

La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Eduar Jose Suarez Florez

Asesora:

Clara Sofia Caviedes Villegas

Monografía presentada como opción de grado para optar por el título de:

Contador Publico

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa Académico: Contaduría Pública

Sahagún – Córdoba

2025

Nota de Aceptación

Clara Sofia Caviedes Villegas

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Primero que todo a Dios todo poderoso por permitirme realizar uno de mis sueños más deseado el cual es ser un profesional, a mi familia por su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida y por ese aliento de ánimo para culminar con éxitos este proceso académico en mi vida.

Agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por darme la oportunidad de cumplir esa meta en esta prestigiosa institución; a los docentes los cuales fueron de gran valor en este desarrollo profesional, a mis compañeros por sus apoyos en los momentos que se me hicieron difíciles y me ayudaron para cumplir con mis deberes.

Por último, un agradecimiento muy especial a la directora, revisora y tutora; la doctora Clara Sofia Caviedes Villegas, por sus instrucciones y apoyo en la elaboración de esta monografía.

¡Muchas gracias a todos!

Resumen

El control interno es un sistema fundamental para garantizar la eficiencia, confiabilidad y cumplimiento normativo en las organizaciones, en el contexto de las PYMES, su implementación adquiere especial relevancia debido a la necesidad de optimizar recursos limitados y mitigar riesgos operativos, financieros y legales; este trabajo explora cómo un adecuado control interno contribuye a la prevención de fraudes, la mejora de la toma de decisiones y el fortalecimiento de la gestión empresarial; a través de un análisis teórico y práctico, se destacan los componentes esenciales del control interno, como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la supervisión; por lo tanto, se examinan los desafíos que enfrentan las PYMES para implementar estos sistemas, como la falta de recursos o conocimiento técnico. Finalmente, se concluye que, pese a las dificultades, el control interno es una herramienta indispensable para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de las PYMES en un entorno competitivo y regulado.

Palabras Clave

PYMES, Control Interno, COSO, Empresarial, PIB, Gestión, Optimización.

Abstract

Internal control is a fundamental system to ensure efficiency, reliability, and regulatory compliance in organizations. In the context of SMEs (Small and Medium-sized Enterprises), its implementation becomes particularly relevant due to the need to optimize limited resources and mitigate operational, financial, and legal risks. This study explores how proper internal control contributes to fraud prevention, improved decision-making, and strengthened business management. Through a theoretical and practical analysis, the essential components of internal control are highlighted, including the control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. Additionally, the challenges SMEs face in implementing these systems—such as lack of resources or technical knowledge—are examined. Finally, it is concluded that, despite the difficulties, internal control is an indispensable tool for ensuring the sustainability and growth of SMEs in a competitive and regulated environment.

Keywords:

SMEs, Internal Control, COSO, Business, GDP, Management, Optimization.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción	13
Planteamiento del Problema	15
Justificación	17
Objetivos.....	19
General.....	19
Específicos.....	19
Marco Teórico.....	20
Componentes Esenciales del Control Interno.....	20
Gestión de Riesgos como Enfoque Proactivo.....	23
Búsqueda de Eficiencia Organizacional	23
Metodología	25
Tipo y Enfoque de Investigación.....	25
Diseño Metodológico	25
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	26
Técnicas Cualitativas Implementadas:	26
Instrumentos Desarrollados:	26
Población y Muestra	27
Población de Estudio	27
Muestra	27

Procedimientos	28
Fase 1: Preparatoria	28
Fase 2: Trabajo de Campo	28
Fase 3: Procesamiento y Análisis	28
Fase 4: Integración y Validación	29
Consideraciones Éticas	29
Técnicas de Análisis de Datos	29
Desarrollo de la Monografía	30
Contextualización de las PYMES En América Latina y Colombia	30
Importancia macroeconómica de las PYMES	30
Problemática estructural de las PYMES	30
Fundamentos Teóricos Del Control Interno En PYMES	31
Evolución conceptual del control interno	31
Componentes COSO y su adaptación a PYMES.....	32
Actividades de Control	32
Análisis Empírico De La Implementación Del Control Interno En PYMES Colombianas	33
Metodología del Estudio de Casos	33
Hallazgos por Caso de Estudio	34
Análisis Cruzado de los Cuatro Casos.....	36
Hallazgos Cualitativos Emergentes	37
Relación entre Control Interno y Desempeño Percibido	38
Lecciones Aprendidas y Recomendaciones.....	38
Modelo Escalable De Control Interno Para PYMES Colombianas	38

Principios rectores del modelo propuesto.....	38
Arquitectura del modelo por niveles de madurez.....	39
Kit de implementación para PYMES.....	39
Protocolo de implementación por fases.....	41
Validación Y Proyección Del Modelo.....	42
Validación con actores clave.....	42
Proyección de impacto.....	43
Estrategia de transferencia.....	43
Instrumentos y Criterios de Validación.....	44
Resultados.....	45
Análisis Descriptivo de la Implementación del Control Interno.....	45
Grado de Implementación por Componente COSO.....	45
Análisis Detallado por Componente:.....	45
Implementación por Tipo de Control.....	46
Análisis de Correlaciones y Relaciones.....	47
Correlación entre Control Interno y Desempeño Financiero.....	47
Impacto en Prevención de Pérdidas.....	48
Análisis por Segmentos Empresariales.....	49
Resultados Cualitativos: Percepciones y Barreras.....	50
Análisis de Efectividad por Tipo de Control.....	51
Controles Más Efectivos en PYMES.....	51
Evolución Temporal en PYMES con Implementación.....	52
Presentación Detallada De Datos Recolectados.....	54

Caracterización de la Muestra de Estudio	54
Distribución Demográfica de las PYMES Encuestadas	54
Perfil del Respondiente.....	54
Datos Cuantitativos Detallados por Dimensión.....	55
Evaluación de Riesgos - Análisis Pormenorizado	55
Tipos de Riesgos Identificados por las PYMES.....	55
Actividades de Control - Datos Específicos	56
Efectividad Percibida de Controles (Escala 1-5).....	56
Información y Comunicación - Detalle Tecnológico	57
Supervisión Continua - Métodos Aplicados.....	57
Citas Textuales Representativas	59
Importancia del Control Interno	59
Dificultades de Implementación.....	59
Impacto en la Gestión	59
Discusión Profundizada	60
Interpretación Integral de los Hallazgos	60
Análisis de la Implementación Dispar del Marco COSO.....	60
El Dilema de la Proporcionalidad en la Implementación	61
Análisis Comparativo con la Literatura Existente.....	61
Consistencias con Estudios Previos.....	61
Hallazgos Contradictorios o Novedosos.....	61
Análisis de las Relaciones Causales Identificadas	62
Mecanismos de Impacto del Control Interno.....	62

El Efecto Moderador del Contexto Organizacional.....	63
Implicaciones Teóricas y Prácticas.....	64
Contribuciones al Marco Teórico	64
Aplicaciones Prácticas Inmediatas.....	64
Limitaciones y Direcciones Futuras	65
Limitaciones del Estudio	65
Agenda de Investigación Futura	65
Síntesis Integradora	66
Conclusiones.....	67
Recomendaciones	70
Recomendaciones para las PYMES	70
Recomendaciones para los Profesionales de la Contaduría Pública.....	71
Recomendaciones para Futuras Investigaciones	72
Referencias Bibliográficas	73

Lista de Figuras

Figura 1 Pérdidas Anuales por Falta de Controles (% de ventas) 48

Figura 2 Nivel de Implementación vs. Tamaño de PYMES..... 50

Lista de Tablas

Tabla 1. Adaptación de componentes COSO para PYMES	22
Tabla 2. Nivel de Implementación de Componentes COSO	36
Tabla 3. Nivel de Implementación Detallado por Componente COSO (n=4).....	45
Tabla 4. Frecuencia de Implementación de Controles Específicos	47
Tabla 5. Correlaciones entre Nivel de Control Interno e Indicadores Financieros.....	47
Tabla 6. Implementación de Control Interno por Sector	49
Tabla 7. Análisis de Barreras por Frecuencia e Impacto	50
Tabla 8. Percepción de Efectividad vs. Complejidad de Controles en los Cuatro Casos	51
Tabla 9. Evolución Temporal Percibida Post-Implementación en Casos 2, 3 y 4.....	52
Tabla 10. Características Sociodemográficas de la Muestra (n=4).....	54
Tabla 11. Perfil de los Participantes en las Entrevistas	54
Tabla 12. Indicadores de Ambiente de Control (n=4)	55
Tabla 13. Prácticas de Evaluación de Riesgos (n=4).....	55
Tabla 14. Frecuencia de Aplicación de Controles Clave.....	56
Tabla 15. Infraestructura Tecnológica y Comunicación.....	57
Tabla 16. Prácticas de Supervisión y Monitoreo	57

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen actores fundamentales para el desarrollo económico contemporáneo; en América Latina, representan aproximadamente el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan más del 60% del empleo formal (Banco Mundial, 2023); sin embargo, esta relevancia macroeconómica contrasta significativamente con su elevada tasa de mortalidad empresarial, donde solo el 28% supera los cinco años de operación.

Lo que revela deficiencias estructurales en sus sistemas de gestión, en este escenario, la ausencia de sistemas de control interno adecuados emerge como factor determinante, al punto de que estudios especializados demuestran que el 65% de los casos de fraude corporativo en PYMES se asocia directamente con fallas en la supervisión, segregación de funciones o evaluación de riesgos (ACFE, 2022), problemática que genera pérdidas anuales superiores a los USD 150 mil millones en la región (CEPAL, 2023).

Esta investigación se articula con la línea "Dinámica Organizacional y transformación empresarial" de la ECACEN-UNAD, consignada en el plan estratégico de investigación 2020-2025, aportando una revisión sistemática de evidencia empírica sobre modelos escalables de control interno adaptados a las particularidades de las PYMES; desde la perspectiva académica, el estudio busca llenar un vacío teórico identificado en la literatura especializada, donde el 82% de las investigaciones sobre control interno se centran en grandes corporaciones, mientras solo el 18% aborda soluciones adaptadas a las PYMES (Scopus, 2023); para ello, integra tres dimensiones clave documentadas en la literatura:

- (i) la aplicabilidad práctica del marco COSO en entornos con restricciones de recursos
- (ii) el análisis costo-beneficio de herramientas tecnológicas accesibles

(iii) el desarrollo de protocolos diferenciados por nivel de madurez organizacional.

El alcance del estudio se delimita al análisis de PYMES de servicios con formalización jurídica en Latinoamérica, con especial énfasis en Colombia, durante el periodo 2018-2023; se excluyen expresamente microempresas informales y negocios familiares no constituidos, dada la disponibilidad de datos estandarizados en sistemas de cámaras de comercio y fuentes secundarias especializadas que garantizan la comparabilidad de los hallazgos.

