



**Gestión de control interno para Pymes desde el gobierno corporativo e incidencia en los resultados  
financieros, sector industrial**

Lema De la Cruz, Lady Marisol y Toaquiza Licta, Jessica Marlene

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Artículo académico, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría

Ing. Urbina Poveda, Myriam Alexandra MSc.

24 de febrero del 2022

# **Gestión de control interno para Pymes desde el gobierno corporativo e incidencia en resultados financieros, sector industrial**

*Internal control management for SMEs from the perspective of corporate governance and impact on financial results, industrial sector*

Jessica Marlene Toaquiza Licta <sup>1</sup>, Lady Marisol Lema De la Cruz <sup>1</sup>, Myriam Alexandra Urbina Poveda <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio, Latacunga, Ecuador

jmtoaquiza3@espe.edu.ec, 0000-0003-3530-3581.

lmlema6@espe.edu.ec, 0000-0002-9508-5881.

maurbina1@espe.edu.ec, 0000-0002-5125-0865.

## **Abstract**

**Introduction.** Internal control management is a set of procedures that help organizations to safeguard their resources. **Objective.** In this context, through a study of 20 companies (medium and large) of the industrial sector in the province of Cotopaxi, it is evaluated how the internal control management from the application of corporate governance affects the financial results, it should be noted that the problems that arise in this sector is the lack of adequate organization and lack of supervision in the production plant, considering that in this province 7.87% corresponds to large companies and 92.13% to medium and small. **Methodology.** Corporate governance was measured through the construction of indexes such as shareholder rights, general meeting, board of directors, government and/or family, control architecture, information transparency and risk mitigation measures. **Results.** Through a multivariate regression model, the results highlight that control architecture has a positive relationship with financial results. **Conclusion.** Considering the importance of internal control, the implementation of an internal control management model has been proposed to contribute to the financial performance of SMEs in the industrial sector.

**Keywords:** *Management, Internal control, Corporate governance, Financial results*

## Resumen

**Introducción.** La gestión de control interno es un conjunto de procedimientos que ayudan a las organizaciones a salvaguardar sus recursos. **Objetivo.** En este contexto mediante un estudio de 20 empresas (medianas y grandes) del sector industrial de la provincia de Cotopaxi, se evalúa cómo la gestión de control interno a partir de la aplicación del gobierno corporativo incide en los resultados financieros, cabe recalcar que las problemáticas que se presentan en este sector es la carencia de una adecuada organización y la falta de supervisión en la planta de producción, considerando que en esta provincia el 7,87% corresponde a las empresas grandes y el 92,13% a medianas y pequeñas. **Metodología.** La medición del gobierno corporativo se realizó mediante la construcción de índices como derechos de los accionistas, junta general, directorio, gobierno y/o familia, arquitectura de control, transparencia de información y medidas para mitigar riesgos. **Resultados.** A través de un modelo de regresión multivariante, los resultados resaltan que la arquitectura de control tiene una relación positiva con los resultados financieros. **Conclusión.** Considerando la importancia del control interno, se ha propuesto la implementación de un modelo de gestión de control interno para coadyuvar a los resultados financieros en las Pymes del sector industrial.

**Palabras Clave:** Gestión, Control interno, Gobierno corporativo, Resultados financieros

## Introducción

La empresa es toda actividad económica enfocada en la producción de bienes y/o prestación de servicios, cuyo propósito es obtener beneficios económicos (utilidad/ rentabilidad) (Contreras & Vera, 2008). En general, estas entidades cumplen un rol importante en la economía por su aporte al desarrollo en términos de empleo y productividad (Loor et al., 2018).

Dentro de la actividad económica, el sector industrial es uno de los más importantes a nivel internacional, por su relación con el desarrollo y crecimiento económico, creación de riqueza y liderazgo en el mercado (Naudé & Szirmai, 2012). Otro aspecto a considerar es que este sector representa el 8,41% de 882.766 empresas existentes en el Ecuador, a su vez registra el 20,97% de 169.451 millones de dólares de ingresos por ventas, en relación a plazas de empleo aporta con el 12,79% de 3.031.496 registrados en el IESS (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2020). El objetivo principal de este sector, es convertir la materia prima en un producto terminado, por lo que se cumple un proceso productivo en el que intervienen distintos departamentos tales como producción, compras de materiales, control de calidad, bodega de almacenamiento y empaquetado, bodega de producto terminado y finalmente contabilidad (Alquinga, 2014).

En este contexto, las organizaciones asumen diversos retos relacionados a su administración, dentro de los cuales se destaca la globalización, el capitalismo financiero y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación; por lo que surge la necesidad de optar por mecanismos como el gobierno corporativo que coadyuven a la creación de valor empresarial (Barbosa et al., 2013).

Usualmente el gobierno corporativo, se define como un conjunto de normas, principios, fundamentos y relaciones orientados a responder a los diferentes grupos de interés (consejo de administración, accionistas y otros actores interesados). Escobar-Vaquiro et al., (2016), plantean que, cuando las empresas manejan un buen gobierno corporativo se fortalece el desempeño financiero, de tal manera que al generarse menos costos ayuda a la organización a obtener una perspectiva de crecimiento económico, porque se evitan gastos que benefician únicamente a los administradores y accionistas.

