definen políticas de control desde la gerencia lo que ocasiona que los controles no sean

planeados y ejecutados desde un nivel alto de la organización, sino que se dejen como practicas a niveles operativos; de esta manera no se asumen responsabilidades serias encaminadas al cumplimiento de los objetivos corporativos y a la protección de los bienes.

### **3.2.2. Creencia de altos costos y resultados poco significativos por parte de los propietarios, directivos y administración.**

La creencia de altos costos del control interno y resultados poco significativos, se constituye en otro factor que limita la implementación de estos sistemas en las Pymes, como lo manifiesta (Jiang, 2010), los directivos, propietarios y la administración creen que establecer un sistema de control interno es un método de alto costo, que traerá una pesada carga para la empresa y tal vez sin resultados significativos. Los administradores prefieren gestionar todos los aspectos del negocio directamente.

De igual manera (Laski, 2009), observa que hoy en día, el control interno es todavía considerado más como una carga económica que hay que soportar y sobrellevar que como un elemento que añade valor a la gestión empresarial.

Esta creencia conlleva a que los propietarios y los administradores no realicen evaluaciones objetivas en cuanto a la necesidad de implementar sistemas de control interno prefiriendo realizar actividades de revisión poco efectivas que carecen de cualquier tipo de planeación y dirección.

### **3.2.3. Administración ejercida por los propietarios**

Debido a que la creación de Pymes, surge generalmente del emprendimiento de personas que tienen conocimientos en un arte u oficio, ellos mismos son los que se encargan de

administrarlas, por lo general de una manera empírica, haciendo que la empresa refleje los objetivos personales de los dueños y no unos verdaderos objetivos corporativos.

La confusión de la propiedad con la capacidad de dirigir, creer que por ser el dueño es el único que sabe hacer las cosas y el querer formar parte de todas las áreas sin delegar funciones y sin permitir que personas especializadas o profesionales hagan aportaciones para la mejora de la empresa, no permiten que el control interno sea adecuado. (Zorrilla, 2003).

La falta de metas claras así como la ausencia de objetivos organizacionales definidos, unido a la escasa segregación de funciones, donde la responsabilidad recae sobre una sola persona (Viloria, 2005), influye para que no se perciba la necesidad de implementar sistemas de control interno.

#### **3.2.4. Falta de delegación de funciones**

La segregación de funciones dentro de una organización es fundamental para realizar un adecuado trabajo de supervisión e inspección, ya que permite identificar los responsables de los procesos en cada área.

Las Pymes al contar con estructuras organizacionales planas donde la delegación de funciones es mínima y donde existe una alta concentración de funciones en un grupo reducido de personas, no permite llevar a cabo evaluaciones objetivas dentro de un marco de control interno que contribuya con la identificación y detección de riesgos, el cumplimiento de objetivos corporativos, y el mejoramiento de la gestión administrativa.

Al no existir una adecuada segregación de funciones y tareas, queda en evidencia que los responsables de las diferentes áreas de la empresa no hacen seguimiento y revisión oportuna de los procesos que dirigen (Castañeda, 2014); La delegación de funciones, permite como lo afirma (Perez, 2007), que las deficiencias detectadas puedan ser notificadas a niveles superiores, donde se deben reportar aspectos significativos, que contribuyan con la implementación de correctivos adecuados.

### **3.2.5. Integrar familiares sin tener en cuenta niveles de idoneidad**

Integrar a la familia sin tener en cuenta las capacidades y niveles de idoneidad para desempeñar cargos, puede convertirse en un factor que limita seriamente la implementación de sistemas de control interno en las Pymes.

Las empresas donde las estructuras organizacionales se conforman con los miembros de la familia, no permiten hacer evaluaciones objetivas del desempeño de cada uno en sus cargos, ya que la mayoría de veces se encuentran vinculados a la organización por lazos de afinidad confianza con los propietarios lo que conlleva a que sean ubicados dentro de la organización, con una misión específica que es “ayudar a cuidar el negocio”, sin tener en cuenta su preparación e idoneidad para desempeñar el trabajo asignado.

Cuando se presenta este tipo de situaciones la supervisión interna se convierte en una mera formalidad o simplemente no existe, debido a que el sistema de supervisión no tiene un plan de trabajo ni mucho menos responde a un programa estructurado de control, por lo que la gestión de la empresa no puede evaluar la información y la actuación de los diferentes departamentos (Jiang, 2010).

### **3.2.6. No se reconoce el carácter estratégico del control interno**

El control interno constituye un sistema interactuante, es un proceso que involucra a todo el recurso humano de la organización más allá de los manuales de normas y procedimientos, bajo la responsabilidad de la gerencia de la entidad (Castañeda, 2014). Sin embargo en las Pymes, los sistemas de control interno son vistos por algunos empresarios como una carga más para el negocio y muchos de ellos desconocen su importancia para la organización en términos de adhesión de los planes de acción para la consecución de objetivos corporativos.