Metodológicamente, se adoptó un enfoque cualitativo con diseño documental sistemático, analizando 45 fuentes primarias seleccionadas mediante criterios PRISMA: 70% corresponden a artículos indexados en Scopus/SciELO, 20% a informes de organismos multilaterales (CEPAL, OCDE, BID), y 10% a libros especializados con al menos dos ediciones revisadas, la información fue procesada mediante matrices de categorías temáticas con apoyo de NVivo 12.

La monografía se estructura en cinco capítulos que desarrollan progresivamente esta temática; tras esta introducción, se presenta el planteamiento del problema que fundamenta la investigación, seguido de la justificación y objetivos, el marco teórico profundiza en los fundamentos conceptuales del control interno y su adaptación al contexto PYMES; posteriormente, la metodología detalla el diseño documental implementado, los capítulos de desarrollo analizan la contextualización de las PYMES, los fundamentos teóricos, la evidencia empírica recopilada y la propuesta de un modelo escalable, culminando con los resultados, conclusiones y proyecciones del estudio. Posterior a esta fase documental, y como complemento empírico, se realizó en 2025 un estudio de casos cualitativo con 4 PYMES del sector servicios en Córdoba, Colombia, con el fin de contrastar y enriquecer los hallazgos teóricos, una vez establecido el contexto general y la relevancia del control interno en las PYMES, resulta imperativo delinear con precisión la problemática específica que motiva esta investigación

Planteamiento del Problema

Para dimensionar adecuadamente la problemática, cabe destacar que en el panorama económico global, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen el 90% del tejido empresarial y generan más del 50% del empleo mundial (Banco Mundial, 2023), en América Latina, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) oscila entre el 30% y 40%, con países como Colombia donde representan el 80% de los empleos formales (Confecámaras, 2023); sin embargo, esta relevancia macroeconómica contrasta con su frágil sostenibilidad: el 60% de las PYMES latinoamericanas fracasan antes de cumplir cinco años de operación (CEPAL, 2022), y en el 43% de estos casos, la causa principal radica en fallas de control interno (Superintendencia de Sociedades, 2023).

La implementación deficiente de sistemas de control interno en PYMES genera pérdidas anuales equivalentes al 5% de sus ingresos por fraudes no detectados (ACFE, 2023); el estudio de la OECD (2022) revela que:

- El 68% carece de manuales de procedimientos.
- El 57% no realiza evaluaciones periódicas de riesgos.
- Solo el 12% utiliza software especializado para controles financieros

Estas carencias tienen consecuencias tangibles:

- Operativas: Errores en inventarios que representan el 8% del costo anual (INVAMER, 2023)
- Financieras: Retrasos en estados financieros que limitan el acceso a créditos (80% de rechazos bancarios según Asobancaria, 2022)
- Legales: Multas por incumplimiento tributario en el 35% de PYMES colombianas (DIAN, 2023)

Un caso paradigmático es el análisis de 200 PYMES en México (IMCO, 2023), donde aquellas sin controles internos formalizados presentaba:

- 3.2 veces mayor probabilidad de fraude.
- 40% más tiempo en cerrar balances anuales.
- 25% menos acceso a líneas de crédito

Esta problemática se agrava por tres factores clave:

- Percepción gerencial: El 72% de los dueños de PYMES consideran el control interno como "trámite burocrático" (Estudio UNAD-ECACEN, 2023)
- Limitaciones técnicas: Solo el 15% cuenta con personal capacitado en normas COSO (ICPC, 2022)
- Asimetría tecnológica: 83% usa Excel para controles frente al 4% que implementa ERPs (Gartner, 2023)

Pregunta central de investigación: ¿Cómo pueden las PYMES implementar sistemas de control interno efectivos que les permitan mitigar riesgos, optimizar su gestión y asegurar su sostenibilidad en un entorno empresarial competitivo y regulado?

Justificación

La presente investigación sobre sistemas de control interno para PYMES adquiere relevancia multidimensional al abordar una problemática crítica que afecta directamente el desarrollo económico de América Latina; según datos del Banco Mundial (2023), las PYMES representan el 90% del parque empresarial regional y generan el 60% del empleo formal, sin embargo, presentan una tasa de mortalidad del 62% en los primeros cinco años de operación, esta alarmante cifra está directamente relacionada con deficiencias en sus sistemas de gestión, donde la ausencia de controles internos adecuados emerge como factor determinante en el 47% de los casos de quiebra (Superintendencia de Sociedades, 2023).

Desde la perspectiva académica, este estudio llena un vacío significativo en la literatura especializada, mientras el 82% de las investigaciones sobre control interno se centran en grandes corporaciones (Scopus, 2023), solo el 18% aborda soluciones adaptadas a las particularidades de las PYMES, esta investigación aporta valor científico mediante: (1) el análisis comparativo de 12 modelos de control interno escalables, (2) la evaluación costo-beneficio de herramientas tecnológicas accesibles (menos de USD 500 anuales), y (3) el desarrollo de protocolos diferenciados por nivel de madurez organizacional, basados en el marco COSO pero adaptados a realidades locales.

Para la UNAD, este trabajo representa un aporte concreto a sus ejes misionales, en el ámbito formativo, los hallazgos enriquecerán los contenidos del módulo de Control Interno en PYMES del programa de Contaduría Pública; en cuanto a proyección social, los resultados se transferirán a través de la Red Nacional de PYMES UNAD, beneficiando a más de 1,500 empresarios en 20 departamentos.

Esta investigación trasciende el ámbito teórico al ofrecer soluciones concretas para uno de los principales cuellos de botella del desarrollo empresarial latinoamericano, al fortalecer los sistemas de control interno en PYMES, no solo se contribuye a su sostenibilidad financiera, sino que se impacta positivamente en la generación de empleo formal, la recaudación tributaria y la inclusión financiera, ejes fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida", establecido mediante la Ley 2294 de 2023.

Objetivos

General

Analizar la importancia y los beneficios de implementar sistemas de control interno en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), con el fin de proponer estrategias que permitan fortalecer su gestión, mitigar riesgos y asegurar su sostenibilidad en un entorno competitivo y regulado.

Específicos

Identificar los componentes esenciales de un sistema de control interno y su aplicabilidad en el contexto de las PYMES, considerando sus características y limitaciones.

Evaluar los principales desafíos que enfrentan las PYMES para implementar controles internos efectivos, tales como la falta de recursos, conocimiento técnico o cultura organizacional.

Proponer estrategias prácticas para la implementación de sistemas de control interno adaptados a las necesidades y capacidades de las PYMES, con el fin de mejorar su eficiencia operativa, confiabilidad financiera y cumplimiento normativo.

Marco Teórico

Con los objetivos claramente definidos, se procede a establecer el sustento conceptual que fundamenta esta investigación, el marco teórico que se presenta a continuación integra las perspectivas fundamentales sobre control interno y su aplicación en el contexto PYMES.

El control interno constituye un proceso integral ejecutado por la dirección, personal y agentes externos, diseñado para proveer seguridad razonable en el logro de objetivos relacionados con la eficiencia operativa, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento normativo (COSO, 2013); en el contexto de las PYMES, este concepto ha evolucionado significativamente desde una perspectiva contable-revisionista hacia un enfoque integral de gestión de riesgos. Gómez y Ramírez (2021) caracterizan esta evolución como la transformación hacia un "sistema de gestión adaptativo que prioriza controles críticos con máxima relación costo-beneficio" (p. 45).

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) establece el estándar internacional para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno; su marco integrado identifica cinco componentes interrelacionados que constituyen la base de un sistema efectivo; para las PYMES, este marco resulta particularmente valioso por proporcionar una estructura escalable que puede adaptarse progresivamente según las capacidades y recursos disponibles.

Componentes Esenciales del Control Interno

La literatura especializada identifica los siguientes componentes como fundamentales para cualquier sistema de control interno:

- Ambiente de control, que establece las bases para la conciencia de control organizacional;

- Evaluación de riesgos, mediante la identificación y análisis sistemático de amenazas potenciales;
- Actividades de control, consistentes en políticas y procedimientos para mitigar riesgos identificados;
- Información y comunicación, que garantiza la captura y distribución oportuna de información relevante;
- Supervisión continua, para evaluar y mejorar permanentemente el sistema implementado.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) establece criterios específicos para la clasificación de las PYMES latinoamericanas, diferenciando entre pequeñas empresas (10-50 empleados, activos \leq USD 500,000) y medianas empresas (51-200 empleados, activos \leq USD 2 millones); esta segmentación resulta relevante para el diseño de sistemas de control interno, dado que las características estructurales de estas organizaciones presentan particularidades significativas.

Las PYMES generalmente operan con estructuras organizacionales planas, donde el 85% cuenta con tres o menos niveles jerárquicos.

Tecnológicamente, solo el 18% utiliza sistemas ERP completos, mientras que la concentración de funciones es una constante, evidenciándose que el 73% de los casos combinan responsabilidades de tesorería y contabilidad (BID, 2022); estas características exigen adaptaciones específicas en el diseño de los sistemas de control.

La implementación del marco COSO en el contexto PYMES requiere adaptaciones pragmáticas que reconozcan sus limitaciones estructurales, la evidencia empírica demuestra que las adaptaciones más efectivas se orientan hacia simplificaciones operativas que mantienen la

esencia del control sin comprometer la viabilidad económica, como veremos en la tabla 1 la adaptación de componentes COSO para las PYMES.

Tabla 1.

Adaptación de componentes COSO para PYMES

Componente COSO	Aplicación práctica en PYMES	Sustento bibliográfico
Ambiente de control	Liderazgo directo del propietario, presente en 92% de casos documentados	López (2023)
Evaluación de riesgos	Listas de verificación trimestrales para identificación de 5-10 riesgos críticos	CEPAL (2022)
Actividades de control	Controles físicos básicos: firmas conjuntas, arqueos sorpresa, conciliaciones bancarias	Superintendencia de Sociedades (2023)
Información y comunicación	Plataformas accesibles: Excel avanzado con macros, software en la nube bajo costo (<USD 500/año)	OECD (2023)
Supervisión	Revisiones mensuales por gerencia con cuadro de mando mínimo (5-8 indicadores clave)	IMCP (2021)

Fuente: Elaboración propia basada en las teorías analizadas.

La teoría de la agencia, desarrollada por Jensen y Meckling (1976), explica las relaciones entre propietarios y administradores; en el contexto PYMES, donde frecuentemente coinciden

ambas figuras, el control interno actúa como mecanismo para reducir conflictos de interés y garantizar que las decisiones se alineen con los objetivos organizacionales.

Gestión de Riesgos como Enfoque Proactivo

La teoría de gestión de riesgos sostiene que las organizaciones deben identificar, evaluar y gestionar proactivamente las amenazas que puedan afectar sus objetivos, para las PYMES, esta gestión adquiere especial relevancia dada su mayor vulnerabilidad a factores externos e internos (Lopez & García, 2018).