De acuerdo a Lefort (2003), el gobierno corporativo se ve influenciado por factores internos de la empresa como las tendencias gerenciales, estructura de capital, sistema de control interno, monitoreo y por factores externos fundamentales como un sistema legal- jurídico, el mercado y el grado de competencia en los mercados sobre bienes y suministros que oferta la compañía.

Los diversos escándalos financieros acontecidos en economías como Estados Unidos, América Latina y Europa, generaron desconfianza ante los inversionistas, por lo que, organizaciones como la Corporación Andina de Fomento (CAF) sugieren la aplicación de cinco principios básicos de gobierno corporativo, los mismos que son basados en la eficiencia, equidad, respeto de los derechos, cumplimiento responsable y transparencia, de tal manera que influyan en la toma de decisiones en beneficio de la entidad, es decir, esto ayudará a que las firmas establezcan lineamientos para su mejora continua (Díaz, 2010).

Partiendo de lo mencionado, uno de los pilares fundamentales que va de la mano del gobierno corporativo es el control interno, el mismo que se define como un conjunto de reglas creadas por una entidad para reducir los riesgos que puedan existir dentro de la misma, algunos de sus beneficios al implementarlo es prevenir posibles peligros como el fraude, malversación de fondos e incluso manejos inadecuados de información, además ayuda con el cumplimiento de los objetivos propuestos (Betancourt, 2018). Por otro lado, la gestión se conceptualiza como un grupo de procesos que se deben asumir y llevar a cabo con responsabilidad empresarial (Huergo, 2004); por lo que bajo este antecedente la gestión del control interno comprende un

conjunto de procedimientos que ayudarán a las organizaciones a desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz salvaguardando sus recursos y activos.

El objetivo de la presente investigación es analizar cómo la gestión de control interno a partir de la aplicación del gobierno corporativo incide en los resultados financieros de las empresas del sector industrial de la provincia de Cotopaxi, durante el período 2020. En la evaluación del gobierno corporativo se consideran siete secciones principales: (1) derecho de los accionistas y trato equitativo, (2) la junta general o asamblea de accionistas, (3) el directorio, (4) gobierno y/o familia, (5) arquitectura de control, (6) transparencia e información financiera y no financiera y (7) medidas para mitigar la corrupción empresarial. Por otro lado, los resultados financieros se midieron a partir de los indicadores de rentabilidad ROA (Rentabilidad del activo) y ROE (Rentabilidad del patrimonio) y para ello se utilizaron los estados financieros publicados en el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Cabe recalcar, que los resultados de este estudio pueden generar inferencia en las Pymes del sector industrial del Ecuador, de tal manera, que se conozcan las secciones de la gobernanza más esenciales que pueden ser aplicados dentro de las empresas de menor tamaño, y en este contexto se destaca la gestión de control interno como mecanismo de gran ayuda dentro de este tipo de organizaciones.

## **Marco Teórico**

### *Gobierno corporativo*

La aplicación de las prácticas del gobierno corporativo se remonta aproximadamente a los años 1600, en el cual, los directivos de las compañías tomaron la iniciativa de implementar este mecanismo con la finalidad de que las empresas generen beneficios económicos y garantizar su continuidad en el corto y largo plazo (Yousif, 2016). Sin embargo, el tema de gobernanza tuvo un gran impacto a partir de la crisis de Wall Street en 1929, donde surge la necesidad de transparentar la información, y determinar la forma en que el nivel directivo responda ante los accionistas por sus prácticas de negocios (Muñoz, 2011).

Existen varios estudios que demuestran que el gobierno corporativo toma un papel importante dentro de las organizaciones, de tal manera, que se han establecido teorías que sustentan su relevancia. En primer lugar se destaca, la teoría de la agencia que surge por la dualidad que existe entre la propiedad y el control (Serna et al., 2007); así mismo la teoría institucional, la cual trata de analizar el entorno interno y externo de la organización, así como la revisión de

sus reglamentos y estatutos (Restrepo & Rosero, 2002); y finalmente se destaca la teoría de los *stakeholders*, que hace referencia al conjunto de actores que tienen intereses comunes por una compañía, como son accionistas, empleados, gerentes, miembros de la sociedad, proveedores, acreedores y consumidores, de tal manera que cada uno de ellos puedan ayudar a la creación de valor (Vassolo et al., 2007).

De acuerdo a esta contextualización, Lefort (2003), define al gobierno corporativo como un conjunto de principios, normas y relaciones que son creadas para los grupos de interés, de tal manera, que cada miembro cumpla con las funciones que le han sido designadas y reciban un trato justo; además, es necesario que exista transparencia y confianza para que la firma tenga un crecimiento económico notable generando seguridad económica y jurídica a los accionistas.

Por otra parte, Mejía (2011) plantea que el gobierno corporativo son todos aquellos principios y normas que ayudan a la compañía a administrarse, es decir, buscan regular su estructura organizacional desde los órganos de dirección (accionistas/ inversionistas/ administradores) hasta la última persona (empleados/ trabajadores) que forma parte de la empresa. En empresas cotizantes, el beneficio que se logra con la implementación de un buen gobierno corporativo es la confianza que genera entre inversores, la transparencia de información entre administradores y accionistas, además de facilitar la creación de valor (García, 2013). Por otra parte Flores et al., (2013), mencionan que su aplicación en las Pymes puede generar grandes beneficios entre ellos, la oportunidad de tener acceso a fuentes de financiamiento, una adecuada segregación de funciones, se genera transparencia y confianza ante los *stakeholders*; y la mejora del desempeño organizacional.