Reconocer la importancia del carácter estratégico del control interno permite evaluar constantemente la eficiencia de éste, con respecto a su integración con un sistema de planificación, flexible, preciso y oportuno, derivado de un sistema adaptativo e inteligente (Palma, 1993), donde la documentación formal de políticas y procesos, la utilización de manuales de procedimientos y funciones, conlleva a la implementación de políticas de control interno y cada una de sus normas en todos los procesos de la organización (Castañeda, 2014). Sin embargo en las Pymes el control no es visto desde un punto de vista estratégico para el logro de objetivos organizacionales, porque muchas veces simplemente estos no existen (Sauleda, 2007). La falta de alineamiento de las personas con los objetivos de la organización puede erosionar seriamente el control interno, este tipo de situaciones se presenta con frecuencia en las PYMES y prueba de ello es su alta exposición al fraude y otras prácticas que menoscaban su patrimonio.

### **3.2.7. Desconocimiento administrativo, manejo derivado de la experiencia**

En la parte gerencial, el desconocimiento administrativo, el manejo derivado de la experiencia y conocimientos técnicos adquiridos por los propietarios de sus trabajos anteriores al igual que del grupo cercano de colaboradores, que en la mayoría de ocasiones son familiares que no cuentan con una formación administrativa no permiten dar un manejo gerencial a la empresa; al no existir este manejo no podemos considerar la existencia de objetivos corporativos claros y mucho menos políticas de control interno serias que ayuden a la empresa a la consecución de los mismos.

Como manifiesta (Tellez T, 2004), el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas en un negocio, para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a las políticas administrativas; es claro que si en una organización no existen estas políticas, muy seguramente el control interno no va a jugar un papel preponderante y simplemente si existe se va a convertir en una herramienta operativa para supervisar algunas transacciones, que es lo que ocurre la mayoría de las Pymes independiente al sector que pertenezcan.

En un gran número de Pymes, el control se ejerce por costumbre y experiencia, por lo tanto hace falta educación y profundización sobre cada uno de los componentes de un sistema de control interno (Castañeda, 2014), lo que no les permite identificar y evaluar los riesgos a los que se encuentran expuestas, dejando expuestas importantes áreas de la organización.

### **3.2.8. Falta de políticas de evaluación de riesgos**

En las Pymes no se reconocen los problemas de gestión interna, (Jiang, 2010) considera que solo el 6.8% de las empresas creen que es necesario mejorar su gestión interna, tienen una mala conciencia del riesgo y carecen de mecanismos de alerta de riesgo de financiación, de gestión, de utilización de capitales entre otros.

Este problema no es ajeno a las Pymes en Colombia, ya que estudios demuestran un nivel deficiente en la evaluación de riesgos, hace falta una constitución formal y enfocar los riesgos tanto internos como externos, también por áreas y actividades, (Castañeda, 2014), es decir los riesgos relevantes no se identifican, no se cuantifican y no se evalúan en la mayoría de los casos.

Para hacer una adecuada evaluación de riesgos, es necesario tener en cuenta aspectos tales como, la eficiencia y la efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, la protección de los bienes, el cumplimiento de las regulaciones, (Rivas, 2011), al igual que el análisis de factores externos que representan riesgos potenciales; sin embargo la mayoría de las Pymes no llevan a cabo una evaluación seria y rigurosa de los riesgos, por lo tanto no se toman las medidas adecuadas y oportunas para mitigarlos; la debilidad y el desequilibrio entre los riesgos y los controles, junto con medidas ineficaces conllevan a pobres decisiones administrativas (Tsegahiwot & Zelalem, 2009).

En un gran número de Pymes no existe un adecuado sistema de valoración de riesgos que permitan identificar, prevenir o detectar irregularidades y fraudes; simplemente se utilizan o



adoptan ciertas técnicas y procedimientos de revisión que no corresponden a políticas concretas diseñadas para la implementación de sistemas de control interno.

### **3.2.9. Ausencia de disciplina en el cumplimiento de objetivos organizacionales**

La poca claridad que tienen las Pymes, sobre los objetivos y las metas que desean alcanzar y la ausencia de planes estratégicos que generen un escenario ordenado y acorde con el plan de negocio, se convierten en el principal obstáculo al momento de generar un modelo de gestión eficiente en lo financiero y lo organizacional (Puyana & Matallana, 2002).

Las Pymes no contemplan una estructura corporativa y productiva centrada en la cultura de la planificación, el talento humano, la flexibilidad y la adaptabilidad del negocio, (Villegas & Toro, 2010), lo que les impide diseñar políticas claras y objetivos organizacionales que deban cumplir, de ahí que muchas empresas no establezcan un mínimo de reglas operativas para lograr sus objetivos, las cuales se basan en un sistema de control interno cuya puesta en marcha y funcionamiento son responsabilidad de la administración de la organización (Castañeda, 2014).

La falta de direccionamiento en el proceso de control, dificulta la toma de acciones correctivas a las desviaciones presentadas que pueden ir en contra del cumplimiento de los objetivos organizacionales, si es que realmente existen o por lo menos se intentan implementar.

### **3.2.10. Estructuras organizacionales horizontales**

Las estructuras organizacionales horizontales, donde existen pocos gerentes y un contacto estrecho entre propietarios y administradores, se convierte en otro factor que limita la

implementación de un adecuado sistema de control interno, ya que la construcción de relaciones de confianza no permiten ver la necesidad de establecer sistemas de evaluación de riesgos, la consideración de fraudes corporativos tanto internos como externos y demás situaciones que ponen en riesgo el desempeño de la organización.