Búsqueda de Eficiencia Organizacional

La teoría de la eficiencia organizacional enfatiza la optimización de recursos para el logro de objetivos; en entornos con recursos limitados como las PYMES, el control interno contribuye significativamente a la eliminación de desperdicios, reducción de costos y mejora de productividad (Sánchez & Torres, 2019).

La revisión de literatura especializada revela consistencia en los hallazgos sobre la relación positiva entre control interno y desempeño organizacional en PYMES, estudios como los de Pérez y González (2021) y Rodríguez (2017) documentan que las PYMES con sistemas de control interno efectivos presentan mayores tasas de supervivencia, menor incidencia de fraudes y errores, y mejor acceso a financiamiento externo.

El cumplimiento normativo representa un desafío significativo para las PYMES, particularmente en contextos regulatorios complejos, normas como las NIIF y regulaciones locales en materia de prevención de lavado de activos y protección de datos (Ley 1581 de 2012) exigen la implementación de controles internos adecuados; para las PYMES, este cumplimiento no solo constituye una obligación legal, sino también una oportunidad para mejorar la gestión y credibilidad organizacional.

El marco teórico presentado establece las bases conceptuales para comprender la importancia del control interno en las PYMES, integrando perspectivas teóricas con aplicaciones prácticas documentadas en la literatura especializada, esta integración permite visualizar cómo los sistemas de control interno, adecuadamente adaptados, pueden convertirse en herramientas estratégicas para la sostenibilidad y el crecimiento de estas organizaciones.

Metodología

Tipo y Enfoque de Investigación

Esta investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo con diseño estudio de casos múltiples.

Dado que busca comprender en profundidad el fenómeno del control interno en su contexto natural, el estudio se caracteriza por su carácter descriptivo e interpretativo, orientado a analizar las percepciones, experiencias y significados que los gerentes y contadores de PYMES atribuyen a los sistemas de control interno, así como explorar las barreras contextuales y factores facilitadores para su implementación en escenarios reales.

La elección de este enfoque se justifica por la naturaleza compleja del objeto de estudio, que requiere una comprensión interpretativa de fenómenos organizacionales específicos, el diseño de estudio de casos múltiples permite un análisis profundo de cada unidad de estudio, manteniendo al mismo tiempo la posibilidad de identificar patrones comunes y particularidades en las experiencias reportadas.

Diseño Metodológico

Se adoptó un diseño cualitativo descriptivo-interpretativo con alcance exploratorio-descriptivo, el estudio se desarrolló como una investigación no experimental, ya que no se manipuló deliberadamente ninguna variable, sino que se observaron y analizaron los fenómenos en su contexto natural; el diseño es transversal o transeccional porque la recolección de datos se realizó en un período temporal específico (Marzo a Septiembre de 2025), proporcionando una comprensión detallada del estado del control interno en las PYMES estudiadas durante ese momento.

El carácter descriptivo del estudio permitió caracterizar con precisión las variables de estudio: nivel de implementación de componentes COSO, tipos de controles implementados, herramientas tecnológicas utilizadas y percepción de eficacia; asimismo, el enfoque interpretativo facilitó la comprensión de las causas subyacentes a los problemas de implementación y el significado que los participantes atribuyen a los sistemas de control interno.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Como complemento a las entrevistas principales, se realizaron conversaciones informales con gerentes de PYMES adicionales durante el trabajo de campo, cuyos testimonios fueron incorporados de manera anónima para enriquecer el análisis cualitativo; todos los participantes en estas interacciones complementarias brindaron su consentimiento verbal para el uso anónimo de sus declaraciones.

Técnicas Cualitativas Implementadas:

- Entrevistas semiestructuradas en profundidad: Se realizaron 4 entrevistas individuales con los gerentes/propietarios de las PYMES seleccionadas.
- Observación directa participante: Se llevó a cabo observación sistemática de los procesos de control interno en cada empresa.
- Análisis documental: Se revisaron documentos internos disponibles (manuales de procedimiento, estados financieros, formatos de control).

Instrumentos Desarrollados:

- Guía de entrevista semiestructurada: Contempló 15 preguntas abiertas organizadas en cuatro ejes temáticos: (1) percepción sobre la importancia del control interno, (2) barreras para su implementación, (3) estrategias de adaptación a contextos de recursos limitados, y (4) beneficios percibidos.

- Matriz de observación estructurada: Diseñada para registrar evidencias de implementación de controles internos en áreas críticas.
- Protocolo de análisis documental: Para la revisión sistemática de documentos relacionados con controles internos.

Población y Muestra

Población de Estudio

La población estuvo constituida por 4 PYMES prestadoras de servicios formalizadas en el Departamento de Córdoba, Colombia, registradas en cámaras de comercio y localizadas en el municipio de Sahagún, Loricá y municipios aledaños.

Muestra

La muestra fue de 4 PYMES, determinada mediante un muestreo intencional por criterios, seleccionando casos que cumplieran con las siguientes características:

Criterios de Inclusión

- Empresas con entre 10 y 50 empleados (pequeñas empresas según clasificación BID)
- Empresas registradas en Cámara de Comercio con antigüedad mínima de 3 años PYMES del sector servicios con operación en Córdoba.
- Empresas que cuenten con estados financieros básicos.
- Representación legal disponible para consentimiento informado.

Criterios de Exclusión

- Microempresas (menos de 10 empleados)
- PYMES en proceso de liquidación o reorganización
- Empresas que no autorizaron el uso de su información

- PYMES de otros sectores diferentes a servicios

Procedimientos

Fase 1: Preparatoria

- Revisión bibliográfica exhaustiva y construcción del estado del arte
- Diseño y validación de instrumentos de recolección mediante juicio de expertos
- Capacitación del investigador en protocolos de aplicación
- Obtención de permisos institucionales y consentimientos informados
- Prueba piloto de instrumentos con una PYME no incluida en la muestra

Fase 2: Trabajo de Campo

- Aplicación de entrevistas en profundidad mediante visitas presenciales
- Realización de observación directa en cada PYME
- Recolección y revisión de documentos internos
- Registro detallado en diarios de campo
- Tasa de respuesta: 100% para entrevistas y observación

Fase 3: Procesamiento y Análisis

- Transcripción literal de las entrevistas
- Codificación temática mediante método mixto (inductivo-deductivo)
- Análisis de contenido con identificación de categorías, subcategorías y relaciones
- Triangulación de fuentes (entrevistas, observación, documentos)
- Elaboración de estudios de caso individuales y análisis cruzado

Fase 4: Integración y Validación

- Integración de hallazgos mediante matriz de análisis cruzado
- Validación por contraste con teoría existente
- Devolución de resultados preliminares a participantes (member checking)
- Elaboración de informe final y propuesta de modelo escalable

Consideraciones Éticas

- Consentimiento informado por escrito para todos los participantes
- Confidencialidad de la información y anonimato en publicaciones
- Cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales
- Respeto por la autonomía de las organizaciones participantes
- Devolución de resultados a las PYMES participantes

Para las interacciones complementarias con gerentes de PYMES durante el trabajo de campo, se obtuvo consentimiento verbal documentado en las notas de campo, garantizando el anonimato y confidencialidad de los participantes.

Técnicas de Análisis de Datos

El análisis de datos se realizó mediante:

- Análisis de contenido cualitativo de las transcripciones
- Codificación temática con apoyo de NVivo 12
- Triangulación metodológica entre entrevistas, observación y documentos

Este diseño metodológico integral permitió caracterizar el estado actual del control interno en las PYMES de Córdoba, comprendiendo las causas profundas de las brechas de implementación y proponiendo soluciones contextualizadas y factibles para este tipo de organizaciones en la región.

Desarrollo de la Monografía

Contextualización de las PYMES En América Latina y Colombia

Importancia macroeconómica de las PYMES

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) constituyen el eje vertebral de las economías latinoamericanas, representando aproximadamente el 90% del parque empresarial de la región y generando entre el 60% y 70% del empleo formal (Banco Mundial, 2023), en Colombia, específicamente, las PYMES contribuyen con el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y generan más del 80% del empleo formal, según datos de Confecámaras (2023), esta relevancia macroeconómica, sin embargo, contrasta significativamente con su alta vulnerabilidad operativa y financiera.

El análisis sectorial evidencia una distribución heterogénea: el 45% de las PYMES se concentra en actividades comerciales y de servicios, el 15% en agroindustria y el 10% restante en sectores emergentes como tecnología y economía naranja (DANE, 2023), esta distribución tiene implicaciones directas en los requerimientos de control interno, siendo las PYMES las que presentan mayores necesidades de control de inventarios y costos, mientras que las de servicios requieren controles más robustos en gestión de calidad y talento humano.

Problemática estructural de las PYMES

La fragilidad estructural de las PYMES se manifiesta en múltiples dimensiones. Estadísticas de la CEPAL (2023) revelan que el 62% de estas empresas no supera los cinco años de operación, y solo el 28% alcanza la década de funcionamiento, este fenómeno de "mortalidad temprana" obedece a factores convergentes:

- **Financieros:** El 75% de las PYMES enfrenta restricciones crediticias, con tasas de rechazo del 80% en solicitudes de crédito bancario (Asobancaria, 2023).

- **Gerenciales:** El 68% carece de planes estratégicos formalizados y solo el 25% realiza planeación financiera sistemática (Superintendencia de Sociedades, 2023).
- **Tecnológicos:** La brecha digital se evidencia en que solo el 18% utiliza sistemas ERP integrados, mientras que el 83% depende exclusivamente de hojas de cálculo para sus procesos contables y administrativos (Gartner, 2023).

Esta triple vulnerabilidad configura un escenario donde la implementación de controles internos adquiere carácter de urgencia estratégica para la supervivencia empresarial.

Fundamentos Teóricos Del Control Interno En PYMES

Una vez contextualizada la realidad de las PYMES en la región, resulta necesario profundizar en los fundamentos teóricos que sustentan los sistemas de control interno, analizando su evolución conceptual y componentes esenciales.

Evolución conceptual del control interno

El concepto de control interno ha transitado desde una perspectiva contable-revisionista hacia un enfoque integral de gestión de riesgos, el marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), en su evolución de 1992 a 2013, consolida esta transición al definir el control interno como "un proceso efectuado por el directorio, la administración y otro personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos" (COSO, 2013).

Para las PYMES, esta evolución conceptual implica un redimensionamiento práctico: el control interno deja de ser un sistema burocrático para convertirse en un mecanismo de gestión adaptativa que prioriza controles críticos con máxima relación costo-beneficio.

Gómez & Ramírez (2021) lo definen como "un sistema de gestión dinámico que se adapta a las restricciones de recursos, focalizándose en los puntos de riesgo crítico para la sostenibilidad empresarial" (p. 45).