#### *Marco normativo del gobierno corporativo en Ecuador*

A nivel internacional las economías tratan de establecer leyes para regular el gobierno corporativo; no obstante, estas normas son de aplicación voluntaria, tal es el caso de Ecuador donde se crearon Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo, que de acuerdo a Enriquez (2020), se encuentra conformado por siete secciones principales considerando la resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2020-0013 del 01 de septiembre 2020:

- Derecho de los accionistas y trato equitativo: Los accionistas, son quienes aportan capital, son los encargados de tomar decisiones claves en beneficio de la empresa, además tienen derecho a recibir información y ser tratados de manera equitativa.

- La Junta General o Asamblea de Accionistas: Es el órgano de administración más importante, se encuentra conformado por la alta dirección, quiénes se reúnen para deliberar y tomar las decisiones más esenciales para la compañía.
- El Directorio: Es el órgano de gobierno encargado de ser el vínculo entre accionistas, administradores y demás grupos de interés.
- Gobierno y/o Familia: Una de las características es que cuentan con un plan de sucesión y contingencia para las futuras generaciones.
- Arquitectura de Control: Es uno de los pilares más esenciales y característicos del gobierno corporativo, se encuentra compuesto por cinco componentes, los cuales son el ambiente de control (se establecen normas adecuadas para el manejo de la estructura organizacional), gestión de riesgos (se encuentran incluidos los objetivos a alcanzar, la identificación y evaluación de riesgos que pueden surgir en la empresa), actividades de control (son políticas definidas por la compañía para asegurar que los riesgos antes detectados se han solucionado), información y comunicación (se comunica a la firma toda información necesaria) y monitoreo (se realiza un seguimiento eficaz sobre el sistema de control interno que se ha efectuado), estos elementos deben ser aplicados de manera correcta para que su funcionamiento dentro de la organización sea eficiente, cabe recalcar que si el control interno no es aplicado correctamente el gobierno corporativo no funcionará.
- Transparencia e información financiera y no financiera: Derecho de los accionistas que garantiza que puedan recibir oportunamente información financiera y no financiera relevantes para la toma de decisiones.
- Medidas para mitigar la corrupción empresarial: Las entidades deberán implementar reglamentos para evitar la corrupción.

### *Gestión de control interno y su relación con el gobierno corporativo*

El control interno es un pilar esencial que va de la mano del gobierno corporativo ayudando a asegurar el funcionamiento de la empresa, sus inicios según Luna (2013), datan en el año 1917 apareciendo en la obra de Montgomery, además autores como Stacey (2021) y Choloquina & Fonseca (2021), mencionan que se debe implementar este mecanismo con el fin de establecer lineamientos mediante el cual se busque evitar fraudes y errores que se puedan generar dentro de las compañías. Urdanegui (2018), define al control interno como un conjunto, normas, políticas y herramientas que ayudan a la entidad a que pueda mantenerse en marcha minimizando riesgos.

Así mismo Morais (2011), expone que la gestión de control interno es una obligación o compromiso que los miembros de la empresa establecen para su sostenibilidad en el corto y largo plazo, de esta manera el gobierno corporativo, es la forma de como estas entidades responden a los compromisos y obligaciones que cada organización tiene propuesta, es por ello que es un pilar principal para las buenas prácticas del gobierno corporativo.

Debido a la importancia del control interno, varios organismos han establecido lineamientos o modelos para su aplicación, como el COSO, CoCo, COSO ERM 2017, COBIT, entre otras que generan un gran aporte a la estructura organizacional de la empresa, cabe recalcar que los dos primeros modelos antes mencionados son los más utilizados en el continente americano.

La metodología COSO es un sistema de control interno que busca que todas las organizaciones logren un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, financieros y materiales, está enfocado en reducir todos los costos innecesarios, y mediante ello generar mayor oportunidad para maximizar sus utilidades (Gamboa et al., 2018), este modelo se caracteriza por contar con cinco componentes esenciales que son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. Además, el modelo COSO ERM del año 2017 fue implementado principalmente para evaluar y mitigar todos los riesgos empresariales.

Por otra parte, Quinaluisa Morán et al., (2018) mencionan que el modelo CoCo, fue desarrollado de manera fácil y comprensible para los *stakeholders* y surge a partir de las dificultades que tenían las organizaciones al aplicar el modelo COSO, así mismo la metodología COBIT es uno de los modelos más utilizados en el gobierno corporativo, ya que utilizan prácticas de alta seguridad y control con respecto a las tecnologías de información.

### *Resultados financieros*

Urbina Poveda (2019), argumenta que los resultados financieros se obtiene al final del ejercicio económico de una empresa, por tanto una de las medidas para aproximar los mismos es el indicador ROA que indica la rentabilidad que se tiene sobre los activos, por otra parte Acosta-Medina et al., (2019) manifiestan que el indicador ROE mide la rentabilidad de capital y es el más usado por los inversionistas y accionistas de las compañías, así mismo el indicador ROI hace relación a la ganancia obtenida mediante las inversiones realizadas por los accionistas de la firma.

## **Metodología**

La evaluación de la incidencia de la gestión de control interno como parte esencial del gobierno corporativo, se realiza a través de una muestra de empresas medianas y grandes del sector industrial de la provincia de Cotopaxi, es decir entidades con ingresos mayores a USD 1'000.001,00. La elección del tamaño se respalda en el estudio de Espinoza et al., (2020) que sugiere que en las compañías de mayor tamaño la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo genera un impacto positivo en el rendimiento del activo y del capital, por lo tanto, si la evidencia expone que estos mecanismos dan buenos resultados, su aplicación en las organizaciones de menor tamaño son relevantes.

