

## Gestión del control interno para Pymes desde el gobierno corporativo e incidencia en los resultados financieros, sector agrícola

*Internal control management for SMEs from a corporate governance perspective and impact on financial results, agricultural sector*

- <sup>1</sup> Génesis Monserrat Chávez Zapata  <https://orcid.org/0000-0001-7815-5641>  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio, Latacunga, Ecuador.  
[gmchavez4@espe.edu.ec](mailto:gmchavez4@espe.edu.ec)
- <sup>2</sup> Esteban Danilo Reinoso Pérez  <https://orcid.org/0000-0002-0037-9116>  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio, Latacunga, Ecuador.  
[edreinoso1@espe.edu.ec](mailto:edreinoso1@espe.edu.ec)
- <sup>3</sup> Myriam Alexandra Urbina Poveda  <https://orcid.org/0000-0002-5125-0865>  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio, Latacunga, Ecuador.  
[maurbinal@espe.edu.ec](mailto:maurbinal@espe.edu.ec)



---

### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 05/01/2022

Revisado: 20/01/2022

Aceptado: 11/02/2022

Publicado: 05/04/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v6i2.2106>

---

### Cítese:

Chávez Zapata, G. M., Reinoso Pérez, E. D., & Urbina Poveda, M. A. (2022). Gestión del control interno para Pymes desde el gobierno corporativo e incidencia en los resultados financieros, sector agrícola. *Ciencia Digital*, 6(2), 6-27.  
<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v6i2.2106>



*CIENCIA DIGITAL*, es una Revista multidisciplinaria, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://cienciadigital.org>  
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

**Palabras**

**claves:** Gestión de control interno, gobierno corporativo, resultados financieros, Pymes, sector agrícola.

**Keywords:**

Internal control management, corporate governance, financial results, SMEs, agricultural sector.

**Resumen**

**Introducción.** El sector agrícola representa el tercer lugar en el Ecuador. En Cotopaxi, de 71 empresas agrícolas, el 9,85% son grandes y el 60,57% Pymes. El sector agrícola en las Pymes ha presentado una deficiente organización administrativa específicamente en la gestión del control interno. **Objetivo.** Analizar la gestión del control interno como pilar del gobierno corporativo y su incidencia en los resultados financieros, de las medianas y grandes empresas del sector agrícola de Cotopaxi. **Metodología.** El estudio es cuantitativo, de tipo correlacional, de corte transversal aplicado al nivel ejecutivo de 22 empresas. La evaluación del gobierno corporativo se realizó considerando la metodología de las buenas prácticas del código Dubái. **Resultados.** Los resultados indican una correlación positiva y significativa entre el entorno de control y los indicadores ROE y ROA. **Conclusiones.** La gestión del control interno incide en los resultados financieros, de manera que la evidencia de este estudio es generalizable para las Pymes. En este contexto, el aporte de la investigación es un modelo de gestión de control interno a partir del gobierno corporativo, que influya en un mejor desempeño aportando valor, solidez y eficiencia para las Pymes del sector agrícola.

**Abstract**

**Introduction.** The agricultural sector is the third largest in Ecuador. In Cotopaxi, of seventy-one agricultural companies, 9.85% are large and 60.57% are SMEs. The agricultural sector in the SMEs has presented a deficient administrative organization, specifically in the management of internal control. **Objective.** To analyze the management of internal control as a pillar of corporate governance and its impact on the financial results of medium and large companies in the agricultural sector of Cotopaxi. **Methodology.** The study is a quantitative, correlational, cross-sectional study applied to the executive level of twenty-two companies. The evaluation of corporate governance was conducted considering the methodology of good practices of the Dubai code. **Results.** The results indicate a positive and significant correlation between the control environment and the ROE and ROA indicators. **Conclusions.** Internal control management has an impact on financial results, so that the evidence of this study can be generalized to SMEs. In this context, the contribution of the

---

research is a model of internal control management based on corporate governance, which influences better performance by providing value, soundness, and efficiency for SMEs in the agricultural sector.

---

## Introducción

Las empresas constituyen un eje fundamental para el desarrollo de las economías, en términos de estabilidad y riqueza. No obstante, eventos de crisis, han puesto en tela de juicio el desempeño organizacional, donde las deficiencias de gobernanza, gestión de riesgos débiles marcos regulatorios y la falta de transparencia generan un impacto negativo en los mercados de capitales (Núñez et al., 2009).

Las empresas agrícolas ocupan el tercer lugar en el Ecuador por lo que de 882.766 empresas representan el 9,58%, teniendo una ventas totales de 169.451 millones de dólares equivalentes al 6,24%, en Cotopaxi representa el 9,85% empresas grandes y el 60,57% Pymes de 71 agrícolas existentes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2020). Las empresas agropecuarias son esenciales para la economía del país, ya que son fuentes primarias, encargadas de cubrir con la demanda de alimentos y otros recursos naturales que la población requiere, pues de eso dependerá la supervivencia de los seres humanos (García, 2017). En tal sentido, las empresas agrícolas para satisfacer las necesidades de la demanda abarcan actividades de diferente índole como piloneras, florícolas, avícolas, producción de plantas de viveros, ganadería, cultivo de hortalizas. Por esta razón, el sector agrícola cumple diferentes procesos de producción que permiten la transformación de recursos naturales (cosecha, recolección, crianza, faenamiento, entre otros) que conllevan un fuerte contingente de mano de obra juntamente con la implementación de actividades de supervisión y monitoreo para obtener un producto de calidad que podrá ser comercializado.