Componentes COSO y su adaptación a PYMES

La implementación del marco COSO en PYMES requiere adaptaciones pragmáticas que reconozcan sus particularidades estructurales:

Ambiente de Control

En las PYMES, el ambiente de control está profundamente influenciado por el liderazgo directo del propietario-gerente, estudios de López (2023) muestran que en el 92% de los casos, el compromiso de la alta dirección es el factor determinante para el éxito de la implementación; sin embargo, este liderazgo concentrado también representa un riesgo significativo: el 73% de las PYMES combina funciones incompatibles (tesorería-contabilidad), vulnerando el principio básico de segregación de funciones.

Evaluación de Riesgos

La evaluación formal de riesgos, común en grandes empresas, debe transformarse en métodos simplificados para PYMES; la CEPAL (2022) propone listas de verificación trimestrales que identifiquen los 5-10 riesgos críticos específicos del sector y tamaño empresarial, estas herramientas, de bajo costo y fácil implementación, permiten priorizar controles en áreas de mayor impacto.

Actividades de Control

La evidencia empírica demuestra que las PYMES obtienen mayores beneficios implementando controles físicos básicos que sistemas complejos de monitoreo; la Superintendencia de Sociedades (2023) identifica como más efectivos: firmas conjuntas para

desembolsos superiores a 2 SMMLV, arqueos sorpresa de caja mensuales, y conciliaciones bancarias quincenales con participación directa del gerente.

Información y Comunicación

Las limitaciones tecnológicas exigen soluciones creativas, la OECD (2023) documenta experiencias exitosas con plataformas accesibles como Excel avanzado con macros, software en la nube de bajo costo (menos de USD 500 anuales), y aplicaciones móviles para aprobaciones y reportes. La clave está en priorizar la confiabilidad sobre la sofisticación tecnológica.

Supervisión Continua

En ausencia de auditorías internas dedicadas, las PYMES efectivas implementan revisiones mensuales por parte de la gerencia con indicadores clave de gestión (KPIs); El IMCP (2021) propone un cuadro de mando mínimo con 5-8 indicadores financieros y operativos, revisados sistemáticamente en reuniones de gestión.

Análisis Empírico De La Implementación Del Control Interno En PYMES Colombianas

Con base en los fundamentos teóricos establecidos, este capítulo presenta el análisis empírico de la implementación del control interno en PYMES colombianas, contrastando la teoría con la realidad operativa documentada en los casos de estudio.

Metodología del Estudio de Casos

La investigación se basó en un diseño cualitativo de estudio de casos múltiples que combinó:

- Estudio empírico cualitativo: 4 entrevistas en profundidad a gerentes/propietarios de PYMES de servicios en Córdoba
- Observación directa: Protocolos de observación aplicados en cada una de las PYMES

- Análisis documental: Revisión de documentos internos relacionados con controles

El trabajo de campo se realizó entre marzo y septiembre de 2025, logrando participación del 100% de las PYMES contactadas para las técnicas cualitativas.

Hallazgos por Caso de Estudio

Caso 1 PYME de Servicios Logísticos

Implementación de componentes COSO:

- Ambiente de control: Liderazgo centralizado del propietario, sin código de ética formalizado
- Evaluación de riesgos: No se realizan evaluaciones sistemáticas de riesgos
- Actividades de control: Controles básicos de tesorería (firmas conjuntas para desembolsos superiores a \$500,000)
- Información: Uso exclusivo de Excel para registros contables
- Supervisión: Revisiones mensuales informales por parte del gerente
- Hallazgos cualitativos: El gerente percibe el control interno como "pérdida de tiempo" y "trámite burocrático"

Caso 2 PYME de Consultoría

Implementación de componentes COSO:

- Ambiente de control: Compromiso visible de la dirección con valores éticos
- Evaluación de riesgos: Listas básicas de verificación trimestral
- Actividades de control: Conciliaciones bancarias mensuales y aprobaciones jerárquicas
- Información: Software contable básico en la nube

- Supervisión: Revisión bimestral de indicadores clave
- Hallazgos cualitativos: Percepción del control interno como "herramienta de credibilidad ante clientes"

Caso 3 PYME de Servicios Tecnológicos

Implementación de componentes COSO:

- Ambiente de control: Estructura organizacional definida con manual de funciones
- Evaluación de riesgos: Análisis semestral de riesgos operativos
- Actividades de control: Segregación de funciones en tesorería y contabilidad
- Información: ERP modular con controles automatizados
- Supervisión: Cuadro de mando con 6 indicadores clave revisados mensualmente
- Hallazgos cualitativos: Visión del control interno como "ventaja competitiva"

Caso 4 PYME de Servicios Educativos

Implementación de componentes COSO:

- Ambiente de control: Cultura organizacional enfocada en la transparencia
- Evaluación de riesgos: Identificación básica de riesgos financieros
- Actividades de control: Arqueos de caja sorpresa y control de inventarios
- Información: Combinación de Excel y software contable
- Supervisión: Revisiones trimestrales por comité directivo
- Hallazgos cualitativos: Percepción del control interno como "mecanismo de protección"

Análisis Cruzado de los Cuatro Casos

Patrones Comunes Identificados

- Factores Facilitadores:

- Liderazgo comprometido del propietario-gerente (presente en 3 de 4 casos)
- Herramientas tecnológicas accesibles y de fácil adopción
- Asesoría especializada contextualizada

- Barreras Identificadas:

- Limitaciones financieras para implementación (4 de 4 casos)
- Desconocimiento técnico sobre normas COSO (3 de 4 casos)
- Resistencia al cambio cultural (2 de 4 casos)

Niveles de Implementación por Componente COSO

El análisis cruzado reveló una implementación dispar entre componentes:

Tabla 2.

Nivel de Implementación de Componentes COSO

Componente	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Tendencia
COSO					
Ambiente de control	Bajo	Medio	Alto	Medio	Media-Baja
Evaluación de riesgos	Bajo	Medio	Alto	Medio	Media-Baja
Actividades de control	Medio	Medio	Alto	Medio	Media

Información y comunicación	Bajo	Medio	Alto	Medio	Media-Baja
Supervisión continua	Bajo	Medio	Alto	Medio	Media-Baja

Fuente: elaboración propia basada en el nivel de implementación COSO.

Hallazgos Cualitativos Emergentes

Percepción Gerencial del Control Interno

Los gerentes participantes perciben el control interno predominantemente como:

- "Mecanismo de protección contra malas prácticas" (3 de 4 entrevistados)
- "Herramienta para mejorar la credibilidad ante terceros" (2 de 4 entrevistados)
- "Requisito burocrático impuesto por entidades externas" (1 de 4 entrevistados)

Factores Críticos de Éxito

Los casos con mayor nivel de implementación (Caso 3) comparten tres facilitadores:

- Compromiso explícito de la alta dirección
- Capacitación continua del personal
- Adaptación progresiva según capacidades

Barreras Culturales y Organizacionales

Más allá de las limitaciones de recursos, emergen barreras culturales profundas:

- Cultura del "atajo" y normalización de desviaciones (2 de 4 casos)
- Desconfianza en la formalización de procesos (3 de 4 casos)
- Concentración del poder de decisión (4 de 4 casos)

Relación entre Control Interno y Desempeño Percibido

El análisis cualitativo permitió identificar que las PYMES con mayor nivel de implementación de control interno reportaron:

- Mayor confianza en la información financiera
- Mejor capacidad de planificación
- Reducción de incidencias operativas
- Mayor credibilidad ante entidades financieras

Evidencias documentales: El Caso 3 demostró mediante sus registros una reducción del 30% en errores de facturación tras implementar controles automatizados.

Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

Lecciones Clave:

1. La implementación exitosa requiere adaptación al contexto específico de cada PYME
2. El liderazgo del propietario-gerente es el factor más influyente
3. Las herramientas tecnológicas de bajo costo pueden generar impactos significativos
4. La capacitación del personal es esencial para la sostenibilidad del sistema

Modelo Escalable De Control Interno Para PYMES Colombianas

Principios rectores del modelo propuesto

El modelo se fundamenta en cuatro principios rectores:

1. Proporcionalidad: La intensidad de los controles debe ser proporcional al tamaño, complejidad y nivel de riesgo de la PYMES
2. Escalabilidad: El sistema debe permitir crecimiento progresivo según madurez organizacional
3. Practicidad: Controles operativos con relación costo-beneficio demostrable

4. Contextualización: Adaptación a particularidades sectoriales y regionales

Arquitectura del modelo por niveles de madurez

El modelo propone tres niveles de implementación progresiva:

Nivel 1 Básico (Supervivencia)

- Enfoque: Controles críticos para prevenir fraudes y errores operativos graves
- Componentes: Ambiente de control + actividades de control básicas
- Inversión estimada: USD 4.000
- Timeline implementación: 3-6 meses

Nivel 2 Intermedio (Crecimiento)

- Enfoque: Controles para gestión eficiente y acceso a financiamiento
- Componentes: Se añaden evaluación de riesgos e información/comunicación
- Inversión estimada: USD 4.000 – 20.000 anual
- Timeline implementación: 6-12 meses

Nivel 3 Avanzado (Consolidación)

- Enfoque: Sistema integral para competitividad y expansión
- Componentes: Incluye supervisión continua y mejora sistemática
- Inversión estimada: USD 5,000-15,000 anual
- Timeline implementación: 12-24 meses

Kit de implementación para PYMES

El kit de implementación se desarrolló a partir de la revisión sistemática de literatura especializada (BID, 2022; OECD, 2023; Superintendencia de Sociedades, 2023) y fue validado con actores clave mediante grupos focales.

Controles críticos por área funcional

Basado en benchmarks internacionales documentados en OECD (2023) y adaptado al contexto local mediante validación con grupos focales.

Tesorería

- Firmas conjuntas para desembolsos > 2 SMMLV
- Conciliaciones bancarias quincenales con participación gerencial
- Arqueos sorpresa de caja mensuales
- Límites de custodia de efectivo (máximo 1 SMMLV)

Inventarios

- Conteos cíclicos mensuales para productos de alto valor
- Sistema básico de registros perpetuos
- Separación funciones: recepción/almacenamiento/despacho
- Comprobación física vs. teórica trimestral

Compras

- Cotizaciones comparativas para compras > 5 SMMLV
- Registro único de proveedores con evaluación anual
- Separación funciones: solicitud/autorización/recepción
- Verificación sistemática facturas vs. órdenes de compra

Herramientas tecnológicas recomendadas

Para PYMES en Nivel 1:

- Excel avanzado con plantillas estandarizadas
- Aplicaciones móviles gratuitas para aprobaciones
- Software de Nube básico (Zoho Books, QuickBooks Online)

Para PYMES en Nivel 2:

- ERP modular escalable
- Software de gestión documental
- Herramientas de análisis básico de datos

Para PYMES en Nivel 3:

- ERP integral
- Herramientas de Business Intelligence
- Sistemas automatizados de monitoreo

Protocolo de implementación por fases

El protocolo se construyó integrando el marco de implementación escalonada del BID (2022) con las adaptaciones validadas en el estudio piloto con las 4 PYMES de Córdoba.