Para el efecto, el estudio realizado hace énfasis al sector industrial, puesto que, es el segundo rubro más importante en la generación del PIB en Ecuador, adicionalmente, estas empresas son desarrolladoras de la mayoría de fuentes de empleo, además de ayudar al crecimiento y fortalecer la economía del país (Camino et al., 2017).

A partir de lo expuesto la población objetivo de este estudio son 20 empresas del sector industrial (7 grandes y 13 medianas). Para la comprobación de la hipótesis se utilizaron dos sistemas de variables, la primera variable es la dependiente que se enfoca en los resultados financieros y esta se medirá a través de los indicadores ROA y ROE, elaborados en base a los estados financieros del ejercicio fiscal 2020 publicados en el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La segunda variable se relaciona al gobierno corporativo, para el efecto se evaluó considerando las Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo, que está compuesto por siete secciones : (1) derechos de los accionistas y trato equitativo, (2) la junta general o asamblea de accionistas, (3) el directorio, (4) gobierno y/o familia, (5) arquitectura de control, (6) transparencia e información financiera y no financiera y (7) medidas para mitigar la corrupción empresarial; dentro de la cual el estudio hará énfasis a la arquitectura de control como proxy de la gestión de control interno. Para el estudio de la gobernanza se desarrolló un cuestionario de 35 preguntas, mismo que fue validado por expertos en el área de conocimiento, y se aplicó del 10 al 17 de diciembre de 2021, la recolección de datos se realizó a través de una encuesta remitida por correo institucional.

### *Índice de gobierno corporativo*

Con el fin de medir el nivel de aplicación del gobierno corporativo en las empresas objeto de estudio, se construyó un índice de gobierno corporativo similar a los estudios de Polo Jiménez

et al., (2020) y Lagos & Vecino (2011), para las respuestas de los cuestionarios se consideró la siguiente escala de valoración “Si aplica”; equivale a 1, “No aplica”; corresponde a 0 y “Aplica parcialmente”; tiene un valor equivalente de 0,5” (Chicharro et al.,2015). La evaluación del nivel de cumplimiento se realizó, considerando las recomendaciones del gobierno corporativo agrupado por secciones, para cada conjunto de preguntas se sumó y se dividió para la totalidad de cada categoría obteniendo una calificación ponderada, conforme lo detalla la tabla 1.

**Tabla 1**

*Estructura del índice de Buen Gobierno Corporativo*

<b>Secciones</b>	<b>Puntaje máximo</b>
1.Derechos de los accionistas y trato equitativo	0,26
2. La junta general o asamblea de accionistas	0,09
3. El Directorio	0,14
4. Gobierno y/o Familia	0,11
5. Arquitectura de control	0,20
6. Transparencia e información financiera y no financiera	0,11
7. Medidas para mitigar la corrupción empresarial	0,09
8. Índice Total de Gobierno Corporativo	1,00

**Fuente:** Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, (2020).

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se plantea un modelo de regresión lineal múltiple, estimado por mínimos cuadrados ordinarios, donde las variables dependientes (ROA y ROE) se determinan por un conjunto de variables regresoras (Gujarati & Porter, 2010). El modelo de regresión lineal múltiple supone que la función de regresión que relaciona la variable dependiente con las variables independientes es lineal. De acuerdo a lo comentado, se consideran dos especificaciones, considerando las dos medidas de rentabilidad propuestas:

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 (DA) + \beta_2 (JG) + \beta_3 (ED) + \beta_4 (GF) + \beta_5 (AC) + \beta_6 (TIFnoF) + \beta_0 (MPMR) + \varepsilon \quad (1)$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 (DA) + \beta_2 (JG) + \beta_3 (ED) + \beta_4 (GF) + \beta_5 (AC) + \beta_6 (TIFnoF) + \beta_0 (MPMR) + \varepsilon \quad (2)$$

Donde:

*ROA/ROE* Variables proxy del desempeño financiero para cada empresa

$\beta_0$	Término independiente
$\beta_{1...n}$	Mide los cambios en la variable dependiente por cada cambio unitario en las variables independientes. Las variables explicativas se detallan en la tabla 1.
$\varepsilon$	Error de observación debido a variables no controladas

Para el análisis de la linealidad se analiza la prueba de Fisher, los coeficientes del modelo y sus niveles críticos a través de la prueba estadística t, así mismo se realiza el test de multicolinealidad.

### *Modelo de gestión de control interno para las Pymes industriales*

En este estudio se resaltó la importancia que tiene la gestión de control interno dentro del gobierno corporativo, puesto que en las empresas objeto de estudio se reveló la falta de organización empresarial, la inexistencia de manuales de políticas y procedimientos, la falta de capacitación al personal y la carencia de supervisión en la planta de producción, lo que ocasiona debilidades en la productividad y en su desarrollo económico. Por lo tanto, se pone en relevancia la necesidad de implementar un modelo de gestión de control interno para apoyar a los resultados financieros de las Pymes, es así que a partir de las debilidades denotadas en las empresas del sector industrial se ha propuesto un modelo de gestión de control interno basado en las metodologías COSO, COSO ERM 2017, CoCo y COBIT bajo la Normativa Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo, el cual ayuda a las organizaciones a mejorar su desempeño financiero.