En este contexto, uno de los parámetros que ayuda al desarrollo de actividades de las empresas del sector agrícola es el gobierno corporativo que se define como un conjunto de principios, normas y procedimientos que ayudan a la administración y regulan su estructura de gobierno; lo cual permite el desarrollo y sostenibilidad empresarial. Altamirano (2019) manifiesta que, la falta de implementación de un gobierno corporativo ha traído como consecuencia algunos desacuerdos entre los involucrados ya que, en la búsqueda de salvaguardar sus intereses, toman decisiones que ponen en peligro la rentabilidad de la empresa llevando en algunas ocasiones incluso a la quiebra.

Un buen gobierno corporativo debe ser implementado bajo la óptica de la dirección y el control, por tal razón, divide su aplicación en pilares fundamentales para su correcto

funcionamiento, donde, uno de los más importantes es la gestión del control interno que establece el conjunto de normas y procedimientos que sirven como un manual esencial para los 3 áreas: estratégico, administrativo y operativo; debido a que este se centra en salvaguardar los activos de las empresas para la seguridad y confianza en los procesos y de esta forma disminuir los riesgos, ya que, además se encarga de dar seguimiento y evaluación al cumplimiento de las metas, objetivos y actividades planificadas para el desarrollo de las organizaciones (Dextre & Del Pozo Rivas, 2012; Amaru, 2009; Vega & Marrero, 2021).

La articulación de la gestión del control interno como parte integral del gobierno corporativo, permite garantizar la transparencia y confianza en la toma de decisiones lo que en consecuencia proporciona una seguridad económica y jurídica.

Una adecuada gestión del control interno utiliza todos los recursos de la empresa de forma eficiente, con el objetivo de minimizar los costos y de esta manera obtener una mejor rentabilidad (Quispe, 2017). En este contexto, el control interno puede ser implementado a través de diferentes metodologías como es el modelo COSO, el cual permite alinear las estrategias de la gestión empresarial y recoge al control interno como parte integral de los procesos para la consecución de los objetivos del negocio (Santa, 2015; Quinaluisa et al., 2018; Sánchez, 2015).

La presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia de la gestión del control interno como pilar del gobierno corporativo en los resultados financieros de las empresas del sector agrícola, para el efecto el gobierno corporativo se evaluó mediante la construcción de un índice de gobierno corporativo tomando en consideración las secciones de la metodología de buenas prácticas del código de Dubái. Este estudio es relevante debido a las características de las empresas en estudio, su forma de administración y desenvolvimiento en el mercado. A diferencia de estudios relacionados, esta investigación se enfoca en empresas que no cotizan en la bolsa de valores porque representan una fuente de desarrollo social en la creación de empleo y son de vital importancia para la generación de riqueza.

### *Gobierno corporativo*

El gobierno corporativo es la forma en la que se gestionan las organizaciones, agregándoles valor y mejorando las relaciones entre los grupos interés (Murillo et al., 2019; Castrillón, 2021; Johnson & Valenzo, 2019). El gobierno corporativo en sus inicios se define como “el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas” (Cadbury, 1992). No obstante, las prácticas de gobierno corporativo no son recientes, su estudio toma relevancia en dos momentos de la historia, según Claessens (2006), el primero por los problemas financieros en Brasil, Rusia y Asia a finales de los años 90; y el segundo debido a los escándalos empresariales en EEUU y Europa a inicios de los

2000, los que pusieron en evidencia lo frágil que pueden llegar a ser los mecanismos de gobierno y la ineficiente gestión de riesgos como mecanismo para prevenir los actos de corrupción.

En este contexto, debido a los eventos suscitados en relación con los fraudes empresariales, el gobierno corporativo trata de ampliar sus elementos para asegurar la estabilidad económica y jurídica en las organizaciones, en tal sentido se define como la implementación de estándares que ayudan al direccionamiento de la empresa, que proporciona fiabilidad en los mercados, mejorando las relaciones entre los *stakeholders* (Espinosa et al., 2020). Un buen gobierno corporativo permite minimizar los riesgos y generar confianza, lo que garantiza una mejor rentabilidad y mayores posibilidades de financiamiento en las organizaciones, por lo tanto, es más atractiva para los inversionistas (Amat & Zanotti, 2017). Concluyendo que el gobierno corporativo es un conjunto de normativas y actividades que ayudan a establecer las responsabilidades de los altos directivos y a tener una buena comunicación entre la junta directiva, los accionistas y los demás componentes de la organización.

#### *Modelos de gobierno corporativo*

Una de las principales dificultades dentro de las organizaciones es alinear las políticas y normativas definidas, con los objetivos planteados y establecer una correcta gestión de riesgos acorde a los intereses de los diferentes *stakeholders* (Holmstrom, 1979). Por tal razón, la literatura sugiere la aplicación de modelos de gobierno corporativo, definidos como las prácticas y principios que norman la forma de administración en las empresas para conseguir seguridad y eficiencia, además aclara la estructura y responsabilidades para que apunten a una misma dirección de acuerdo con las necesidades de las organizaciones (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2013). Los modelos a su vez se fundamentan en teorías que relacionan las buenas prácticas con los diferentes grupos de interés.

En este contexto, la Teoría de la Agencia impulsada por Jensen & Meckling (1976) plantea un modelo de gobierno corporativo basado en los *shareholders*, donde el proceso de administración de las organizaciones se fundamenta en el control de los accionistas hacia los directivos para que mediante una gestión eficiente obtengan beneficios financieros (Acosta, 2008).

Por otro lado, la Teoría de los *Stakeholders* expone un modelo que involucra a todos los grupos de interés y no se limita a los principales y agentes. De acuerdo con este enfoque, la administración de las empresas no se fundamenta solamente en los beneficios económicos-financieros, sino también en mejorar las relaciones y responsabilidades sociales de todos los que intervienen y son afectados por la organización (González, 2007).