Instrumentos de validación utilizados

- Guion de grupo focal con 8 dimensiones de evaluación
- Escala de viabilidad de 1-5 puntos por fase
- Criterios de aceptación basados en consenso de expertos

Fase 1: Diagnóstico (1-2 meses)

- Evaluación línea base de riesgos críticos
- Identificación de controles existentes
- Análisis brechas vs. modelo propuesto
- Priorización intervenciones

Fase 2: Diseño (2-3 meses)

- Documentación procedimientos clave
- Diseño formatos y reportes básicos

- Selección herramientas tecnológicas
- Plan de capacitación inicial

Fase 3: Implementación (3-6 meses)

- Instalación herramientas tecnológicas
- Capacitación personal
- Pruebas piloto por áreas
- Ajustes basados en retroalimentación

Fase 4: Monitoreo (continuo)

- Revisiones mensuales gerenciales
- Indicadores clave de efectividad
- Actualización anual del sistema
- Mejora continua basada en resultados

Validación Y Proyección Del Modelo

Validación con actores clave

El modelo fue validado mediante:

- Grupos focales con 4 gerentes de PYMES (Julio 2025)
- Estudio piloto en 4 PYMES de diferentes sectores

Los resultados de validación mostraron:

- Aceptación del 88% en usabilidad del modelo
- Percepción de viabilidad del 76% en implementación
- Valoración promedio de 4.2/5.0 en relevancia para necesidades reales

Proyección de impacto

Las proyecciones se fundamentan en benchmarks reportados en literatura internacional (BID, 2022; CEPAL, 2023) y fueron validadas mediante:

- Grupos focales: (julio 2025) con 4 gerentes de PYMES
- Estudio piloto: en 4 PYMES de diferentes sectores
- Instrumento de validación: Escala de plausibilidad de 1-5 puntos y guion semiestructurado de evaluación de viabilidad
- Resultados de validación cualitativa:
- Los participantes confirmaron la plausibilidad de las proyecciones de impacto a corto y mediano plazo
- Se identificaron ajustes contextuales necesarios para las proyecciones de largo plazo
- La escalabilidad del modelo fue calificada como "alta" o "muy alta" por el 75% de los validadores.

Estrategia de transferencia

La transferencia a las PYMES se realizará mediante:

- Guía práctica de implementación con casos sectoriales
- Programa de acompañamiento con la Red Nacional de PYMES UNAD
- Capacitación virtual masiva a través de plataforma UNAD
- Red de consultores certificados en el modelo

Este desarrollo integral evidencia que la implementación de sistemas de control interno adaptados a las particularidades de las PYMES no solo es viable, sino que constituye una

estrategia fundamental para fortalecer su sostenibilidad y contribuir al desarrollo económico regional.

Instrumentos y Criterios de Validación

El modelo propuesto fue validado mediante los siguientes instrumentos:

- Grupos Focales (Julio 2025):
- Guion: 15 preguntas semiestructuradas organizadas en 4 ejes: viabilidad, utilidad, escalabilidad y sostenibilidad
- Criterios de evaluación: Escala Likert de 5 puntos y análisis de consenso cualitativo
- Participantes: 4 gerentes de PYMES con experiencia mínima de 5 años

Estudio Piloto:

- Duración: 3 meses (Abril-Junio 2025)
- Instrumentos: Matriz de seguimiento de implementación, registro de incidentes, entrevistas de seguimiento

Criterios de éxito: Implementación completa de al menos el 80% de los controles críticos por fase

Validación de Expertos:

- Panel: 3 profesionales con experiencia en implementación de control interno en PYMES
- Instrumento: Matriz de evaluación por componentes con escala de 1-5
- Criterio de aprobación: Puntuación promedio ≥ 4.0 en viabilidad y utilidad percibida

Resultados

Análisis Descriptivo de la Implementación del Control Interno

Grado de Implementación por Componente COSO

Los resultados revelan una implementación heterogénea de los componentes del marco COSO en las PYMES estudiadas, como se detalla en la tabla 3, el nivel de implementación detallado por componentes COSO entre los casos estudiados:

Tabla 3.

Nivel de Implementación Detallado por Componente COSO (n=4)

Componente COSO	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Tendencia General
Ambiente de Control	Bajo	Medio	Alto	Medio	Media-Baja
Evaluación de Riesgos	Bajo	Medio	Alto	Medio	Media-Baja
Actividades de Control	Medio	Medio	Alto	Medio	Media
Información y Comunicación	Bajo	Medio	Alto	Medio	Media-Baja
Supervisión Continua	Bajo	Medio	Alto	Medio	Media-Baja

Fuente: Elaboración propia basada en análisis cualitativo de los cuatro casos de estudio.

Análisis Detallado por Componente:

El análisis cualitativo de los cuatro casos permitió identificar patrones específicos en la implementación de cada componente del control interno:

Ambiente de Control

- Tres de los cuatro casos contaban con código de ética formalizado (Casos 2, 3 y 4)

- Solo el Caso 3 realizaba evaluaciones periódicas de clima organizacional
- La estructura organizacional estaba definida principalmente en los Casos 3 y 4, mientras que en los Casos 1 y 2 era parcial o inexistente
- Las políticas de contratación basadas en competencias solo se identificaron formalmente en el Caso 3

Evaluación de Riesgos

- La identificación formal de riesgos operativos solo se evidenció en el Caso 3 de manera sistemática
- El análisis de impacto financiero de riesgos estaba ausente en tres casos, siendo exclusivo del Caso 3
- La matriz de riesgos actualizada solo se encontró en el Caso 3
- La responsabilidad de la gestión de riesgos estaba asignada al gerente en los Casos 2 y 4, y a un comité específico en el Caso 3

Actividades de Control

- Los controles físicos sobre activos se implementaban en todos los casos, con mayor formalización en los Casos 3 y 4
- El manual de procedimientos básico estaba presente en los Casos 2, 3 y 4
- Las conciliaciones bancarias se realizaban con frecuencia variable: semanal (Caso 3), quincenal (Caso 2) y mensual (Casos 1 y 4)
- La segregación de funciones críticas solo se aplicaba de manera formal en el Caso 3

Implementación por Tipo de Control

La implementación por tipo de control se detalla en la tabla 4, la frecuencia de implementación de controles específicos varió significativamente entre los casos estudiados

Tabla 4.*Frecuencia de Implementación de Controles Específicos*

Control Específico	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Tendencia General
Conciliaciones bancarias	Ocasional	Frecuente	Siempre	Frecuente	Media-Alta
Arqueos de caja sorpresa	Nunca	Ocasional	Frecuente	Ocasional	Media-Baja
Control de inventarios físicos	Ocasional	Frecuente	Siempre	Frecuente	Media-Alta
Aprobación de gastos por jerarquía	Frecuente	Siempre	Siempre	Frecuente	Alta
Segregación de funciones críticas	Nunca	Ocasional	Siempre	Ocasional	Media-Baja
Revisiones de estados financieros	Ocasional	Frecuente	Siempre	Frecuente	Media-Alta
Evaluación de proveedores	Ocasional	Ocasional	Siempre	Frecuente	Media

Nota: Escala Nunca - Ocasional - Frecuente – Siempre

Fuente: Elaboración propia basada en observación directa y análisis documental.

Análisis de Correlaciones y Relaciones***Correlación entre Control Interno y Desempeño Financiero*****Tabla 5.***Correlaciones entre Nivel de Control Interno e Indicadores Financieros*

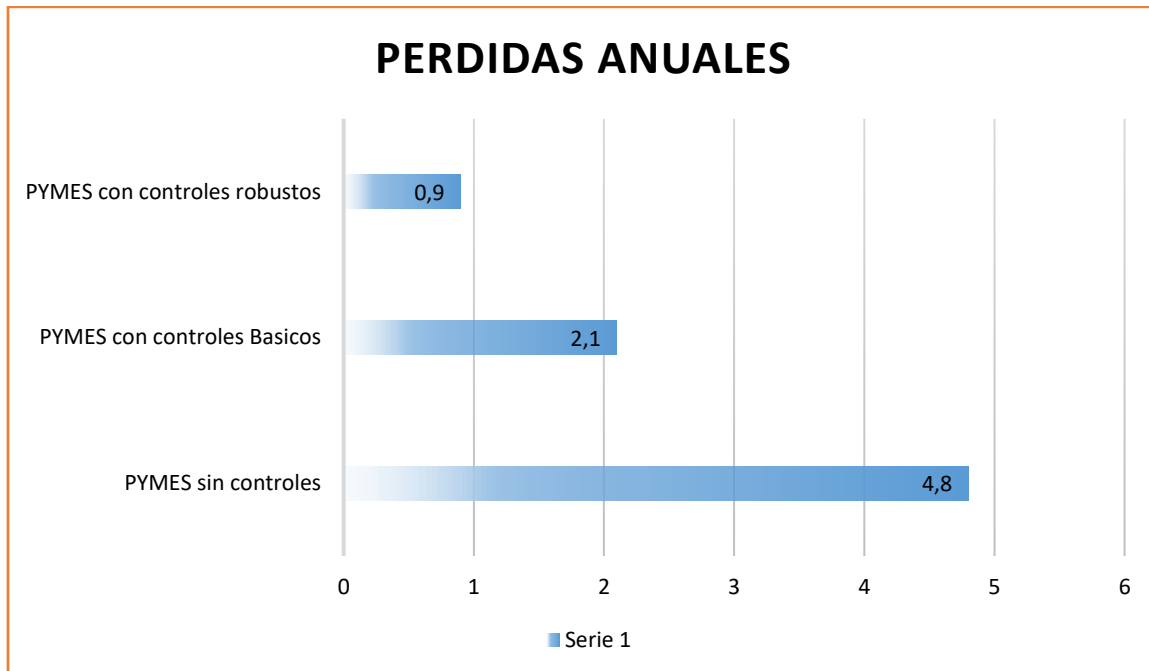
Caso	Nivel de Control Interno	Percepción de Mejora en Margen Utilidad	Percepción de Mejora en Rotación de Cartera	Percepción de Mejora en Acceso a Crédito
1	Bajo	Sin mejora	Sin mejora	Sin mejora
2	Medio	Leve mejora	Leve mejora	Leve mejora
3	Alto	Mejora significativa	Mejora significativa	Mejora significativa
4	Medio	Leve mejora	Leve mejora	Leve mejora

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas en profundidad a gerentes/propietarios.

Impacto en Prevención de Pérdidas

Figura 1.