Se estudian 20 empresas industriales que aplican gobierno corporativo y aplican modelos de control interno, mismos que fueron analizados a través de una matriz de comparación y con el conocimiento de la situación real de las Pymes industriales.

### **Resultados**

Las encuestas fueron respondidas por el nivel ejecutivo y el nivel administrativo, además los resultados de las estadísticas, demuestran que las empresas industriales cuentan en promedio con un número de 10 a 49 empleados, estas entidades tienen una alta trayectoria organizacional, puesto que se encuentran más de 11 años en el mercado. A continuación, se detallan los resultados de las variables objeto de estudio en la tabla 2.

**Tabla 2***Estadísticas descriptivas*

<b>Variables</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
<b>ROA</b>	0,0282	0,0479	-0,0532	0,1430
<b>ROE</b>	0,0421	0,3196	-1,0815	0,6906
<b>Índice 1</b>	0,2150	0,0484	0,0857	0,2571
<b>Índice 2</b>	0,0750	0,0178	0,0285	0,0857
<b>Índice 3</b>	0,1142	0,0324	0,0285	0,1428
<b>Índice 4</b>	0,0650	0,0502	0,0000	0,1142
<b>Índice 5</b>	0,1678	0,0206	0,1428	0,2000
<b>Índice 6</b>	0,1064	0,0142	0,0571	0,1142
<b>Índice 7</b>	0,0785	0,0157	0,0285	0,0857
<b>Índice Total 8</b>	0,8221	0,1038	0,6285	1,0000

*Nota:* Las variables dependientes son rentabilidad del activo (ROA) y rentabilidad del patrimonio (ROE) y las variables independientes se definen en la tabla 1.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los indicadores ROA y ROE tienen un promedio del 3% y 4% respectivamente, lo que quiere decir que las empresas de este sector han obtenido un impacto positivo en sus resultados financieros. Con respecto a las secciones de gobierno corporativo, como representativo se observa que el índice de los derechos de los accionistas y trato equitativo tienen un cumplimiento del 22%, siendo un valor cercano al 26%, lo que indica que este índice está alejado de los parámetros establecidos, respecto al índice de transparencia e información financiera y no financiera son implementadas al 100% en su categoría puesto que corresponde al 11% de su totalidad. Así también, se analiza con mayor representatividad la variable que aproxima la gestión de control interno que es la arquitectura de control, dentro de este índice se incluyeron preguntas relacionadas a la estructura, políticas y procedimientos que se aplican dentro de la empresa, las metodologías de control interno que utilizan, la confiabilidad de la información financiera y no financiera y las firmas auditoras con las que trabajan, demostrando un grado de cumplimiento del 17% frente al 20%, lo que quiere decir que las compañías están cumpliendo con un nivel óptimo de la aplicación del control interno.

Los resultados de las modelaciones se exponen en la tabla 3, se estiman dos especificaciones considerando como variable dependiente a los resultados financieros lo cual es aproximado mediante a los indicadores ROA y ROE respectivamente.

**Tabla 3**

*Relación entre los subíndices de gobierno corporativo y el desempeño.*

Variables Independientes	Variable dependiente = ROA	Variable dependiente = ROE
	OLS	OLS
	(1)	(2)
<b>Índice 1</b>	0,7910 (1,2324)	3,3983 (0,7866)
<b>Índice 2</b>	0,2964 (0,1904)	2,9667 (0,2831)
<b>Índice 3</b>	-1,5632 * (-2,1495)	-1,4626 (-0,2987)
<b>Índice 4</b>	-0,3593 (-1,0434)	0,0897 (0,0387)
<b>Índice 5</b>	0,1949 ** (2,2707)	1,3686 * (-2,2825)
<b>Índice 6</b>	-0,2952 (-0,2286)	-2,7937 (-0,3213)
<b>Índice 7</b>	1,1693** (-2,3092)	-0,1841 * (-2,0275)
<b>Constante</b>	-0,0552 (-0,2660)	-0,2081 (-0,1490)
<b>R- cuadrado</b>	53,72	22,48

*Nota:* Estadístico-t se muestra en paréntesis. \*\*\*, \*\*, \*, indican significancia al 1%, 5% y 10%, en donde ROA es la Rentabilidad del activo, ROE es la Rentabilidad del patrimonio, las variables independientes se definen en la tabla 2.

Los resultados exponen que el índice de los derechos de los accionistas y trato equitativo y el índice de la junta general o asamblea de accionistas, resultaron ser positivos tanto con las dos variables de rentabilidad (ROA y ROE), no obstante, los resultados no son estadísticamente significativos.

En cuanto al índice del directorio, se puede recalcar que el ROA es estadísticamente significativo mientras que con el ROE se obtuvieron resultados que no fueron significativos.

Estos hallazgos difieren de la literatura pues, según lo expuesto por Core et al., (1999) esta variable incide en el rendimiento financiero puesto que ganan una mayor compensación económica al aplicar gobierno corporativo.

De acuerdo, con el índice del gobierno y/o familia los resultados son opuestos, se identifica con el ROA una relación negativa; mientras con el ROE es positiva; mas no fueron significativos a ningún nivel de confianza; por otra parte, en el índice de transparencia de información financiera y no financiera, se pudo comprobar que el ROA y el ROE no son estadísticamente significativos y tienen una relación inversa con el desempeño financiero.