De igual manera la existencia de pocos accionistas, los lazos familiares o personas con otro tipo de vínculos dentro de la organización, generan ambientes internos imperfectos, debido a que no se manejan conceptos como la gobernanza, la cultura corporativa, las políticas de recursos humanos, que son fundamentales para crear un ambiente propicio para la implementación de sistemas de control interno.

En la mayoría de las Pymes, la falta de formalidad y la ausencia de una administración adecuada, así como la inexistencia de manuales de procedimientos y ausencia de políticas que sean de conocimiento de todos los miembros, aumenta el riesgo de fraude. (Fernandez, Planas, & Joya, 2012). Esta situación se deriva básicamente de la confianza que tiene el dueño por la cercanía de sus colaboradores.

La estructura organizacional plana u horizontal se convierte en un obstáculo al momento de considerar el control como una herramienta fundamental en el cumplimiento y consecución de los objetivos corporativos de las Pymes; (Sauleda, 2007), considera que en las organizaciones muchas veces, no existe un concepto claro de gobierno corporativo en un concepto amplio como el sistema y los procesos a través de los cuales las entidades son dirigidas y controladas, esto hace que el desarrollo del control interno en cada nivel de la organización que por ende prácticamente no existe por su misma estructura, no sea claro, no se identifique o simplemente no exista.

### **3.2.11. No existen manuales de ética difundidos entre los empleados y personal administrativo.**

En la mayoría de las Pymes no se contempla el control interno como parte de las buenas prácticas corporativas, lo que significa que dentro de los procesos de planeación y evaluación de las actividades no se tenga en cuenta el compromiso hacia un comportamiento integral y ético de todos los funcionarios, lo que impide propiciar un ambiente de control interno efectivo (Castañeda, 2014)

En las Pymes el factor confianza es el predominante como rector de las relaciones entre los directivos y los empleados, de ahí que no se perciba la necesidad de implementar y difundir manuales de ética y comportamiento organizacional que garanticen que el desempeño de los funcionarios este enmarcado dentro de políticas de buen gobierno enfocadas hacia la identificación y detección de riesgos y prevención de fraudes.

A pesar de que COSO asigna particular relevancia a la existencia de un adecuado tono ético hacia el interior de la organización para que esta pueda tener un buen control interno (Sauleda, 2007), en las Pymes no se atiende el ambiente de control enmarcado en códigos de conducta, comités de auditoría competentes y vigilantes, auditorías internas activas y objetivas que se encuentren soportadas en un fuerte marco de valores éticos plasmados en manuales ampliamente discutidos y difundidos dentro de los miembros de la organización.

### **3.2.12. Sistemas de información poco confiables**

En las Pymes no se presta la debida atención al procesamiento oportuno de la información, lo que ocasiona que el trabajo de contabilidad sea deficiente porque la falta de oportunidad

genera distorsión de la información, impide que la gestión financiera pueda desarrollarse plenamente y ocasiona que el flujo de información sea lento y no se pueda recibir oportunamente y de primera mano para la toma de decisiones (Jiang, 2010).

Al no existir un sistema de control interno adecuado la organización no puede garantizar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, ya que no existe la certeza con respecto protección de los activos, la evaluación de riesgos y el aseguramiento de la información, lo que contribuye a que no se logre la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia en sus operaciones y el cumplimiento de normas y leyes aplicables (Castañeda, 2014).

La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, da lugar a toma de decisiones equivocadas, las debilidades se traducen en falencias de control interno que son prioritarios a la hora de detectar fallas en los procedimientos, fraudes internos y externos, lo que conlleva a la imposibilidad de detectar problemas y crear soluciones que den respuesta a los riesgos y cambios que se presentan en la empresa (Salinas, 2012).

### **3.3. Clasificación de los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno.**

Una vez identificados los factores estructurales que se consideran limitantes en la implementación de sistemas de control es conveniente clasificar cada uno de ellos dentro de una definición dada por su origen e influencia en cada una de las pymes objeto de estudio.

La clasificación de los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno en las Pymes, se realiza teniendo en cuenta dos aspectos fundamentales como son: La estructura organizacional de las empresas y el comportamiento de sus propietarios y directivos, por tal razón se denominan, factores organizacionales y factores culturales. En la siguiente tabla se muestran las dos clasificaciones identificadas de acuerdo a la forma como se manifiestan los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno dentro de las Pymes.

<b>CLASIFICACION FACTORES ESTRUCTURALES QUE LIMITAN LA IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN LAS PYMES</b>	
<b>FACTORES CULTURALES</b>	<b>FACTORES ORGANIZACIONALES</b>
1. Control interno no es considerado fundamental en la actividad empresarial	1. No se reconoce el carácter estratégico del control interno
2. Creencia de altos costos y resultados poco significativos	2. Falta de políticas de evaluación del riesgo
3. Administración ejercida por los propietarios	3. Estructuras organizacionales horizontales
4. Falta de delegación de funciones	4. Sistemas de información poco confiables
5. Integrar familiares sin tener en cuenta niveles de idoneidad	
6. Desconocimiento Administrativo, manejo derivado de la experiencia	
7. Ausencia de disciplina en el cumplimiento de objetivos organizacionales	
8. No existen manuales de ética difundidos entre los empleados y el personal administrativo	

**Cuadro 6. Elaboración propia.**

La anterior clasificación se realiza teniendo en cuenta que los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno, se relacionan directamente con el comportamiento de los individuos dentro de las empresas.