### *Principios de Gobierno Corporativo*

Con el fin de asistir a las empresas con la implementación de las buenas prácticas y optimizar su marco legal, varios organismos plantean principios de un buen gobierno corporativo. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016) define a los principios como lineamientos de gobernanza en donde se expone los cimientos para su adecuada aplicación y de esta forma lograr confianza en la dirección, transparentar la información y obtener estabilidad económica. De acuerdo a este enfoque las buenas prácticas se componen de 6 principios que son: 1) consolidación de la base para un marco eficaz, 2) derecho y trato equitativo para accionistas y funciones de propiedad, 3) mercados de valores, inversores institucionales, 4) papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo, 5) divulgación y transparencia de la información y 6) responsabilidades de la junta directiva; los cuales fueron desarrollados teniendo en cuenta experiencias de crisis financieras, cambios en los mercados de valores y crecimiento empresarial.

Así mismo, se resaltan los Lineamientos del Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo que se distribuyen en 5 pilares claves que son: 1) trato equitativo de los accionistas, 2) asamblea general de socios, 3) la junta directiva, 4) entorno de control y, 5) transparencia de la información (Oneto & Barsallo, 2015).

La Corporación Financiera Internacional (IFC, 2010) plantea medidas de gobernanza en las siguientes áreas: 1) formalizar políticas de gobierno, 2) desempeño de la junta directiva y relación con la gerencia, 3) derechos de los accionistas, 4) entorno de control, 5) divulgación y transparencia de la información y 6) garantía de sostenibilidad de la empresa.

Por otra parte, Dubái (2015), en su estudio del gobierno corporativo involucra 9 pilares distribuidos en 6 secciones las cuales son: 1) políticas y procedimientos del gobierno corporativo, 2) transparencia y relaciones con los accionistas, 3) junta directiva, 4) ambiente de control, 5) relaciones entre los *stakeholders* y 6) gobierno familiar; en donde se enfatizan la aplicación del gobierno corporativo en un contexto más específico y bajo la óptica de los problemas de las pequeñas y medianas empresas.

### *Gestión del control interno y gobierno corporativo*

Para entender más a profundidad del tema, Murray (2002) define a la gestión como la actividad o conjunto de actividades a realizarse para poder cumplir las metas trazadas sometándose siempre al seguimiento y evaluación de los procesos con los recursos aplicados que, en efecto, proporcionará información para un mejoramiento continuo. Es decir, gestión son las prácticas que se realizan para el alcanzar los objetivos y metas planteadas, con el fin de optimizar recursos y alinear los esquemas de la organización.

Por otro lado, el control interno se define como las reglas o procesos internos que la entidad implementa para asegurar el desempeño, y lograr el cumplimiento de los objetivos de una forma disciplinada y eficiente con posibilidad de respuesta al riesgo, por lo que, se deberá adicionar unas buenas políticas por parte de la administración para mantener en armonía a los *stakeholders* y los factores asociados (Chiavenato, 2004; Arteaga & Cadena, 2019).

Para sintetizar se entiende como la gestión del control interno como al conjunto de actividades impulsan la aplicación de reglas o normativas para lograr el cumplimiento de objetivos, metas y lineamientos de una organización, con respuesta al riesgo. Por tal razón, es necesario que las organizaciones dispongan de una gestión del control interno que se enfoquen: 1) en las creencias que permita divulgar los valores y propósitos, 2) en los límites por el cual se dispongan las normas que serán respetadas, 3) el diagnóstico para poder supervisar, monitorear y evaluar los objetivos y resultados obtenidos, por último 4) sistema de control interactivo por el cual la dirección pueda comunicarse efectivamente e involucrarse en los actividades de los niveles altos, medios y bajos (Simons, 1994).

De esta manera se genera la necesidad de incorporar modelos de gestión del control interno como el COSO el cual ayuda a los directivos a planificar, supervisar e identificar los riesgos mediante una pirámide de componentes los cuales interactúan entre sí, o la metodología CoCo que destaca la implementación de normas, reglamentos y leyes para el control y dirección a fin de mejorar la toma de decisiones, los modelos deben estar dirigidos a delimitar las acciones de cada individuo contribuyendo a la consecución de los objetivos; por lo tanto, el control interno es parte integral y fundamental del gobierno corporativo, así mismo se puede mencionar el modelo COBIT, el cual se orienta en las tecnologías de la información (TI) mediante procesos que permitan el flujo y transparencia de la información (Bohórquez, 2011; Castañeda, 2017)..

Tanta es la relevancia que ha alcanzado esta temática, que hoy no sólo se puede circunscribir de manera exclusiva al ámbito de la gran empresa que cotiza en bolsa, sino que también puede aplicarse a todas las organizaciones, sean estas privadas o sin fines de lucro.

### **Metodología**

Para el efecto de esta investigación se consideró una población de 23 empresas agrícolas de Cotopaxi, debido a la importancia del sector en la economía del país, de hecho, ocupa el tercer lugar en el Ecuador y es la segunda actividad económica más importante en la provincia (INEC, 2020), considerando las empresas grandes y medianas (no cotizantes en bolsa), es decir, con ingresos mayores a \$1'000.001, de las cuales se obtuvo un total de 22 respuestas que equivalen al 95,65% de la población.

### Variables

Los datos para medir la relación entre la gestión del control interno como pilar del gobierno corporativo y los resultados financieros se componen de dos fuentes principales:

Indicadores de desempeño aproximados mediante los indicadores ROA y ROE, similar a los estudios de Contreras (2006) y Aguirre et al. (2020). Los índices, son elaborados a partir de los estados financieros publicados en el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS) para el año 2020.