Al analizar la variable del índice de la arquitectura de control, los resultados indican una relación significativa al 5% y 10%, cuando se analiza el ROA su estadística descriptiva indica que su nivel de confianza es del 95% y con el ROE se obtuvo un nivel de confianza del 90% respectivamente, es decir, que los coeficientes estimados son positivos, ya que demuestran que la aplicación de un mejor control interno incide en mejores resultados financieros, con lo cual este resultado es consistente con el estudio de Morais (2011), en el que se destaca que el control interno es uno de los pilares esenciales que van de la mano del gobierno corporativo, ayudando así, al desempeño económico de las entidades; los resultados ponen en relevancia la aplicación de la gestión de control interno como parte integrante del gobierno corporativo.

Así mismo, se ha estudiado la variable del índice de las medidas para mitigar la corrupción empresarial, en el cual se obtuvo una relación significativa al 5% y 10%, es así, que al analizar el ROA se pudo obtener un nivel de confianza del 95% y por otro lado, el 90% del nivel de confianza corresponde al ROE, lo cual concuerda con la investigación de Baracaldo-Lozano (2013), que indica que para mitigar riesgos se los puede realizar a través de denuncias por empleados internos de la empresa; por lo que la actitud ética fomenta la rentabilidad empresarial.

Por otro lado, se puede destacar la relación de los índices significativos de este estudio con las teorías vinculadas a las buenas prácticas del gobierno corporativo. En primera instancia, el índice del directorio, se relaciona con la teoría institucional puesto que, se vincula con la toma de decisiones sobre el desarrollo estratégico de la compañía, evaluando así el entorno interno y externo de la misma. El índice de arquitectura de control está asociado con la teoría de la agencia como mecanismo para minimizar el riesgo y los problemas o discrepancias que surgen entre el agente y el principal. Con respecto a la teoría de los *stakeholders*, el índice de medidas

para mitigar la corrupción empresarial muestra una relación significativa a través de la cual se promueve a generar un ambiente de confianza en la organización consiguiendo con ello un equilibrio de los intereses de los *stakeholders*. En la gobernanza organizacional es imperativo tener en cuenta los objetivos de los *stakeholders* y fomentar mecanismos adecuados de participación asegurando con ello la continuidad de la empresa en el mercado.

En este contexto, se pone en evidencia la importancia que tiene el control interno como pilar fundamental del gobierno corporativo, es así que a través de lo expuesto se detalla en la figura 1 la propuesta del modelo de gestión de control interno para las Pymes del sector industrial y con respecto a la figura 2 se estableció lineamientos en los cuáles se describen las funciones y las áreas con las que deben contar estas entidades; el desarrollo de este modelo propuesto se da con la finalidad de que las Pymes adopten el modelo para que tengan una adecuada estructura organizacional y a su vez mejoren su rendimiento financiero, es por ello que como resultado se presenta el modelo de un hexágono de control interno para Pymes industriales.

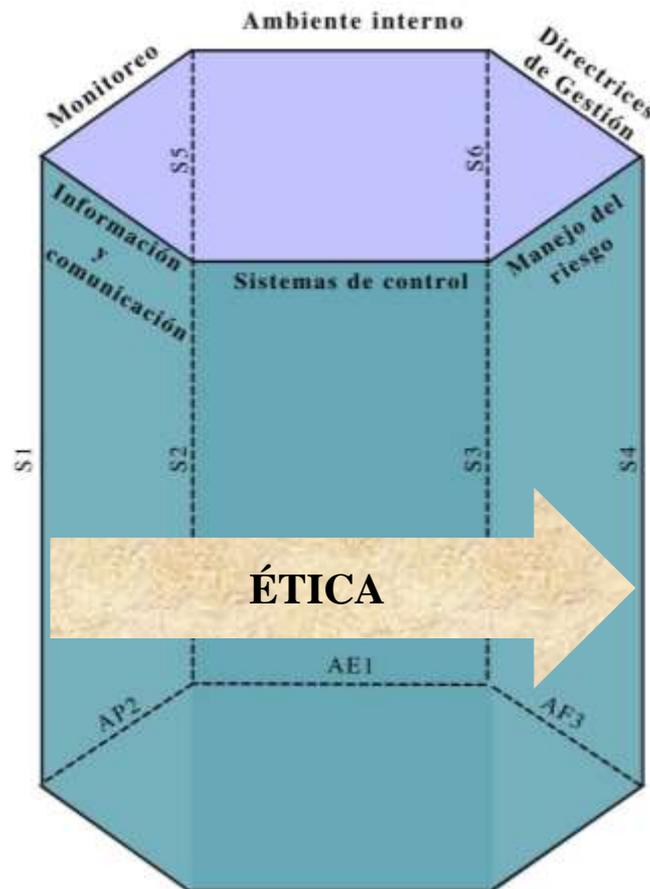
**Figura 1**

*Modelo de gestión de control interno para Pymes industriales*



**Figura 2**

*Hexágono de modelo de gestión de control interno para Pymes industriales (HCI)*



*Nota:* Elaborado a partir de las metodologías COSO, COSO ERM 2017, CoCo y COBIT.