- Los factores culturales se relacionan con las creencias y arraigos de los propietarios, directores y administradores para manejar sus negocios; en la mayoría de los casos aunque reconocen la importancia del control interno, no consideran necesaria la

implementación del mismo, porque aseguran que por el tamaño del negocio ellos pueden estar pendientes de toda la operación y con el nombramiento de personas de confianza (generalmente familiares) ejercen control de las diferentes actividades y áreas de sus organización.

- Los factores organizacionales, tienen que ver con las estructuras internas de las empresas y reflejan la ausencia de planeación y dirección en el manejo de aspectos tan importantes como la estructura organizacional, las políticas de identificación y evaluación de riesgos, la eficiencia de los sistemas de información financiera y contable y el reconocimiento del control interno como un factor clave en el logro de los objetivos generales de las organizaciones (Rivas, 2011).

#### 4. Análisis de los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno en las pymes objeto de estudio

Una vez identificados los factores estructurales que limitan la implementación de sistemas de control interno en las Pymes, se procede a realizar un análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al grupo de Pymes comerciales seleccionadas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C., de acuerdo a los criterios de selección expuestos anteriormente.

Los resultados obtenidos se muestran en las siguientes graficas donde se identifican los factores que tienen un nivel mayor de preponderancia en las Pymes objeto de estudio y que limitan la implementación de sistemas de control interno en estas organizaciones.

Para hacer el análisis se hizo una selección de treinta y seis empresas clientes de la firma de consultoría donde trabaja el investigador, todas pymes comerciales ubicadas en la ciudad de Bogotá, en la muestra se determinó que treinta de ellas no cuentan en la actualidad con un sistema de control interno, lo que equivale a un 83% del total de las pymes analizadas, este resultado nos confirma que un gran número de Pymes no cuentan con sistemas de control interno adecuado (Aguirre Ch & Armenta V, 2012).



Gráfico 9. Elaboración propia. Fuente: encuestas Pymes objeto de estudio

Una vez identificadas las Pymes comerciales que no poseen un sistema de control interno y de acuerdo a los factores identificados se hace un análisis para determinar cuáles de estos son los que se presentan con mayor frecuencia y son más relevantes en las empresas objeto de estudio.

En primer lugar se encontró que un gran porcentaje de las Pymes seleccionadas son de carácter familiar, de igual manera en ellas existe vinculación de familiares de los propietarios en diferentes cargos, lo que se observa en estas empresas es que prevalece en un alto grado la participación de factores relacionados con la propiedad de la empresa y el nombramiento de familiares en la misma independiente de su grado de idoneidad (Jiang, 2010).

En términos porcentuales los resultados arrojaron que el 93% de las Pymes seleccionadas son de carácter familiar y en el 83% de ellas existen familiares desempeñando algún cargo.

En las Pymes analizadas se encontró que la dirección está a cargo de los propietarios, por ende, al estar administradas por sus dueños el control interno no es considerado indispensable y si existe no es el adecuado (Zorrilla, 2003). El 97% de las Pymes seleccionadas se encuentran bajo la administración de sus propietarios.

Otros factores relevantes encontrados en las Pymes objeto de estudio, están relacionados con:

- Directivos vinculados en todos los procesos de la organización, lo que dificulta la definición de objetivos organizacionales claros (Viloria, 2005).



- No existe segregación de funciones afectando el seguimiento oportuno de los procesos (Castañeda, 2014).
- En la estructura organizacional no se respetan líneas jerárquicas, lo que se convierte en un obstáculo al momento de considerar el control como una herramienta fundamental para el logro de objetivos corporativos (Sauleda, 2007).

Los resultados obtenidos reflejan porcentualmente que en el 97% de las Pymes los directivos están involucrados en todos los procesos de la organización, en el 60% no existe segregación de funciones y en el 67% de las mismas no se respetan las líneas jerárquicas en la estructura organizacional.

La falta de evaluación de desempeño de los funcionarios vinculados a las Pymes seleccionadas y en especial a los directivos y administradores, se convierte en un obstáculo al momento de generar un modelo de gestión eficiente (Puyana & Matallana, 2002).

La ausencia de políticas adecuadas de evaluación de riesgos tanto internos como externos, así como por áreas y actividades (Castañeda, 2014), se encuentra latente en las Pymes objeto de estudio, lo que ocasiona que no se tomen medidas adecuadas para mitigarlos, creando un desequilibrio entre riesgos y controles (Tsegahiwot & Zelalem, 2009).

En el 80% de las Pymes objeto de estudio no se evalúa el desempeño de sus funcionarios y en un mismo porcentaje no existe una evaluación adecuada de riesgos.

Por otra parte, se encontró que un 53% de los directivos no cuenta con una formación profesional en administración lo que dificulta el manejo gerencial de las empresas y la

creación de objetivos corporativos claros que vayan de la mano con unas adecuadas políticas de control interno (Tellez T, 2004).