Siguiendo la metodología de Dubái (2015) se evaluó las prácticas recomendadas de gobierno corporativo, a través de una encuesta. Para el efecto el instrumento de recolección de datos fue aprobado utilizando la técnica de validación a través del juicio de expertos, la encuesta fue desarrollado en *Google Forms* y aplicado en diciembre del 2021. Las preguntas se diseñaron considerando las buenas prácticas de gobierno corporativo que se agrupan en 6 secciones y estos a su vez detallan pilares conforme se observa en la tabla 1, donde la sección entorno de control se utiliza como medida proxy de la gestión de control interno. Para la escala de valoración se considera 4 opciones de respuesta: “sí”; “en proceso”; “no” y “no se conoce”.

**Tabla 1**

*Secciones y pilares del gobierno corporativo*

Sección	Pilar
1. Políticas y procedimientos de gobierno corporativo	✓ Adoptar un marco formal de gobierno corporativo que describa las funciones de los órganos clave, como los socios, los accionistas, y la junta directiva. ✓ Realizar un proceso de planificación de la sucesión.
2. Transparencia y relaciones con los accionistas	✓ Establecer un flujo de información oportuno, abierto y transparente con los accionistas.
3. Junta directiva	✓ Intentar crear una junta directiva formal que acompañe el crecimiento de la empresa. ✓ Desarrollar un mandato claro para que su junta directiva supervise el rendimiento operativo de la empresa y evalúe y mejore las estrategias empresariales.
4. Entorno de control	✓ Mantener libros de contabilidad creíbles, que son auditados anualmente por un auditor externo. ✓ Establecer un marco de control interno y realizar una revisión periódica del riesgo.
5. Relaciones entre los stakeholders	✓ Reconocer las necesidades de las partes interesadas.
6. Gobierno y familia	✓ Formular un marco que establezca la relación de la familia con la empresa.

**Fuente:** Elaborado a partir de código de Dubái (2015)

### *Construcción del índice de gobierno corporativo*

Para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios, se construyó un índice de gobierno corporativo similar a los estudios de Chavarín (2019) y López & Serrato (2014), en el cual se asignó una escala de valoración: 1 para las respuestas “sí”; 0,5 “en proceso” y 0 para “no” y “no se conoce”, la cuantificación del índice se lo realizó por cada sección mediante el cálculo de un promedio ponderado dividiendo la sumatoria de las respuestas entre el número de preguntas y este a su vez se multiplica para la división entre el número de preguntas de la sección y el total de interrogantes del cuestionario, con el fin de asignar un peso adecuado para cada pilar debido a la diferencia que existe en la cantidad de preguntas entre cada uno.

Finalmente, para cada sección se obtiene un indicador con un rango máximo de acuerdo con el número de preguntas, la tabla 2 detalla la calificación y porcentaje máximo de cumplimiento por sección.

**Tabla 2**

#### *Ponderación de índices de gobierno corporativo*

Sección	Puntaje máximo	Porcentaje máximo
Índice 1	7	25%
Índice 2	5	17,86%
Índice 3	7	25%
Índice 4	5	17,86%
Índice 5	2	7,14%
Índice 6	2	7,14%
TOTAL	28	100%

Es importante destacar que algunas preguntas detalladas en cada sección del gobierno corporativo cumplen un doble rol porque son preguntas para determinada sección, pero también están relacionadas a la gestión del control interno.

### *Adopción de las prácticas de gobierno corporativo con énfasis en la gestión del control interno y su relación con los resultados financieros*

Para cumplir con el objetivo del estudio se evaluó la relación entre las variables de estudio mediante el índice de correlación el cual “tiene como objetivo medir la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una distribución normal bivariada conjunta” (Restrepo & González, 2007). Esta medida de asociación lineal permite evaluar el grado y la dirección de la relación de dos variables, el coeficiente de correlación toma valores en rangos comprendidos entre -1 y 1, la interpretación del resultado se expone en la tabla 3.

**Tabla 3***Interpretación del Coeficiente de Correlación*

Valor del Coeficiente	Interpretación
+1	Relación lineal positiva y fuerte.
+0,5	Relación lineal positiva y débil.
0	No existe relación lineal.
-1	Relación lineal negativa y fuerte
-0,5	Relación lineal negativa y débil

*Nota.* Elaborado a partir de Lahura (2003) y Martínez et al. (2009)

*Metodología del modelo de gestión de control interno para las empresas agrícolas*

Se resalta la importancia de la implementación de modelos de gestión fundamentados en el control interno, que consideren la naturaleza no lineal de la actividad de control pues esta suele variar en función del tamaño y el tipo de organización, así también se ha de considerar que el control interno bajo este estudio juega un rol de subordinación al sistema de gobernanza. En este contexto se expone un modelo de gestión del control interno basado en las metodologías COSO, CoCo, COBIT y MISIL, el cual adopta los componentes que se adapten al contexto actual de las Pymes bajo el enfoque de gobierno corporativo.

**Resultados**

Las organizaciones objeto de estudio poseen en promedio más de 200 trabajadores y muestran una trayectoria promedio de 11 años en el mercado. El Alfa de Cronbach presenta un coeficiente de 0,813 lo cual demuestra que el instrumento es confiable, considerando que el valor mínimo aceptable para el coeficiente es de 0,70 y el máximo esperado es de 0,90.

Las estadísticas descriptivas de las variables: resultados financieros expresados con el ROA, ROE y la variable gestión del control interno a partir del gobierno corporativo se detalla en la tabla 4.