En donde: S1 Stakeholders 1 – Clientes; S2 Stakeholders 2 – Gerentes/Accionistas/ Inversionistas/ Persona natural; S3 Stakeholders 3 - Personal de la empresa; S4 Stakeholders 4 – Proveedores; S5 Stakeholders 5 – Especialistas del sector industrial; S6 Stakeholders 6 – Organismos de control; AE1 Área Estratégica; AP2 Área de Producción; AF3 Área Financiera

## **Discusión**

Se validó el modelo de gestión de control interno para Pymes industriales en una empresa de fabricación de helados. Es importante el proceso de producción de helados porque de ahí surge el producto a comercializar que genera rentabilidad a la empresa, los procesos identificados son tratamiento de materia prima, licuado, mezclado, pasteurización, homogeneización, envasado y refrigeración; en cada uno de estos procesos se coloca puntos de control, los mismos que son valorados por los *stakeholders*: clientes, gerentes/accionistas/ inversionistas/ persona natural; personal de la empresa; proveedores, especialistas del sector industrial y organismos de control; quienes coinciden que la ética es un eje transversal.

En la figura 1 el modelo de gestión de control interno expone los aspectos importantes que debe seguir la empresa para el logro de sus metas, es así que se pone en relevancia la misión como un elemento esencial que ayudará a las Pymes con el cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos que se han propuesto, y para ello se debe tomar en cuenta los siguientes componentes planificación, organización, dirección o liderazgo, ejecución y retroalimentación, esto ayudará a que las Pymes establezcan una visión para que así a futuro pueda incidir en los resultados financieros.

El modelo de gestión de control interno propuesto en la figura 2 se realizó en base a un prisma hexagonal el cual se encuentra compuesto por seis componentes:

1. Ambiente interno: Componente en el cual se establecen los objetivos y planes estratégicos.
2. Directrices de gestión: Se establecen políticas, procedimientos y manuales de funciones para el cumplimiento de los objetivos.
3. Manejo del riesgo: Se evalúa los riesgos que existen dentro de las empresas y se propone soluciones a los mismos.
4. Sistema de control: Se evalúa a los sistemas con los que cuenta la empresa para su funcionamiento.
5. Información y comunicación: Se comunica de una manera adecuada información relevante a los grupos de interés.
6. Monitoreo: Se realiza un seguimiento con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad.

Además, el modelo toma en consideración a los diferentes *stakeholders* (consumidores, accionistas, empleados, proveedores y especialistas del sector industrial), cada uno de ellos cumplen con una función determinada dentro y fuera de la empresa. Es importante mencionar que las Pymes deben contar con áreas organizacionales adaptadas a su sector, es así que se sugiere que estas entidades del sector industrial establezcan un área estratégica (actividades importantes), área de producción (empleados, supervisor) y finalmente un área administrativa. Cabe destacar, que los riesgos que pueden surgir dentro de estas empresas se liga especialmente al personal que labora en el área de producción, ya que si no tienen el conocimiento suficiente sobre el adecuado manejo de maquinaria puede existir producción de baja calidad y también los empleados pueden tener riesgos laborales.

## Conclusiones

El estudio puso en evidencia que la gestión de control interno es un elemento clave dentro del gobierno corporativo, por su contribución a la transparencia y el logro de los objetivos organizacionales. Se argumenta por tanto la necesidad de fortalecer los sistemas de control interno como mecanismo para incidir en competitividad, crecimiento, rentabilidad y perduren en el corto y largo plazo. Bajo el esquema de gobernanza el control interno se analiza como un tema de responsabilidad social hacia los diferentes grupos de interés.

Adicionalmente, los resultados del análisis multivariante permiten identificar que de las Normas Ecuatorianas para el buen Gobierno Corporativo los pilares como el directorio y las medidas para mitigar la corrupción empresarial son estadísticamente significativas.

En este contexto, los resultados son relevantes para las Pymes y para los organismos reguladores en Ecuador, conforme lo indica la literatura la aplicación de unas buenas prácticas de gobierno corporativo, generan varios beneficios como el acceso a financiamiento, generar confianza ante los *stakeholders*, disminuir los conflictos de interés y principalmente fortalece los resultados financieros dentro de la organización, por lo tanto, aporta al desarrollo económico de país. Es importante, destacar que los hallazgos identificados pueden ser extrapolados hacia empresas de menor tamaño, por lo que resulta necesario propulsar la aplicación voluntaria de las buenas prácticas de gobernanza.

Para concluir, se pudo analizar que el índice del directorio, índice de arquitectura de control y finalmente el índice de medidas para mitigar la corrupción empresarial, se relacionan con la teoría institucional, teoría de la agencia y teoría de los *stakeholders*. Este conjunto de buenas prácticas de gobernanza permite la creación de una ventaja competitiva de la organización dentro de un marco de responsabilidad social.