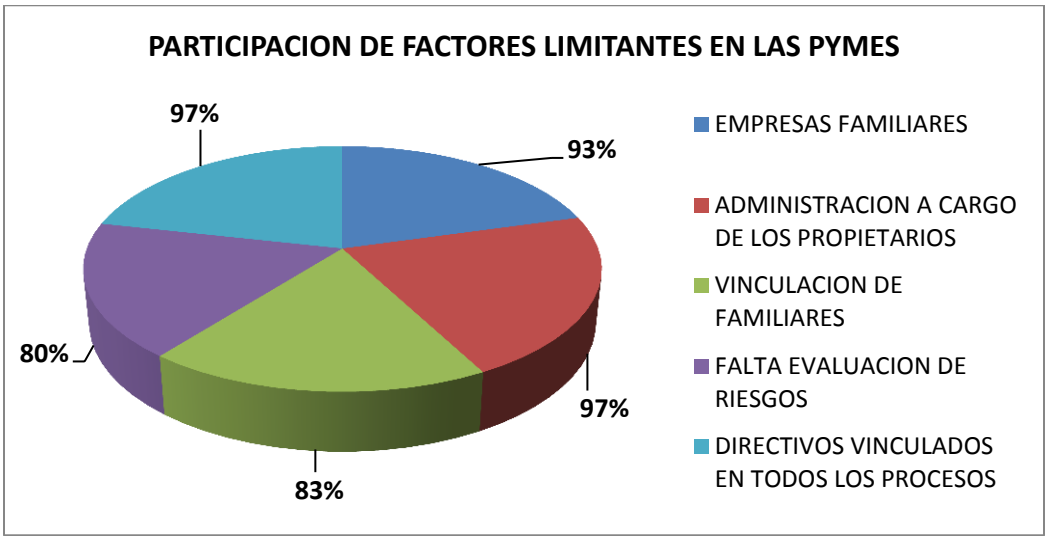
Con respecto al carácter estratégico del control interno, se encontró que un gran número de empresarios considera el control interno como indispensable para el ejercicio de la actividad empresarial, desafortunadamente no emprenden acciones para implementarlo, prueba de ello es que en las Pymes objetos de estudio persiste la ausencia de manuales de funciones y procedimientos, políticas y normas en todos los procesos de la organización, y falta de alineamiento de las personas con los objetivos de la organización, lo que afecta seriamente el control interno (Sauleda, 2007).

Un resultado que confirma que en las Pymes objeto de estudio, no se contempla el control interno como parte integral de las buenas prácticas corporativas, es el 90% obtenido como respuesta negativa a la pregunta si dentro de la organización existen manuales de ética y si son de conocimiento de los empleados. Esta situación refleja que dentro de los procesos de planeación no se tiene en cuenta el comportamiento ético de los empleados, lo que impide propiciar un ambiente de control interno efectivo (Castañeda, 2014).

Por otra parte con respecto a los sistemas de información, los encuestados consideran en su gran mayoría (87%) que cuentan con sistemas de información financiera confiable, porque es presentada a tiempo y de acuerdo a su conocimiento las cifras reflejan razonablemente la realidad de sus empresas. Sin embargo se debe tener en cuenta que las políticas de protección de activos, junto con la evaluación de riesgos y el aseguramiento de la información (Castañeda, 2014), garantizan una información exacta y confiable para la toma de decisiones.

Con respecto a la pregunta si consideraban la implementación de un sistema de control interno como costoso para la organización, el 53% respondió de forma negativa o sea que los costos no serían un factor limitante en la implementación de sistemas de control interno, sin embargo el 47% restante considera la falta de presupuesto como un factor relevante al momento de implementación de sistemas de control interno, lo consideran una carga con resultados poco significativos (Jiang, 2010).

A manera de ilustración, el gráfico 10 muestra los factores de mayor relevancia que limitan la implementación de sistemas de control interno en las Pymes comerciales objeto de estudio.



**Gráfico 10. Elaboración propia. Fuente: encuestas pymes objeto de estudio**

El gráfico sintetiza como en las Pymes comerciales objeto de estudio, los factores estructurales limitantes en la implementación de sistemas de control interno, se encuentran presentes en cada una de las organizaciones en porcentajes significativos para cada uno los casos estudiados.

Para finalizar y con el objetivo de determinar si la implementación de sistemas de control interno se encuentra como una prioridad dentro de los objetivos corporativos de los directivos de las empresas seleccionadas, se realizó una segunda encuesta dentro del mismo grupo de empresarios, cuya finalidad es establecer la importancia asignada por ellos a cinco actividades empresariales previamente establecidas que son:

- Planeación de actividades y procesos
- Cumplimiento de objetivos corporativos
- Seguimiento oportuno de procedimientos
- Confiabilidad de la información financiera
- Sistemas de control interno

Se solicitó que calificaran según su percepción cada actividad en un rango de uno a cinco; siendo cinco la más importante y uno la de menor importancia.

Las respuestas obtenidas muestran que para los empresarios la confiabilidad de la información financiera es la actividad más importante con una calificación promedio de 4.03 y desafortunadamente la actividad que se considera con menor importancia es el control interno con una calificación de 2.47.