**Tabla 4***Estadística descriptiva*

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar
ROE	22	-0,0136	1,000	0,1836	0,2148
ROA	22	-0,0014	0,9700	0,0946	0,2056
Indicador 1	22	0,1428	0,2500	0,2118	0,0413
Indicador 2	22	0,1428	0,1785	0,1712	0,0142
Indicador 3	22	0,0000	0,2500	0,1939	0,0895

**Tabla 4***Estadística descriptiva (continuación)*

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar
Indicador 4	22	0,0714	0,1785	0,1525	0,0347
Indicador 5	22	0,0357	0,0714	0,0689	0,0083
Indicador 6	22	0,0357	0,0714	0,0592	0,0159
Indicador GZ	22	0,5357	1,000	0,8579	0,1366

**Nota:** Donde ROA es la tasa de retorno sobre los activos. ROE es la rentabilidad sobre el patrimonio. Las variables independientes se encuentran definidas en la tabla 2.

Se puede evidenciar que el promedio de cumplimiento de las empresas del sector agrícola objeto de estudio para el indicador de entorno de control es del 15,25%, evidenciándose la necesidad de implementación de mecanismos de mejora continua en razón que el valor óptimo es del 17,86%. Dentro de este indicador se evaluaron aspectos como la elaboración de los estados financieros bajo NIIFs, mecanismos formales para regular los procesos de la empresa, las políticas que permitan garantizar la independencia y la eficacia de la auditoría externa, los procedimientos formales para identificar y administrar los riesgos corporativos y la definición de funciones de la auditoría interna. Además, que los otros pilares del gobierno corporativo consideran puntos de control interno como, por ejemplo: un flujo de información oportuno, abierto y transparente que se genera en las diferentes áreas: estratégico, administrativo y operativo.

Las debilidades dentro de las prácticas del control interno se evidenciaron sobre todo en la definición de funciones de auditoría interna, en el que solamente el 63,64% adopta esta buena práctica, así mismo existen deficiencias en la implementación planes estratégicos para la sucesión de los altos mandos, solamente el 45,45% tiene un plan formal que se alinea con los objetivos de las empresas, de igual forma se encontró deficiencias en los procedimientos formales para identificar los riesgos corporativos, únicamente el 68,18% tiene definido procesos que permitan identificar y minimizar los riesgos, por lo que todavía existe una falta de atención y débil respuesta a los riesgos que pueden poner en peligro a las empresas y retrasar su crecimiento.

En forma global, los resultados muestran que el promedio de aplicación de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas del sector agrícola es del 85,79%; con un valor máximo del 100% y un mínimo del 53,57%; por lo que se concluye que en general existe un apego voluntario de las organizaciones a la gestión del control interno. En cuanto a los resultados financieros representados por el ROE muestra un promedio de 18,36% mientras que el ROA presenta un retorno promedio del 9,46%, son significativos.

Las correlaciones entre las variables resultados financieros expresados con el ROA, ROE y la variable gestión del control interno a partir del gobierno corporativo se detallan en la tabla 5.

**Tabla 5**  
*Análisis de Correlaciones*

Variable	INDICADOR							
	1	2	3	4	5	6	General	
ROE	Correlación de Pearson	-0,231	-0,043	-0,243**	0,580***	0,452**	0,099	0,515***
	Sig. (bilateral)	0,301	0,849	0,027	0,005	0,035	0,662	0,006
ROA	Correlación de Pearson	-0,362*	0,169	-0,320**	0,755***	0,692***	0,055	0,558***
	Sig. (bilateral)	0,098	0,452	0,014	0,000	0,000	0,807	0,001

**Nota:** \*\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,10 (bilateral).

Los resultados de la tabla 5 indican las correlaciones considerando los resultados financieros, medidos a través del ROA y ROE; con respecto al ROE este se encuentra correlacionado con las distintas variables del gobierno corporativo, en ese sentido: con el indicador de políticas y procedimientos de gobierno corporativo se evidencia una correlación negativa débil y no es significativa; en el indicador transparencia y relaciones con las accionistas se puede concluir que existe una correlación negativa débil sin ser significativa; con respecto al indicador de empresas de gobierno y familia podemos mencionar que tiene una correlación positiva débil sin ser significativa.

En el caso del indicador de la junta directiva tiene una correlación negativa débil significativa del 95% tanto con el ROA como con el ROE, este resultado es concordante con el estudio de Lagos et al. (2017), el cual expone que la junta directiva genera menor desempeño debido al tamaño de esta, es decir mientras más miembros conformen la junta directiva, se dificultan los procesos de toma de decisiones derivados por los conflictos de intereses. El indicador de entorno de control es significativo a un nivel de confianza del 99%, los resultados indican una correlación positiva fuerte con las dos medidas de rentabilidad, similar al estudio de Chavarín (2019) en donde se evidencia que el control interno en particular la implementación y mejora de la auditoría interna y la gestión de riesgos se consideran importantes para incrementar la rentabilidad de las empresas, pues es un mecanismo clave para generar transparencia y el logro de los objetivos.

Para el indicador de relaciones con los *stakeholders* se observa una correlación positiva débil y estadísticamente significativa con un 95% evaluado con el ROE y una correlación

positiva fuerte con una significancia del 99% analizada desde el ROA, este resultado concuerda con la investigación de Odetayo et al. (2014), que evidenció la necesidad de satisfacer a las partes interesadas tanto interna como externa para responder a los clientes lo cual tiene un impacto positivo en los resultados financieros de las empresas

Con respecto a la correlación de variables a partir del ROA, se puede evidenciar que la relación con el indicador transparencia y relaciones con las accionistas se puede concluir que existe una correlación positiva débil sin ser significativa; el indicador de gobierno y familia con una correlación positiva débil que no es significativa. el indicador de políticas y procedimientos de gobierno corporativo es significativo al 90% de confianza y representa una correlación negativa débil.