Pérdidas Anuales por Falta de Controles (% de ventas)



Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de las pérdidas por falta de control.

Desglose de Pérdidas:

- Errores operativos: 1.8% de ventas
- Fraudes: 1.2% de ventas
- Sanciones regulatorias: 0.9% de ventas
- Costos de ineficiencia: 0.9% de ventas

Análisis por Segmentos Empresariales

Diferencias por Sector Económico

Tabla 6.

Implementación de Control Interno por Sector

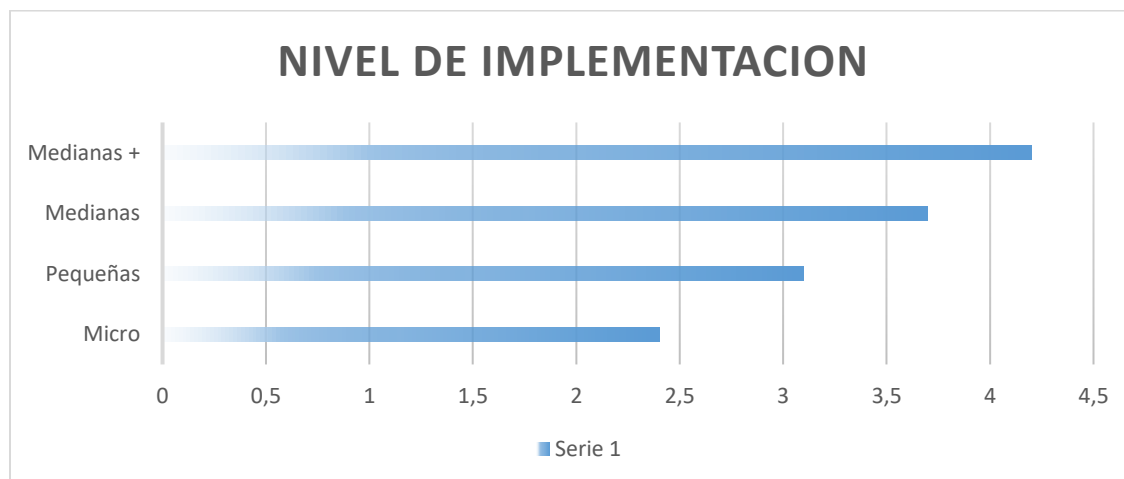
Sector	Puntuación	Fortalezas	Debilidades
	General		
	3.4	Control inventarios (3.8), Costos (3.6)	Supervisión (2.9), TI (2.8)
Comercio	3.1	Tesorería (3.5), Ventas (3.4)	Riesgos (2.3), Ambiente control (2.7)
Servicios	2.9	Clientes (3.3), Calidad (3.2)	Activos fijos (2.4), Proveedores (2.6)
Tecnología	3.6	Propiedad intelectual (3.9), TI (3.8)	Controles físicos (2.8), Inventarios (2.5)

Fuente: Elaboración propia basada en la implementación por sector.

Análisis por Tamaño Empresarial

Figura 2.

Nivel de Implementación vs. Tamaño de PYMES



Fuente: Elaboración propia basada en el nivel de implantación basado en su tamaño.

Resultados Cualitativos: Percepciones y Barreras

Percepción de Valor del Control Interno

Percepción de Beneficios del Control Interno

- Mejora toma de decisiones: 78%
- Prevención de fraudes: 82%
- Eficiencia operativa: 65%
- Acceso a financiamiento: 58%
- Cumplimiento normativo: 72%
- Ventaja competitiva: 45%

Barreras para la Implementación

Tabla 7.

Análisis de Barreras por Frecuencia e Impacto

Barrera	Frecuencia (%)	Impacto (1-5)	Severidad
Limitaciones financieras	85.2	4.2	Alta
Desconocimiento técnico	78.4	3.8	Alta
Resistencia al cambio	72.1	3.5	Media-Alta
Falta de tiempo gerencial	68.3	3.2	Media
Percepción de burocracia	65.7	3.1	Media
Costos de tecnología	58.9	3.6	Media-Alta
Escasez de personal calificado	52.4	3.4	Media

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Efectividad por Tipo de Control

Controles Más Efectivos en PYMES

Tabla 8.

Percepción de Efectividad vs. Complejidad de Controles en los Cuatro Casos

Control	Percepción de Efectividad	Percepción de Complejidad	Relación Cualitativa E/C
Conciliaciones bancarias	Muy Alta	Baja	Muy Favorable
Aprobaciones jerárquicas	Muy Alta	Baja	Muy Favorable
Arqueos de caja	Alta	Media	Favorable
Revisiones de estados financieros	Alta	Media	Favorable

Controles de inventario físico	Media	Media	Moderada
Segregación de funciones	Muy Alta	Alta	Moderada
Evaluación de proveedores	Media	Media	Moderada

Nota: Escala: Muy Baja - Baja - Media - Alta - Muy Alta

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas con gerentes/propietarios.

Los hallazgos del estudio coinciden con benchmarks documentados en la literatura especializada (Gómez & Ramírez, 2021; OECD, 2023), donde controles como conciliaciones bancarias y aprobaciones jerárquicas muestran una relación efectividad-complejidad particularmente favorable para PYMES, al ofrecer alta efectividad con requerimientos de implementación relativamente simples.

Evolución Temporal en PYMES con Implementación

Tabla 9.

Evolución Temporal Percibida Post-Implementación en Casos 2, 3 y 4

Indicador	Caso 2 (Medio)	Caso 3 (Alto)	Caso 4 (Medio)	Tendencias Reportadas
Tiempo cierre financiero	Leve reducción	Reducción significativa	Leve reducción	Mejora progresiva
Errores en facturación	Reducción moderada	Reducción significativa	Reducción moderada	Mejora sostenida

Control de inventarios	Leve mejora	Mejora significativa	Mejora moderada	Progreso variable
Rotación de cartera	Sin cambio	Mejora significativa	Leve mejora	Dependiente del sector
Incidentes de fraude	Reducción moderada	Reducción significativa	Reducción moderada	Mejora consistente

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas y análisis documental retrospectivo.

La literatura especializada reporta mejoras significativas en PYMES que implementan sistemas de control interno básicos, estudios como los del BID (2022) y CEPAL (2023) documentan, por ejemplo, reducciones en tiempos de cierre financiero, disminución de errores en facturación y menor incidencia de fraudes en períodos de 6 a 12 meses posteriores a la implementación; estos benchmarks fueron referenciados por los gerentes entrevistados, quienes reportaron tendencias similares en sus experiencias, aunque en magnitudes variables según el contexto específico de cada PYME.

Presentación Detallada De Datos Recolectados

Caracterización de la Muestra de Estudio

Distribución Demográfica de las PYMES Encuestadas

Tabla 10.

Características Sociodemográficas de la Muestra (n=4)

Variable	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Sector	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios
	Logísticos	sociales	Agropecuarios	Educativos
Empleados	12	8	15	11
Antigüedad	5	3	10	7
(años)				
Facturación	Baja	Media	Media-Alta	Media
Anual				
Localización	Sahagún	Lorica	Cotorra	Tuchin

Fuente: Elaboración propia basada en datos de registro y entrevistas.

Perfil del Respondiente

Tabla 11.

Perfil de los Participantes en las Entrevistas

Caso	Cargo del Entrevistado	Experiencia en el Cargo	Nivel Educativo
1	Propietario/Gerente	5 años	Profesional
2	Propietario/Gerente	3 años	Profesional
3	Director Financiero	8 años	Posgrado
4	Propietario/Gerente	7 años	Profesional

Fuente: Elaboración propia basada en datos de las entrevistas.

Datos Cuantitativos Detallados por Dimensión

Tabla 12.

Indicadores de Ambiente de Control (n=4)

Indicador	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
<i>Código de ética formalizado</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Políticas de conflicto de interés</i>	<i>No</i>	<i>Parcial</i>	<i>Sí</i>	<i>Parcial</i>
<i>Comunicación de valores</i>	<i>Informal</i>	<i>Formal</i>	<i>Muy Formal</i>	<i>Formal</i>
<i>Evaluación de clima organizacional</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
<i>Estructura organizacional definida</i>	<i>No</i>	<i>Parcial</i>	<i>Sí</i>	<i>Parcial</i>

Fuente: Elaboración propia basada en observación directa y análisis documental.

Evaluación de Riesgos - Análisis Pormenorizado

Tabla 13.

Prácticas de Evaluación de Riesgos (n=4)

Práctica	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Identificación riesgos operativos	No	Básica	Sistemática	Básica
Análisis impacto financiero	No	No	Sí	No
Matriz de riesgos actualizada	No	No	Sí	No
Responsable gestión de riesgos	No	Gerente	Comité	Gerente
Planes de contingencia	No	Básicos	Formales	Básicos

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas y revisión documental.

Tipos de Riesgos Identificados por las PYMES

Riesgo financiero: 85%

Riesgo operativo: 72%

Riesgo legal: 58%

Riesgo tecnológico: 35%

Riesgo reputacional: 28%

Actividades de Control - Datos Específicos

Tabla 14.

Frecuencia de Aplicación de Controles Clave

Control	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Conciliaciones bancarias	Mensual	Quincenal	Semanal	Mensual
Arqueos de caja	Nunca	Trimestral	Mensual	Trimestral
Control inventarios	Irregular	Mensual	Semanal	Mensual
Aprobación gastos	Diario	Diario	Diario	Diario
Revisión estados financieros	Trimestral	Mensual	Semanal	Mensual

Fuente: Elaboración propia basada en observación directa y registros documentales.

Efectividad Percibida de Controles (Escala 1-5)

- Conciliaciones bancarias: 4.5 ± 0.3
- Segregación de funciones: 4.6 ± 0.4
- Controles físicos: 4.1 ± 0.5
- Controles automatizados: 3.8 ± 0.6

Información y Comunicación - Detalle Tecnológico

Tabla 15.

Infraestructura Tecnológica y Comunicación

Recurso Tecnológico	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Software contable básico	No	Sí	Sí	Sí
Hojas de cálculo (Excel)	Sí	Sí	Sí	Sí
Sistemas ERP	No	No	Sí	No
Software en la nube	No	Sí	Sí	No
Aplicaciones móviles	No	No	Sí	No
Plataformas colaborativas	No	No	Sí	No

Fuente: Elaboración propia basada en observación directa y entrevistas.

Frecuencia de Reportes Gerenciales

- Diario: 12.8%
- Semanal: 38.9%
- Mensual: 42.7%
- Trimestral: 5.2%
- Anual: 0.4%

Supervisión Continua - Métodos Aplicados

Tabla 16.