La siguiente gráfica muestra la calificación obtenida para cada una de las actividades empresariales consultadas.

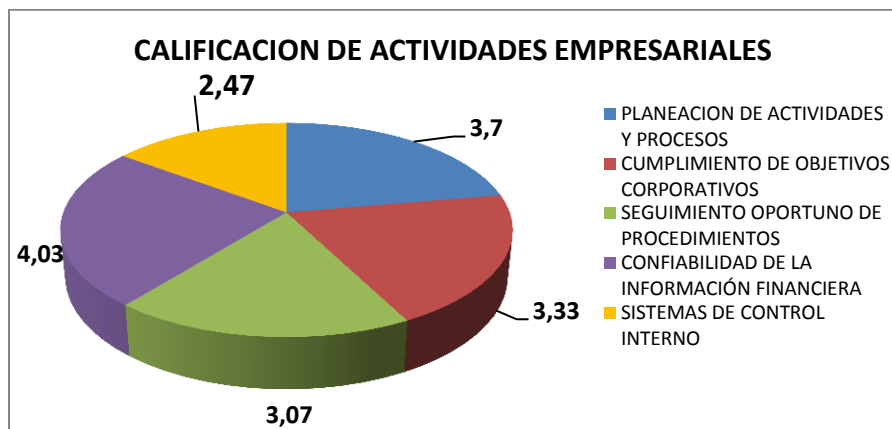


Gráfico 11. Elaboración propia Fuente: encuestas Pymes objeto de estudio

El resultado obtenido en esta segunda encuesta permite ver que a pesar de la importancia de la existencia de control interno dentro de las organizaciones, en las Pymes objeto de estudio para sus directivos y propietarios no es considerado prioritario, indispensable y fundamental en sus actividades empresariales (Aguirre Ch & Armenta V, 2012).

Por medio de la caracterización de las interacciones de los factores limitantes en la implementación de sistemas de control interno, se logra su identificación y posterior clasificación en factores organizacionales y factores culturales, lo que nos permite ubicarlos no solo en un ámbito netamente organizacional y financiero, sino que se logra asociarlos en una segunda clasificación al comportamiento de los propietarios, directivos y administradores que en su mayoría poseen creencias arraigadas en los conocimientos empíricos de administración de sus negocios que no les permite visualizar y dar la importancia requerida a los sistemas de control interno como mecanismos eficaces e indispensables para la consecución de los objetivos corporativos de sus Pymes.

De acuerdo al trabajo realizado con respecto a la identificación y clasificación de los factores que limitan la implementación de sistemas de control interno y de acuerdo a los

resultados obtenidos en las encuestas realizadas a cada una de las Pymes objeto de estudio, se logra demostrar cómo influyen las interacciones de los factores estructurales como limitantes en la implementación de sistemas de control interno en un grupo de Pymes comerciales ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C.

A continuación, junto con las conclusiones del trabajo se formulan unas posibles líneas de mejora relacionadas con el aprovechamiento de las ventajas administrativas y de posicionamiento que poseen las pymes objeto de estudio para mejorar su desempeño, implementar y fortalecer sus sistemas de control interno con el ánimo de mejorar su competitividad y su participación en el sector económico al que pertenecen.

## **5. Conclusiones**

De acuerdo a los factores analizados y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo en las Pymes objeto de estudio, podemos concluir que uno de los aspectos más preocupante y que predomina al interior de las organizaciones es la poca importancia que se le da a los sistemas de control interno, ya que a pesar de que los propietarios, directivos o administradores son conscientes de la necesidad de contar con ellos, no se preocupan por implementarlos y ajustarlos a las políticas corporativas y organizacionales de sus empresas.

La integración familiar en las Pymes es un factor común dentro de este tipo de organizaciones, por lo tanto se puede decir que es inherente a ellas, sin embargo la existencia de esta condición no debe interpretarse como un limitante, sino al contrario debe ser aprovechada para crear compromiso y responsabilidad frente al desarrollo de políticas organizacionales que vayan de la mano y en complemento con el ejercicio de un adecuado control interno, que sea eficiente y que les permita tener ventajas competitivas sobre los demás.

En este punto es necesario resaltar que si bien es cierto que vincular familiares a las organizaciones brinda cierto grado de tranquilidad a los propietarios, es indispensable que esos nombramientos correspondan a necesidades propias del funcionamiento de las mismas y que la designación en los cargos se debe hacer teniendo en cuenta la idoneidad de cada individuo para desempeñar las funciones asignadas, al igual que su acoplamiento a las políticas administrativas y de control de la organización.

La administración ejercida por los propietarios debe contribuir a mejorar el ambiente organizacional como base para la implementación de controles internos eficaces y no debe ser considerada solo como un factor limitante de los mismos. Por el contrario se debe aprovechar esta condición para crear una estructura organizacional eficiente que evite la concentración de funciones y permita el logro de objetivos corporativos de una manera eficiente.

El manejo de las empresas derivado de la experiencia de sus directivos, debe ser complementado con un trabajo administrativo ejercido por profesionales idóneos que contribuyan con sus conocimientos al crecimiento y desarrollo de la organización y por ende al fortalecimiento del trabajo gerencial apoyado en el control interno y la conciencia del riesgo.