Finalmente, se analiza el indicador global de gobierno corporativo los resultados expresan una correlación positiva fuerte a un nivel de confianza del 99% con las dos medidas de desempeño financiero, similar al estudio de Correa et al. (2020) el cual determinó que un sistema de gobierno corporativo bien implementado mejora los resultados financieros de las empresas debido a que se vuelve más atractivo para los inversionistas.

Los resultados de las correlaciones realizadas denotan que existen secciones del código Dubái que se relacionan con las teorías vinculadas a las buenas prácticas de gobierno corporativo. Así, en relación con la teoría de la agencia, los indicadores de entorno de control, junta directiva, transparencia y relaciones con los accionistas; se convierten en un mecanismo de control a ser utilizado por las empresas ante la separación de propiedad y control. Las prácticas definidas en estas secciones coadyuvan a tratar de alcanzar el máximo beneficio posible derivado de la relación de agencia, alcanzando con ello un compromiso del principal y el agente hacia la organización.

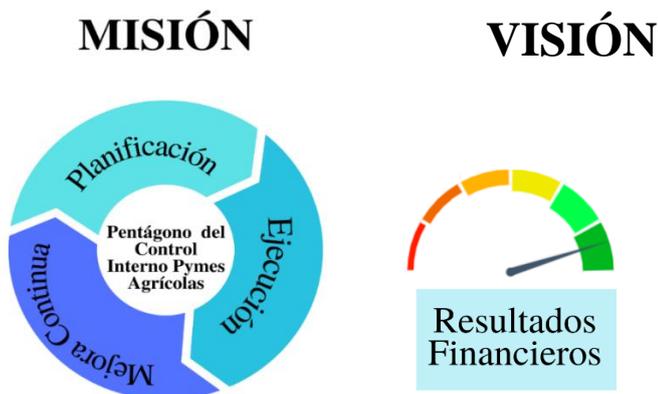
Por otra parte, desde el enfoque de la teoría de los *stakeholders*, los indicadores de transparencia y relaciones con los accionistas, relaciones entre los *stakeholders*, junta directiva, políticas y procedimientos con el gobierno corporativo, entorno de control y gobierno y familia; se configuran como las prácticas que permiten cubrir las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés de la empresa (accionistas, gobierno, grupos financieros, grupos políticos, proveedores, asociaciones empresariales, trabajadores, comunidades, clientes). Estos mecanismos permiten cumplir las expectativas recíprocas dentro del marco de las relaciones empresariales dentro del ámbito social, jurídico y moral.

En este sentido, al demostrar la incidencia positiva de la gestión del control interno como pilar del gobierno corporativo en la rentabilidad financiera de las empresas, se concreta una propuesta del modelo de gestión del control interno que sirva de referencia para la

Pymes del sector agrícola como se puede observar en la figura 1, y las actividades que se deberán llevar a cabo en cada componente tal como se detalla en la figura 2.

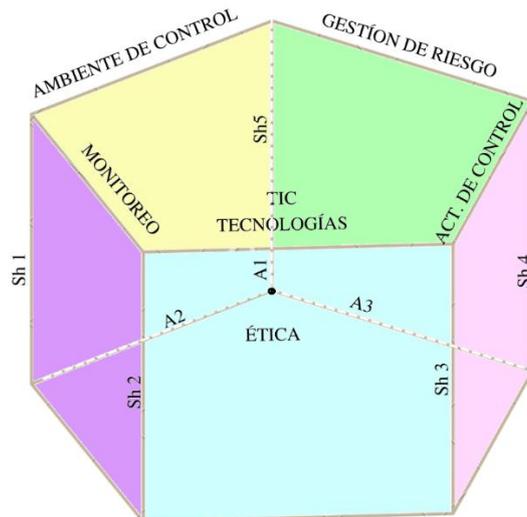
**Figura 1**

*Gestión de las Pymes*



**Figura 2**

*Pentágono del Control Interno para Pymes Agrícolas (PCI Pymes)*



**Nota:** Donde Sh1: Stakeholders 1 Accionistas/socios/propietarios. Sh2: Stakeholders 2 Clientes, Sh3: Stakeholders 3 Trabajadores, Sh4: Stakeholders 4 Proveedores, Sh5: Stakeholders 5 Especialistas Agrícolas y Entidades de Control, A1: Área Estratégica, A2: Área Operativa, A3: Área Administrativa.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los modelos COSO, CoCo, COBIT, MICIL.

**Discusión**

La figura 1, detalla la gestión de las Pymes como un proceso continuo formado por tres etapas: planificación, ejecución y mejora continua; al interior de este se configura el

modelo de gestión de control interno propuesto dentro del contexto de la razón de ser o misión empresarial. El cumplimiento de este proceso aporta al cumplimiento de la visión, donde un parámetro de medición son los resultados financieros.

En este contexto, se expone un modelo de gestión del control interno basado en un pentágono en el cual se agrupan 5 componentes: ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control, implementación de tecnología (TIC) y monitoreo, conforme se detalla figura 2. El modelo involucra a los diferentes *stakeholders*, considerando las sugerencias de las prácticas de gobierno corporativo: 1) accionista o propietarios, 2) clientes, 3) empleados, 4) proveedores, 5) especialistas agrícolas y organismos de control. En este escenario se resaltan las operaciones propias de las empresas agrícolas, evaluando factores del medio ambiente y el desenvolvimiento de los procesos de producción.