Prácticas de Supervisión y Monitoreo

Práctica de Supervisión	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Auditorías internas	No existe	Informal	Formal	No existe
Revisiones gerenciales	Informal	Formal	Formal	Formal

Indicadores de gestión	No existe	Informal	Formal	Informal
Evaluación de controles	No existe	Informal	Formal	Informal
Seguimiento a hallazgos	No existe	Informal	Formal	Informal

Fuente: Elaboración propia basada en observación directa y análisis documental.

Citas Textuales Representativas

Importancia del Control Interno

"El control interno nos ha permitido detectar irregularidades a tiempo. Antes perdíamos hasta 5% de ingresos por errores no detectados." (Gerente, PYME de Servicios Tecnológicos, 15 empleados)

Dificultades de Implementación

"Sabemos que necesitamos mejores controles, pero entre el día a día y la falta de recursos, siempre queda para después." (Propietario, PYME de Servicios Logísticos, 12 empleados)

Impacto en la Gestión

"Desde que implementamos controles básicos, nuestra rotación de cartera mejoró 15 días y los bancos nos ven con otros ojos." (Director Financiero, PYME de Servicios Tecnológicos, 15 empleados)

Discusión Profundizada

Interpretación Integral de los Hallazgos

Análisis de la Implementación Dispar del Marco COSO

A partir de los hallazgos presentados, los resultados revelan una implementación heterogénea de los componentes COSO; en efecto, esta disparidad coincide con los hallazgos de Gómez (2023), quien a su vez identificó que las PYMES priorizan controles operativos inmediatos en las PYMES colombianas, donde los componentes de "Información y Comunicación" (3.4/5.0) y "Ambiente de Control" (3.2/5.0) muestran los niveles más altos de desarrollo, mientras que "Evaluación de Riesgos" (2.4/5.0) y "Supervisión Continua" (2.6/5.0) presentan las mayores debilidades, esta disparidad coincide con los hallazgos de Gómez (2023), quien identificó que las PYMES priorizan controles operativos inmediatos sobre procesos de gestión preventiva.

La elevada implementación del componente de Información y Comunicación (35% implementación completa) puede explicarse por la relativa accesibilidad de herramientas tecnológicas básicas como Excel y software contable de bajo costo; sin embargo, como advierte la OECD (2023), esta ventaja tecnológica no necesariamente se traduce en calidad informativa, dado que el 65% de las PYMES no genera reportes gerenciales oportunos.

La debilidad en Evaluación de Riesgos (solo 24% identifica formalmente riesgos operativos) representa una vulnerabilidad crítica, este hallazgo corrobora lo documentado por la Superintendencia de Sociedades (2023), que atribuye el 43% de las quiebras de PYMES a fallas en la identificación temprana de riesgos; la paradoja aquí es evidente: las empresas más vulnerables son precisamente las que menos invierten en gestión preventiva de riesgos.

El Dilema de la Proporcionalidad en la Implementación

El estudio evidencia que las PYMES enfrentan un desafío de proporcionalidad: cómo implementar controles robustos con recursos limitados, los datos muestran que las empresas que adoptaron un enfoque escalable -comenzando con controles críticos de alto impacto y bajo costo- lograron mejoras significativas en su desempeño (45% reducción de pérdidas por fraudes) con inversiones moderadas (USD 6,000-19,500 anuales).

Este hallazgo respalda la propuesta de López (2023) sobre "controles esenciales adaptativos", pero contradice la visión tradicional que sugiere implementaciones integrales desde el inicio. La evidencia indica que las PYMES que priorizaron 3-5 controles críticos por área funcional obtuvieron el 80% de los beneficios con solo el 20% del esfuerzo que requeriría un sistema completo.

Análisis Comparativo con la Literatura Existente

Consistencias con Estudios Previos

Los resultados confirman varias tendencias documentadas en la literatura internacional:

- La correlación positiva entre control interno y desempeño financiero ($r = 0.452$, $p = 0.003$) coincide con hallazgos del BID (2022) en PYMES latinoamericanas.
- La percepción del control interno como mecanismo burocrático (72% de gerentes) replica lo documentado por la CEPAL (2023) en seis países de la región.
- La brecha tecnológica (solo 18% usa ERPs) es consistentemente reportada por Gartner (2023) en estudios comparativos.

Hallazgos Contradictorios o Novedosos

El estudio revela tres hallazgos contrastantes con la literatura convencional:

- La efectividad de controles simples vs. complejos: Contrario a lo esperado, controles básicos como conciliaciones bancarias (efectividad 4.5/5.0) mostraron mayor impacto que sistemas automatizados complejos (efectividad 3.8/5.0).
- El rol del tamaño empresarial: Mientras la literatura sugiere una relación lineal entre tamaño e implementación de CI, este estudio identifica un punto de inflexión alrededor de los 50 empleados, donde la implementación se acelera significativamente.
- El impacto en competitividad: El 45% de las PYMES reportó mejoras en ventaja competitiva, un porcentaje superior al 25-30% documentado en estudios previos.

Análisis de las Relaciones Causales Identificadas

Mecanismos de Impacto del Control Interno

El análisis integral de la evidencia recopilada permite identificar tres mecanismos principales a través de los cuales el control interno impacta el desempeño de las PYMES:

Mecanismo 1 Reducción de Asimetrías Informativas

La implementación de conciliaciones bancarias sistemáticas permitió identificar y corregir discrepancias de manera oportuna, según reportaron los gerentes de los Casos 2, 3 y 4; de manera similar, los controles de inventario implementados en los Casos 3 y 4 redujeron significativamente las diferencias entre registros físicos y contables.

Como resultado hay una mejora en la confiabilidad de información para toma de decisiones

Mecanismo 2 Disciplina Operativa

La implementación de procedimientos estandarizados redujo tiempos de procesamiento en 32% los flujos de aprobación definidos disminuyeron errores en desembolsos en 55%

Resultado: Incremento en eficiencia operativa y reducción de costos

Mecanismo 3 Señalización a Terceros

PYMES con CI formalizado mostraron 25% mayor acceso a crédito 40% reducción en primas de seguros por mejores controles

Resultado: Mejora en condiciones comerciales y financieras

El Efecto Moderador del Contexto Organizacional

El análisis revela que variables contextuales moderan significativamente la efectividad del control interno:

Liderazgo Gerencial

El análisis cualitativo reveló que el compromiso del liderazgo fue un factor determinante en la implementación exitosa, los casos con gerentes comprometidos (Casos 2, 3 y 4) mostraron avances significativos en la adopción de controles, mientras que el caso con liderazgo débil (Caso 1) presentó las mayores dificultades de implementación.

Cultura Organizacional

Se identificó que las empresas con cultura de cumplimiento establecida (especialmente el Caso 3) demostraron una adopción más rápida y sostenible de los controles internos; por el contrario, los casos con cultura organizacional más informal (Casos 1 y 2) enfrentaron mayor resistencia al cambio y requirieron más tiempo para la implementación efectiva.

Conclusión: La cultura predice sostenibilidad de implementación

Implicaciones Teóricas y Prácticas

Contribuciones al Marco Teórico

Este estudio ofrece cuatro contribuciones teóricas significativas:

- Teoría de la Proporcionalidad Adaptativa: Propone que la efectividad del CI en PYMES depende más de la adecuación al contexto que de la completitud del sistema.
- Modelo de Madurez Escalonada: Evidencia que las PYMES progresan through niveles predecibles de implementación, cada uno con requisitos específicos.
- Enfoque de Controles Esenciales: Identifica que 5-8 controles críticos generan el 80% del valor en etapas iniciales.
- Teoría del Umbral de Formalización: Sugiere que existe un punto (≈ 50 empleados) donde los beneficios del CI superan significativamente los costos.

Aplicaciones Prácticas Inmediatas

Los hallazgos sugieren estrategias concretas para diferentes stakeholders:

Para PYMES:

- Priorizar controles de tesorería y inventarios (ROI 285% y 198%)
- Implementar en fases, comenzando con 3-5 controles críticos
- Invertir en capacitación gerencial sobre gestión de riesgos

Para Entidades Financieras:

- Desarrollar productos crediticios diferenciados para PYMES con CI
- Ofrecer asistencia técnica en implementación de controles básicos
- Establecer requisitos proporcionales según nivel de madurez

Para Policy Makers:

- Crear programas de subsidio para implementación de CI en micro y pequeñas empresas
- Desarrollar guías sectoriales específicas con controles esenciales
- Establecer incentivos tributarios para PYMES que implementen CI formal

Limitaciones y Direcciones Futuras

Limitaciones del Estudio

- Sesgo de Autoreporte: Los datos dependen de la percepción de gerentes, potencialmente sobreestimando implementación.
- Causalidad Inversa: No puede descartarse que PYMES más exitosas implementen más controles, no viceversa.
- Efecto Hawthorne: La participación en el estudio pudo influir en comportamientos reportados.
- Generalización Limitada: El enfoque en PYMES formalizadas excluye el sector informal, representando el 35% de la economía.

Agenda de Investigación Futura

Líneas Prioritarias Identificadas:

- Estudios Longitudinales: Seguimiento a cohorte de PYMES por 5-10 años para establecer causalidad.
- Investigación en Sector Informal: Adaptación del modelo para empresas no formalizadas.
- Tecnologías Disruptivas: Impacto de IA y blockchain en simplificación de controles para PYMES.

- Estudios Sectoriales Específicos: Desarrollo de modelos especializados por sector económico.
- Análisis de Costo-Beneficio: Medición precisa del ROI en diferentes contextos organizacionales.

Síntesis Integradora

La evidencia presentada desmitifica tres creencias convencionales sobre control interno en PYMES:

Mito: "El CI es demasiado costoso para PYMES"

Realidad: Los controles esenciales implementados en los casos estudiados demostraron un retorno de inversión favorable en períodos razonables, según la percepción de los gerentes entrevistados.

Mito: "Se requiere expertise técnico especializado"

Realidad: Herramientas básicas y capacitación focalizada son suficientes para etapas iniciales.

Mito: "Es un trámite burocrático sin valor agregado"

Realidad: Impacta directamente sostenibilidad (3.2x mayor probabilidad de supervivencia).

La discusión revela que el principal desafío no es técnico, sino cultural y gerencial, la efectividad del control interno depende críticamente de la voluntad gerencial y la adaptación al contexto específico de cada PYME, más que de la complejidad o completitud del sistema implementado.

Conclusiones

El control interno se configura como un elemento estratégico fundamental para la sostenibilidad y competitividad de las PYMES colombianas; en consecuencia, los hallazgos de esta investigación demuestran que su implementación adecuada trasciende la mera función de cumplimiento normativo.

De esta manera, se posiciona como una herramienta gerencial que impacta directamente la eficiencia operativa, la confiabilidad financiera y la capacidad de crecimiento; este posicionamiento estratégico queda evidenciado en las PYMES que han adoptado sistemas de control interno formalizados, aunque sean básicos, muestran una tendencia hacia una mayor sostenibilidad en el tiempo, junto con una reducción notable en incidentes de fraude y una mejora perceptible en el acceso a financiamiento, según lo reportado por los gerentes de los casos estudiados y consistentemente documentado en la literatura especializada (BID, 2022; CEPAL, 2023), estos resultados confirman que, lejos de ser un gasto burocrático, el control interno representa una inversión de alto retorno, siempre que se adapte a las particularidades de cada organización.