De igual manera organizar, enseñar y dirigir a todo el personal con respecto al cumplimiento de las normas establecidas de control interno debe ser una prioridad de los directivos en las Pymes, al igual que la supervisión continua y el monitoreo permanente de todas las actividades empresariales.

Un aspecto relevante que se debe tener en cuenta, es que el control interno en las empresas es fundamental para su supervivencia, muestra de ello es que las empresas grandes sobreviven por un tiempo mayor que las pymes, ya que desde un principio cuentan con sistemas de control interno y objetivos corporativos claros que contribuyen a que perduren y permanezcan en el tiempo, caso contrario sucede en las pymes donde la ausencia o poca efectividad de las medidas tomadas al respecto, conducen a que desaparezcan en un periodo



muy corto, lo que les impide conseguir sus objetivos comerciales y su desarrollo corporativo.

Promover y difundir de manera continua y permanente un comportamiento ético dentro de la organización por parte de todos y cada uno de sus directivos y funcionarios, debe convertirse en el plan bandera de las políticas administrativas, lo que garantiza la transparencia en las operaciones, brindando confianza y respeto entre cada uno de sus miembros.

Por último, la implementación de un adecuado sistema de control interno va a permitir la generación de información financiera exacta, confiable y oportuna; útil para la toma de decisiones por parte de los directivos y propietarios de las organizaciones, que genera confianza en las cifras recibidas ya que se va a tener la certeza de que existen políticas definidas para la protección de activos, la evaluación de riesgos y el aseguramiento de la información, contribuyendo de esta manera con el fortalecimiento de la estructura organizacional y el cumplimiento de los objetivos corporativos, asegurando la perdurabilidad y permanencia las Pymes objeto de estudio en el mercado.

## Referencias Bibliográficas

- Aguirre Ch, R., & Armenta V, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *El buzón de pacioli Año XII Numero 76*, 1-17.
- Amit, R., & Schoemaker., P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 33 - 46.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Baracaldo L, N. (2013). Diagnostico de gobierno corporativo, como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares. *Cuadernos de Contabilidad*, 581 - 615.
- Berry, A., Capps, T., Cooper, D., & Ferguson, P. (1985). Management accounting control in an area of the NCB: Rationales of accounting practices in a public enterprise. *Accounting, Organizations and Society*, 3 - 28.
- Brown, R. (2004). *History of accounting and accountants*. Nueva York: Beard Books.
- Calori, V. (1997). Les PMI face á la planification strategique. *Reveu Francaise de gestion*, vol 1, 11 -23.
- Castañeda, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En - Contexto*, 129-146.
- CEPAL. (2010). *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Cepeda, A. G. (1997). *Auditoria y Control Interno*. Mexico D.C.: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Teoria General de la Administración*. Mexico D.C.: Mc. Graw Hill.
- Coase, R. (1990). Accounting and the theory of the firm. *Journal of accounting and economics 12*, 3 - 13.
- Comisión Europea. (2002). *Observatorio de las PYMES Europeas 2002*. Recuperado el 10 de 08 de 2015, de [www.sifemurciaeuropa.com](http://www.sifemurciaeuropa.com)
- Comunidad Económica Europea. (2003). *Recomendación de la Comision de Comunidades Europeas*. Berlin.
- Confecamaras. (2016). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia*. Bogotá D.C.: CONFECAMARAS.

- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos modelos de control interno (Modelo COSO)*. Madrid: Diaz de Santos.
- Cota Yañez, M. (2008). La importancia de las pequeñas y medianas empresas. *Gaceta Universitaria Granados*, 13 15.
- DANE. (2009). *ENCUESTA DE LA GESTION DE CALIDAD ESTATAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIA ECDE*. Bogotá D.C.: www.dane.gov.co.
- Dhawan, R. (2001). Firm size and productivity differential: theory and evidence from a panel of US firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 269 293.
- Durendez, A., & Garcia - Perez, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 137 - 153.
- Ed Vosselman, J. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationship. *Organization and Society*, 267 283.
- Estupiñan G, R. (2015). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- FENALCO. (2014). *Comercio un sector en expansión y con potencial de crecimiento*. Bogotá.
- Fernandez, A., Planas, Y., & Joya, R. (2012). Una propuesta normativa de control interno para las pymes mexicanas. *Cofin Habana*, 77 - 85.
- Ferraro, C. (2011). *Apoyando a las Pymes: Políticas de fomento en America Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Ferraro, C. (s.f.). *Apoyando a las Pymes: Políticas de fomento en el Caribe y America Latina*.
- Franco A, M. (2012). *Factores determinantes del dinamismo de las PYMES en Colombia*. Barcelona (España): Universidad Autonoma de Barcelona.
- Gomez S, B. (2007). *Procesos de transformación de la ciudad de Medellin, descentramientos - aglomeración - polarización* . MEDELLIN: Facultad de Arquitectura Universidad Nacional de Medellin.
- Granda, R. (2006). *Control interno MECI*. Bogotá: Ediorial Nueva Legislación Ltda.
- He, L.-F. (2006). The construction of SMEs Internal control system. *Economic souvery. Management Information*, 1 - 14.