Así mismo, con el fin de abarcar la gestión del control interno en toda la empresa y cumplir con los objetivos planteados, se incluye a las áreas de la organización: estratégico, administrativo y operativo. El modelo da importancia a la ética como un eje transversal aplicable a todos los ámbitos de la organización; este factor es esencial para regular el comportamiento de los individuos en la empresa y evitar actos de fraude. La ética dentro de las organizaciones es considerada como un activopreciado que genera confianza ante la perspectiva de los clientes, si las empresas no tienen ética pierden credibilidad ante la perspectiva de las personas ya que en ella se basan la toma las decisiones, es decir que ante la ausencia de ética carecen de significado cualquier fase del modelo de gestión de control interno (Chávez, 2014).

## Conclusiones

- La presente investigación se enfocó en determinar la gestión del control interno a partir de la aplicación del gobierno corporativo y su incidencia en los resultados financieros de las empresas del sector agrícola, la importancia del estudio radica en exponer un marco referencial que sea una contribución significativa para las Pymes en un contexto actual, de modo que les permita fortalecer las relaciones entre los *stakeholders*, responder ante los riesgos y mejorar su gestión administrativa, de tal manera que posibilite un mejor desenvolvimiento y posicionamiento en el mercado a largo plazo.
- La evaluación de la relación entre los resultados financieros a través de la rentabilidad y los indicadores del gobierno corporativo se realizaron a través de un análisis de correlación, de esta forma se demostró que en general las buenas prácticas del gobierno corporativo mejoran los resultados financieros de las empresas, sin embargo, al analizar cada sección se determinó que solo ciertos indicadores, como el entorno de control y las relaciones entre los *stakeholders* tienen una incidencia positiva en el desempeño financiero, por otra parte las

variables de políticas y procedimientos de gobierno corporativo y la junta directiva muestran una correlación inversa, es decir, influyen negativamente en los resultados financieros. Los escenarios de análisis enfatizan al control interno como mecanismo para obtener un gobierno corporativo apropiado.

- Los resultados obtenidos en las estadísticas evidencian que el nivel de cumplimiento de las buenas prácticas del gobierno corporativo enfocado en el control interno, es débil en las empresas del sector agrícola, no obstante, se torna interesante que a pesar de este antecedente, este es un pilar de gran importancia que influye en los resultados financieros dentro del análisis de correlación, por lo que pone en relieve la necesidad de fortalecer los sistemas de control interno en las organizaciones como vía para incidir en el desempeño financiero esto se puede llevar a cabo a través de la implementación de modelos de gestión del control interno.
- Si bien es cierto, las estadísticas descriptivas reflejaron que existe cumplimiento en cada una de las secciones del gobierno corporativo, los resultados en cuanto al análisis de correlación se encuentran débiles y en muchos de los casos no es significativo, por lo que esta evidencia pondría en manifiesto de que a pesar de existir un apego voluntario al cumplimiento de las normas de gobernanza, estas se las realiza por exigencias del entorno, por lo tanto, se plantea un reto importante para los organismos de control y tomadores de decisiones en las empresas a fin de que las prácticas se las realicen de forma consciente y estructurada debido a su incidencia en los resultados financieros. Estos resultados pueden servir de guía para las empresas de menor tamaño en el Ecuador debido a que se puede comprobar que al implementar las buenas prácticas de gobierno corporativo se mejora notablemente los resultados financieros.
- Finalmente, los resultados del estudio ponen en manifiesto que las buenas prácticas de gobierno corporativo del código de Dubái se vinculan con las teorías de las agencias y la teoría de los *stakeholders*. Los indicadores definidos se dirigen en gran medida al control y a la integración de los distintos *stakeholders* que intervienen en la organización, a través de mecanismos de participación, y políticas de responsabilidad.

### Referencias bibliográficas

- Acosta Palomeque, G. R. (2008). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Ciencias Administrativas*, 11(018), 41-54. doi: <https://doi.org/10.24215/23143738e018>
- Aguirre Samaji, C. R., Barona Meza, C. M., & Dávila Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa

- industrial. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 50-64. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/1396](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396)
- Altamirano Salazar, W. A. (2019). La arquitectura de control en el Gobierno Corporativo. *Economía y Negocios*, 10(1), 50-62. doi: <https://doi.org/10.29019/eyn.v10i1.535>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación. [https://www.academia.edu/16298613/Fundamentos\\_de\\_Administraci%C3%B3n\\_Teor%C3%ADa\\_general\\_y\\_proceso\\_administrativo](https://www.academia.edu/16298613/Fundamentos_de_Administraci%C3%B3n_Teor%C3%ADa_general_y_proceso_administrativo)
- Amat, O., & Zanotti, C. (2017). Buen Gobierno en materia contable y financiera. *Revista de Contabilidad Y Dirección*, 25, 35-52. <https://accid.org/es/revista-de-contabilidad-y-direccion-num-25/>
- Arteaga Durazno, C. M., & Cadena Rodríguez, J. M. (2019). La incidencia del control interno frente a la rentabilidad de las pymes del sector de comercio del cantón Quito - 2017. [Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE], *Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/20344>
- Bohórquez, L. E. (2011). Gobierno corporativo y control interno: algunas limitaciones y desafíos. *Economía, Gestión y Desarrollo* (12), 39-57. <https://studylib.es/doc/4898768/gobierno-corporativo-y-control-interno--algunas-limitacio...>
- Cadbury, A. (1992). *The financial aspects of Corporate Governance*. London: Gee. <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf>
- Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2013). Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. Caracas: CAF. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/555>
- Castañeda, J. (2017). Referente de Pensamiento eje 2: Gestión, administración de riesgos y modelos de control interno. <https://digtk.areandina.edu.co/handle/areandina/2132>
- Castrillón, M. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 25(2), 154-177. doi: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.005.es>
- Chavarín Rodríguez, R. (2019). Factores tradicionales de gobierno corporativo y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista Contaduría y*