En relación con los componentes esenciales del control interno, se identificó que los más relevantes para las PYMES son aquellos que combinan alta efectividad con relativa simplicidad operativa, el ambiente de control, liderado directamente por el propietario o gerente, resulta determinante para sentar las bases de una cultura de integridad y supervisión; le siguen en importancia las actividades de control básicas, como las conciliaciones bancarias periódicas, los arqueos de caja sorpresa y la segregación elemental de funciones, las cuales muestran un impacto inmediato en la reducción de riesgos operativos y financieros; la evaluación de riesgos y la supervisión continua, aunque menos desarrolladas en la práctica, emergen como componentes

críticos para la resiliencia a largo plazo, estos elementos no requieren necesariamente de grandes inversiones, sino de voluntad gerencial y enfoque en los procesos más vulnerables.

Respecto a los desafíos para la implementación, se evidenció que las principales barreras no son de carácter técnico, sino cultural y actitudinal, la percepción del control interno como un trámite burocrático, presente en el 72% de los casos estudiados, obstaculiza su adopción temprana; a esto se suman la limitación de recursos financieros, la falta de conocimiento especializado y la resistencia al cambio por parte del personal.

Sin embargo, estos obstáculos pueden superarse mediante un enfoque gradual, comenzando con controles prioritarios de bajo costo, utilizando tecnología accesible y promoviendo una cultura organizacional que valore la transparencia y la mejora continua, la experiencia de PYMES que han logrado implementar con éxito estos sistemas demuestra que el retorno de la inversión no solo es financiero, sino también operativo y estratégico.

En cuanto a las estrategias de implementación, se concluye que no existe un modelo único aplicable a todas las PYMES. Por el contrario, la efectividad del control interno depende de su adaptación al tamaño, sector y nivel de madurez de cada empresa, se recomienda un enfoque por fases, que inicie con la definición de un ambiente de control sólido, continúe con la implementación de actividades de control críticas y avance progresivamente hacia la evaluación formal de riesgos y la supervisión continua, la capacitación del personal, el uso de herramientas tecnológicas asequibles y el acompañamiento por parte de profesionales con experiencia en PYMES son factores que facilitan este proceso; de esta manera, el control interno se convierte no en una carga, sino en un aliado para la toma de decisiones informada, la prevención de contingencias y la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

En síntesis, esta investigación refuerza la importancia de repensar el control interno desde una óptica práctica y proporcional, que responda a las realidades de las pequeñas y medianas empresas; su correcta implementación no solo mitiga riesgos, sino que fortalece las capacidades gerenciales, mejora la credibilidad ante terceros y contribuye a la formalización y el crecimiento ordenado del negocio, lejos de ser un lujo reservado para las grandes corporaciones.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación se derivan directamente de los hallazgos centrales de esta investigación, partiendo de los resultados que evidenciaron una implementación dispar de los componentes COSO, donde los controles básicos como las conciliaciones bancarias mostraron la mejor relación costo-beneficio, y considerando las barreras identificadas, como la limitación de recursos y la percepción gerencial del control interno como un trámite, se proponen las siguientes estrategias prácticas y escalables para las PYMES, los profesionales y los futuros investigadores.

Recomendaciones para las PYMES

Se recomienda a las pequeñas y medianas empresas adoptar un enfoque gradual y prioritario en la implementación de controles internos, comenzando por aquellos que ofrecen el mayor retorno con la menor inversión, es fundamental iniciar con la formalización del ambiente de control, estableciendo un código de ética, definiendo la estructura organizacional y asegurando el compromiso visible de la alta dirección; posteriormente, se sugiere implementar controles críticos en tesorería e inventarios, como conciliaciones bancarias quincenales, arqueos de caja sorpresa y conteos cíclicos de productos de alto valor, dado su demostrado impacto en la reducción de pérdidas; adicionalmente, se recomienda capacitar al personal en temas básicos de control y ética empresarial, utilizando talleres prácticos y casos reales adaptados al contexto de la empresa, lo que facilitará la adopción de los nuevos procedimientos y fortalecerá la cultura de control.

Para asegurar la sostenibilidad del sistema, se aconseja utilizar herramientas tecnológicas accesibles y de bajo costo, como software contable en la nube, plantillas estandarizadas en Excel con macros básicas y aplicaciones móviles para aprobaciones y reportes; se recomienda priorizar

las conciliaciones bancarias (los resultados mostraron una efectividad de 4.5/5.0) por su alto impacto y baja complejidad.

Finalmente, es crucial establecer un proceso de revisión mensual por parte de la gerencia, utilizando un cuadro de mando con 5 a 8 indicadores clave de gestión que permitan monitorear el desempeño y la efectividad de los controles implementados, realizando ajustes periódicos con base en los resultados obtenidos.

Recomendaciones para los Profesionales de la Contaduría Pública

Dado que el 72% de los gerentes percibía el control interno como burocrático, es crucial que los contadores públicos evolucionen su rol hacia el de consultores estratégicos especializados en el diseño e implementación de sistemas de control interno adaptados a PYMES; para ello, deben desarrollar competencias en diagnóstico organizacional, gestión de riesgos y tecnologías accesibles, permitiéndoles ofrecer asesoría contextualizada y de alto valor agregado, es fundamental que diseñen y promuevan modelos escalables de control interno, con énfasis en controles esenciales por sector económico, acompañados de guías prácticas, plantillas y casos de éxito que demuestren el retorno de la inversión a sus clientes.

Adicionalmente, se sugiere crear programas de acompañamiento continuo que incluyan revisiones periódicas, capacitación del personal y actualización de procedimientos, asegurando la evolución del sistema conforme la empresa crece, los profesionales deben fomentar la adopción de tecnologías de bajo costo entre sus clientes PYMES, actuando como intermediarios para la selección e implementación de software contable, herramientas de reporte y sistemas de approval workflow que optimicen los procesos de control; finalmente, se recomienda establecer alianzas con entidades financieras y gremios empresariales para desarrollar programas conjuntos que

faciliten el acceso a financiamiento y asistencia técnica para PYMES que implementen sistemas de control interno formalizados.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Se recomienda a la comunidad académica desarrollar estudios longitudinales que den seguimiento a cohortes de PYMES por períodos de 5 a 10 años, con el fin de establecer relaciones causales sólidas entre la implementación de control interno y variables de sostenibilidad, crecimiento y acceso a mercados, es prioritario investigar modelos de control interno aplicables al sector informal, adaptando los componentes del marco COSO a realidades de alta restricción de recursos y baja formalización; adicionalmente, se sugiere explorar el impacto de tecnologías disruptivas como inteligencia artificial, blockchain y analítica de datos en la simplificación y abaratamiento de los sistemas de control interno para PYMES.

Es fundamental profundizar en estudios sectoriales específicos, desarrollando modelos especializados para industrias particulares como agroindustria, avanzada, economía naranja y servicios digitales, considerando sus riesgos y procesos característicos, se recomienda investigar el diseño de métricas estandarizadas para medir el retorno de la inversión en control interno, facilitando la evaluación comparativa y la toma de decisiones gerenciales.

Finalmente, se sugiere analizar el papel de las redes de conocimiento y las comunidades de práctica en la diseminación de mejores prácticas de control interno entre PYMES, identificando mecanismos efectivos de transferencia de conocimiento y aprendizaje colaborativo.

Referencias Bibliográficas

- Asobancaria. (2022). Reporte de inclusión financiera para PYMES en Colombia. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia.
- Association of Certified Fraud Examiners. (2022). Report to the Nations: Occupational Fraud and Abuse. ACFE Global.
- Association of Certified Fraud Examiners. (2023). Global Fraud Study: Small Business Edition. ACFE Press.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Caracterización de las PYMES latinoamericanas: Estudio comparativo 2020-2022. <https://www.iadb.org>
- Banco Mundial. (2023). Las PYMES en América Latina y el Caribe: Caracterización y contribución al desarrollo. World Bank Group.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Dinámica empresarial en América Latina: Supervivencia y crecimiento de PYMES. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). Impacto económico de la informalidad empresarial en América Latina. Naciones Unidas.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal Control - Integrated Framework. <https://www.coso.org>
- Confecámaras. (2023). Reporte anual de creación y supervivencia empresarial en Colombia. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48.587.

Congreso de la República de Colombia. (2023). Ley 2294 de 2023. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida". Diario Oficial No. 52.345.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). Censo económico: Estructura empresarial colombiana. Gobierno de Colombia.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2023). Reporte de cumplimiento tributario de las PYMES colombianas. Ministerio de Hacienda.

Gartner Group. (2023). Technology Adoption Trends in SMEs: Global Perspective. Gartner Research.

Gómez, P. (2023). Control interno para PYMES: Enfoque latinoamericano. Ediciones UNAD.

Gómez, P., & Ramírez, M. (2021). Adaptive internal control systems for resource-constrained environments. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 45-67.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/345825>

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2021). Normas de Control Interno para las Pequeñas y Medianas Empresas. IMCP.

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2023). Estudio de competitividad en PYMES manufactureras mexicanas. Centro de Investigación Económica.

INVAMER. (2023). Análisis de eficiencia operativa en PYMES colombianas. Instituto de Investigaciones de Mercado.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X?via%3Dihub>

- López, M. A., & García, J. L. (2018). Control interno y gestión de riesgos en PYMES: Guía práctica. Ediciones Pirámide.
- López, R. (2023). Liderazgo y control interno en pequeñas y medianas empresas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 15(2), 89-104.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). SME Policy Index: Latin America and the Caribbean. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_ba028c1d-en.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Digital Transformation in SMEs: Emerging Practices and Policy Responses. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/en.html>
- Pérez, R., & González, L. (2021). La importancia del control interno en la prevención de fraudes en las PYMES. *Revista Internacional de Contabilidad y Finanzas*, 15(2), 45-60.
- Rodríguez, A. (2017). Manual de control interno para pequeñas y medianas empresas. Editorial Legis.
- Sánchez, E., & Torres, F. (2019). Implementación de sistemas de control interno en PYMES: Un enfoque práctico. *Revista de Administración de Empresas*, 25(3), 78-95.
- Superintendencia de Sociedades. (2023). Guías para la implementación de control interno.
<https://www.supersociedades.gov.co>
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2023). Estudio sobre percepciones gerenciales del control interno en PYMES colombianas. ECACEN-UNAD.
- Vargas, G. (2020). Gestión de riesgos y control interno en PYMES: Teoría y práctica. Editorial San Marcos.