Finalmente, se evidencia que las Pymes del sector industrial, tienen debilidades con respecto al control interno, es por ello que se ha propuesto un modelo mediante las metodologías COSO, CoCo, COSO ERM 2017 y COBIT, además se consideró los lineamientos que se encuentran establecidos en la Normativa Ecuatoriana para el buen gobierno corporativo, el cual a través de su aplicación ayudará a tener mejores resultados financieros.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta-Medina, J. K., Plata-Gómez, K. R., Puentes-Garzón, D. E., & Torres-Barreto, M. L. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad. *I+ D revista de investigaciones*, 13(1), 147-157.
- Alquinga Córdor, M. C. (2014). Auditoría administrativa a los procesos de producción de molinos Poulthier S.A. ubicada en la provincia de Cotopaxi canton Latacunga del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010. [Tesis de pregrado, Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi]. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1964>
- Baracaldo-Lozano, N. A. (2013). Diagnóstico de Gobierno Corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares\*(aplicación de método de casos). *Cuadernos de Contabilidad*, 14(35).
- Barbosa, R. D., Piñeros, R., & Noguera, Á. (2013). Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Criterio libre*, 11(19), 187-204. doi:<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2013v11n19.1107>
- Betancourt, G. G. (2018). Los retos de un buen gobierno corporativo. *Revista Palmas*, 39(3), 52-54.
- Camino, S., Armijos, M., Parrales, K., & Luis, H. (2017). Estudios Sectoriales-SUPERCIAS.
- Chicharro, M. N., Carrillo, I. A., & Rosa, C. P. (2015). Responsabilidad Social Universitaria: estudio empírico sobre la fiabilidad de un conjunto de indicadores de Gobierno Corporativo. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(58), 91-103.
- Choloquina, A., & Fonseca, E. (2021). El Control Interno como herramienta para mejorar la gestión contable de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 del Cantón Latacunga. [Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/24416>
- Contreras, F. A., & Vera, G. J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de administración*, 21(35), 93-126.
- Core, J. E., Holthausen, R. W., & Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of financial economics*, 51(3), 371-406. doi:[https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(98\)00058-0](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00058-0)
- Díaz Ortega, E. (2010). Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/842>
- Enriquez, C. (2020). El Código ecuatoriano de gobierno corporativo se presentó a la comunidad empresarial. *Líderes*.

- Escobar- Vaquiro, N., Benavides- Franco, J., & Perafán- Peña, H. F. (2016). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 203-254. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-43.gcdf>
- Espinoza, M. A., Gallegos, D. P., & Espinoza, M. D. (2020). Gobierno Corporativo en las organizaciones: un mapeo sistemático. *Revista Espacios*, 41(03).
- Flores, V., José, V., & Casas, R. (2013). Gobierno corporativo en las PYMES mexicanas, una estrategia competitiva. *In Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos*, 2, 86-102.
- Gamboa, J., Balla, I., & López, K. (2018). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Empresas del Ecuador. (*Tesis de Ingeniería*). Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4022>
- García, L. M. (2013). El gobierno corporativo en empresas. El caso del grupo OHL. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 16, 315-333.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2010). *Econometría* (Quinta Edición ed.). México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Huergo, J. (2004). Los procesos de gestión. <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2020). Directorio de Empresas y Establecimientos 2019. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2019/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Principales_Resultados_DIEE_2019.pdf)
- Lagos, C. D., & Vecino, A. C. (2011). Medición de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia. *Tendencias*, 12(2), 230-253.
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo:¿ qué es? y¿ cómo andamos por casa? *Cuadernos de economía*, 40(120), 207-237. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-68212003012000002>
- Loor Zambrano, H. Y., Ureta Santana, D. M., Rodríguez Arrieta, G. A., & Cano Lara, E. D. (2018). Análisis del contexto socio-económico, comercial, financiero e internacional de las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica Ecociencia*, 5(4), 1-20. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.54.145>
- Luna, O. F. (2013). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. oswaldo fonseca luna.
- Mejía, J. M. (2011). Gobierno corporativo en hospitales (Corporate governance in hospitals)(Governança corporativa em hospitais). *CES Salud Pública*, 2(1), 91-101. doi:<https://doi.org/10.21615/1453>

- Morais, G. C. (2011). Gobierno corporativo e la eficacia del control interno: Caso das empresas PSI 20/IBEX 35.
- Muñoz Orellana, C. (2011). Buen gobierno corporativo= competitividad. Lo que todo empresario debe conocer. *Revista E+ E ESPAË y EMPRESA*, 2(5), 8.
- Naudé, W., & Szirmai, A. (2012). The importance of manufacturing in economic development: Past, present and future perspectives.
- Polo Jiménez, S. D., Hernández Gracia, T. J., & Martín Benítez, D. (2020). Prácticas de gobierno corporativo en el desempeño financiero de empresas mexicanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 1040-1055. doi:<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33181>
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofín Habana*, 12(1), 268-283.
- Restrepo, M. C., & Rosero, X. X. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 103-123.
- Serna Gómez, H., Suárez Ortiz, E., & Restrepo Campiño, M. (2007). Prácticas de buen gobierno corporativo en el sector financiero latinoamericano. *Federación Latinoamericana De Bancos FELABAN*.
- Stacey, A. (2021). Análisis de las estrategias antifraudes en el sistema de control interno, aplicables en las pequeñas y medianas empresas del DMQ. [Tesis de Pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/25961>
- Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros. (2020). Resolución No. SCVS- iNC-DNCDN-2020-0013.
- Urbina Poveda, M. (2019). Riesgo de crédito: Evidencia en el sistema bancario ecuatoriano. *Bolentín de Coyuntura*(23), 4-9. doi:<http://dx.doi.org/10.31164/bcoyu.23.2019.842>
- Urdanegui, R. (2018). El control interno en las empresas. *Review of Global Management*, 4(1), 13-13.
- Vassolo, R. S., Sánchez, J. G., & Weisz, N. (2007). Motivación emprendedora y teoría de los "stakeholders". *Revista Empresa y Humanismo*, 209-231.
- Yousif Alabdullah, T. T. (2016). Corporate governance from the perspective of the past and the present and the need to fill an international gap. *Risk governance and control: financial markets and institutions*, 6(4), 96-101. doi:<https://doi.org/10.22495/rcgv6i4art12>