- Administración*, 64(4), 1-22.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7724981>
- Chávez Escobedo, J. M. (2014). La importancia de la ética en la vida empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 111-118.  
[http://www.spentamexico.org/v9-n3/A8.9\(3\)111-118.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A8.9(3)111-118.pdf)
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. España: McGraw-Hill/ Interamericana. <https://pdfcookie.com/documents/pdfcookie-0256q36o0k11>
- Claessens, S. (2006). Corporate Governance and Development. *World Bank Research Observer*, 21(1), 91-122. Doi: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkj004>
- Contreras, A. (2006). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Visión Gerencial* (1), 13-28.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545874003>
- Corporación Financiera Internacional (IFC). (2010). Guía Práctica de Gobierno Corporativo Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana. Estados Unidos.  
[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d1419a4c-60f4-4a77-81a0-c6386bf90f09/Spanish\\_Practical\\_Guide\\_Full.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jtCwEI9&attachment=true&id=1335808817502](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d1419a4c-60f4-4a77-81a0-c6386bf90f09/Spanish_Practical_Guide_Full.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jtCwEI9&attachment=true&id=1335808817502)
- Correa Mejía, D. A., Quintero Castaño, J. D., Gómez Orozco, S., & Castro Castro, C. M. (2020). El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 40-64. doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975>
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>
- Dubai SMEs. (2015). The Corporate Governance Code for Small and medium enterprises. Building the foundations for growth and sustainability. Dubai  
[https://sme.ae/SME\\_File/Files/Code\\_of\\_Corporate\\_Governance\\_for\\_Dubai\\_SMEs.pdf](https://sme.ae/SME_File/Files/Code_of_Corporate_Governance_for_Dubai_SMEs.pdf)
- Espinosa, M., Gallegos, D., & Espinosa, M. (2020). Gobierno Corporativo en las organizaciones: un mapeo sistemático. *Revista Espacios*, 41(03), 26.  
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410326.html>

- García Pérez, S. L. (2017). Las empresas agropecuarias y la administración financiera. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 40, 583-594. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14152127007>
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, II (17), 205-224. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291122924002>
- Holmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91. Doi: <https://doi.org/10.2307/3003320>
- Instituto Nacional de Estadísticas 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)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (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>
- Johnson, F., & Valenzo Jiménez, M. (2019). Particularidades del gobierno corporativo en la empresa familiar en Michoacán, México. *Revista Espacios*, 40(30), 5. <http://w.revistaespacios.com/a19v40n30/19403005.html>
- Lagos Cortés, D., Soto Echeverry, N. C., Betancourt Ramírez, J. B., Enríquez Yagüe, J. O., & Gómez Betancourt, G. (2017). Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: un análisis para empresas familiares y no familiares. *AD-minister*, 31(5), 5-23. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322353489001.pdf>
- Lahura, E. (2003). El coeficiente de correlación y correlaciones espúreas. [*Documento de Trabajo, Pontificia Universidad Católica*]. <https://files.pucp.education/departamento/economia/DDD218.pdf>
- López Ramírez, M. R., & Serrato Gómez, W. F. (2014). El gobierno corporativo como un determinante de la rentabilidad y creación de valor en las empresas del índice bursátil Colcap en el periodo 2008-2012. [*Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Pereira*]. <https://core.ac.uk/reader/71398340>
- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180414044017>

- Murillo Vargas, G., González Campo, C. H., & García Solarte, M. (2019). Gobierno corporativo del concepto a la evolución organizacional en Bancolombia. *Universidad & Empresa*, 21(36), 285-312. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6822>
- Murray, P. (2002). Gestión - Información - Conocimiento. (J. Santillán Aldana, Ed.) *Revista Biblios*, 4(14). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16114402>
- Núñez, G., Oneto, A., & Mendes De Paula, G. (2009). *Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina*. Colombia: Mayol Ediciones S.A. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2013/S332632G5742009\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2013/S332632G5742009_es.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Paris: OCDE. doi: <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Odetayo, T., Adeyemi, A., & Sajuyigbe, A. (2014). Impact of Corporate Social Responsibility on Profitability of Nigeria Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 252-263. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i8/1094>
- Oneto, A., & Barsallo, C. (2015). El papel de los Organismos Internacionales y Multinacionales. Las organizaciones privadas y públicas. En *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica* (págs. 153-182). Madrid, España: CYAN, Proyectos Editoriales, S.A. <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-5-.pdf>
- 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. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)
- Quispe, A. (2017). *El control interno y su efecto en la rentabilidad de las actividades de exportación en las empresas aduaneras del distrito de ventanilla, 2015 [Tesis de Licenciatura, Universidad San Martín de Porres]*. Repositorio USMP. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3841>
- Restrepo B, L. F., & González L, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=295023034010>

- Sánchez Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgos. *Quipukamayoc*, 23(44), 43-50. doi: Sánchez Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgos. *Quipukamayoc*, 23(44), 43-50. <https://doi.org/10.15381/quipu.v23i44.11625>
- Santa Cruz Marín, M. (2015). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación Valor Contable*, 1(1), 36-43. doi: <https://doi.org/10.17162/rivc.v1i1.832>
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189. <http://www.jstor.org/stable/2486965>
- Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De administración*, 10, 211-230. doi: <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia Digital**.



#### Indexaciones