- Hernandez S, R., Fernandez C, C., & Baptista L., P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima: Mc Graw Hill.
- Holmes, A. (1979). *Auditoría. Principios y procedimientos*. Madrid: Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.
- Jensen, M., & Meckling, W. (Octubre de 1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jiang, L. (2010). Discussions on the Improvement of the Internal Control in SMEs. *International Journal of Business and Management*, 214 - 216.
- Kirsh, L. (1996). The management of complex tasks in organizations: controlling the systems development process. *Organization Science* 7, 1-21.
- koontz, H., & Weinrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Laski, J. P. (2009). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en America Latina. *Gestión y Estrategia*, 9 - 23.
- Lerma, H. D. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Manay, M., & Melina, G. (2012). *Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina*. Centro de Estudios latinoamericanos.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoria del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S., & Cante, O. (2005). *Auditoria del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mejia, R. C. (2002). Sistema de control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Revista universidad Eafit*, 73 - 86.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Ley 590 de Julio de 2000*. Recuperado el 30 de 04 de 2015, de [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)
- Mithcell, W., & Singh, K. (1993). Death of the lethargic: Effects of expansion into new technical subfields on performance in a Firm's base business. *Organizational Science*, 152 - 180.

- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Cambridge M.A: Belknap.
- Nielsen. (2007). *La segunda On Line*. Recuperado el 06 de 09 de 2010, de [www.lasegunda.com](http://www.lasegunda.com)
- O'Reagan, N, & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, 663 - 671.
- Oseifuah, E., & Agyapong, G. (2013). Internal control in small and microenterprises in the Whebe District, Limpopo Province, South Africa. *European Scientific Journal*, 241 - 251.
- Palma, A. (1993). *Dirección de organizaciones*. Santiago: Ediciones Dolmen.
- Patton, M. (1990). Qualitative Evaluation and research methods. *Beverly Hills, CA Sages*, 169 - 183.
- Perdomo M, A. (2004). *Fundamentos de Control Interno Novena Edición*. Mexico D.F.: Thomson Editores S.A.
- Perez, P. (2007). *de gerencia.com*. Recuperado el 12 de 12 de 2011, de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- Puyana, S., & Matallana, V. (2002). Las Mipymes colombianas y el mercado internacional. *Revista Civilizar*, 67 - 73.
- Quevedo, D., & Ramirez, E. (2006). *ANALISIS COMPARATIVO ENTRE LOS ENFOQUES MODERNOS DE CONTROL INTERNO: COSO, COCO Y MICIL*. CARABOBO: UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
- Rivas, G. (2011). MODELOS CONTEMPORANEOS DE CONTROL INTERNO: FUNDAMENTOS TEORICOS. *Observatorio Laboral Vol 4*, 115 - 136.
- Rodriguez G, G., Gil F, J., & Garcia J, E. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*. Malaga: Aljibe.
- Rodriguez, A. (2003). *La realidad de la PYME Colombiana, Desafio para el desarrollo*. Medellin: FUNDES.
- Rodriguez, D. (2005). Diagnostico del clima organizacional. *Diagnostico Organizacional*, 159 - 177.
- Root, S. (1998). Internal Control to Enhance Corporate Governance. *Beyond COSO*, 68.

- Salinas, J. (2012). *PROBLEMATICA QUE AFRONTAN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA POR FALTA DE UN SISTEMA DE CONTROL*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Sauleda, L. (2007). *Control Interno, Gestion de Riesgos y Practicas de Gobierno corporativo: excelencia en la gestión, transparencia y creación de valor agregado*. Montevideo.
- Scott W, R. (1995). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and identities*. Minesota: Sage.
- Sosa, J. (2013). Los servicios de aseguramiento en la pequeña empresa ¿nivel de seguridad alto o moderado? *Cuadernos de contabilidad*, 75 - 90.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategi planning in SME's - some empirical findings. *Management Decision* vol. 40, 853 - 861.
- Tellez T, B. (2004). *Auditoria un enfoque práctico*. Mexico D.F.: International Thomson Editores S.A.
- Tornatzky, L., & Fleishcher, M. (1990). *The process of technological innovation*. Lexington MA.
- Tsegahiwot, T., & Zelalem, B. (2009). *Internal control in Swedish small and medium zise enterprises*. Suecia: Escuela de Negocios UMEA.
- Vera C, M. A. (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Documentos FCE - CID 10*, 1 - 53.
- Villegas, D., & Toro, I. (2010). Las Pymes: Una mirada a partir de la experiencia academica del MBA. *Revista MBA EAFIT*, 86 - 101.
- Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad contable*, 87 - 92.
- Wai, L. (2008). *Importance of Internal Auditing: Small and Medium Enterprises (SMEs) Perception*. Malasya: Putra Malasyan University.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal ofr management Rewiews*, 31 - 51.
- Zahra , S., Neubaum, D., & Naldi, L. (2007). The effects of ownership and governance on SMEs international Knowledge-bases resources. *Small Business Economics* vol 29, 309 - 327.

Zorrilla, M. (2003). *Implementación de un plan estratégico en la industria de Impermeabilizantes y pinturas ubicada en la ciudad de Oaxaca*. Oaxaca - Mexico: Universidad de las Américas Puebla.