

**Universidad de Panamá**  
**Vicerrectoría de Investigación y Postgrado**  
**Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad**  
**Doctorado en Ciencias empresariales con énfasis en contabilidad**

**ESTUDIO DE LAS ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL  
INTERNO REQUERIDO POR LAS PYMES DEDICADAS A LAS VENTAS AL POR  
MENOR DEL DISTRITO DE LA CHORRERA PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES  
DENTRO DEL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**ANA MARÍA CORTEZ**  
**9-128-349**

**Tesis presentada como requisito  
para optar por el grado de Doctora  
en Ciencias Empresariales con  
énfasis en Contabilidad**

**TUTORA**

**Dra. ANAYANSI GONZÁLEZ**

**DIRECTORA DE TESIS**

**DOCTORA MARITZA RENGIFO MILLÁN Ph.D**

**ENERO 2022**

## **Agradecimiento**

Esta investigación fue posible gracias al Padre celestial, quien fue mi guía en todo momento. Además, este trabajo se logró con el apoyo, la colaboración y el cariño de muchas personas que, de manera muy especial, contribuyeron a su realización.

En primer lugar, mi gratitud a la Universidad de Panamá, por brindar la oportunidad de compartir este proyecto de investigación, en especial a la Doctora Anayansi González, coordinadora del Programa Doctoral de Ciencia Empresarial.

En segundo lugar, quiero expresar un enorme agradecimiento a la directora de tesis, Doctora Maritza Rengifo Millán Ph.D y a la Comunicadora Social, magíster en Literatura Colombiana y Latinoamericana, Elizabeth Santafé Varcárcel de la Pontificia Universidad Javeriana y Universidad del Valle, respectivamente, por su labor de orientación, asesoramiento, basada en su amplia experiencia en la elaboración y dirección de investigaciones, corrección de estilo y también, por el continuo ánimo y aliento, absolutamente imprescindibles en el desarrollo de un reto de esta naturaleza, ya que fue un tiempo valioso dedicado a las revisiones constantes.

En tercer lugar, los reconocimientos a los Doctores que nos impartieron clases por su apoyo incondicional a esta investigación.

En cuarto lugar, agradecimientos a las empresas Pymes del distrito La Chorrera, así mismo, a los servidores públicos (Centro de Competitividad, Contraloría General de la República y firmas de Auditorías; docentes de la Universidad de Panamá, y demás instituciones que contribuyeron a aportar conocimiento al tema.

En quinto lugar, a mi esposo Rigoberto por darme soporte, ya que siempre me apoyó en todo, al igual que a nuestro Hijo Rigui por su voz de aliento para que culminara con éxito la tesis.

Finalmente, quiero agradecer las enseñanzas y principios de mis queridos padres José (Qepd.) y Débora, a mis hermanos(as) en especial a Deby y Jovy, y demás familiares, igual que a mis amigos (as) Dra Manuela, Átala, Maky y Edy por respaldarme siempre y darme ánimo.

Ana María

## INDICE

Resumen.....	11
Abstract .....	11
Introducción .....	13
Capítulo I.....	18
Diseño de la investigación.....	18
1.1 Antecedentes históricos .....	18
1.2 Planteamiento del problema .....	22
1.2.1 Descripción de la realidad problemática.....	24
1.2.2 Formulación del problema .....	27
1.3 Justificación.....	28
1.4 Objetivos de la investigación.....	32
1.4.1 Objetivo general .....	32
1.4.2 Objetivos específicos .....	32
1.5 Alcances, limitaciones y delimitaciones .....	32
1.6 Hipótesis de investigación .....	34
Capítulo II .....	35
Marco teórico y conceptual.....	35
2.1 Antecedentes de la investigación .....	35
2.2 Teorías que sustentan la investigación.....	40
2.2.1 Teoría del control.....	40
2.2.2 Teoría general de sistemas .....	41
2.2.3 Teoría de agencia.....	45
2.2.4 Teoría del Triángulo del Fraude.....	47
2.2.5 Otros enfoques de las teorías organizacionales .....	50
2.3 Marco Conceptual .....	54
2.3.1 Marco conceptual del Control Interno .....	54
2.3.2 Modelos de Control Interno .....	54
2.3.3 Tipos de modelos de sistemas de Control Interno.....	56
2.3.4 Características del modelo de Control Interno COSO .....	58
2.4. Marco conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE .....	78
2.4.1 Concepto.....	78

2.4.2 Principios de responsabilidad social corporativa .....	79
<b>2.5 Marco conceptual y contexto de las Pymes.....</b>	<b>80</b>
2.5.1 Importancia de las Pymes a nivel mundial .....	81
2.5.2 Contexto de la Pymes en América Latina .....	82
2.5.3 El contexto y comparativo en las regiones de América Latina, el Caribe y la Unión Europea .....	82
2.5.4 Productividad entre las Pymes y las grandes empresas a nivel mundial .....	85
2.5.5 Deficiencias de las Pymes en América Latina .....	86
2.5.6 Situación actual de las Pymes en América Latina y el Caribe .....	88
2.5.7 Las Pymes y su contribución al empleo .....	92
2.5.8 Ventajas y desventajas de las Pymes en América Latina .....	95
2.5.9 Las empresas MYPIME en Panamá y su clasificación.....	96
2.5.10 Información estadística de las MYPIME en Panamá .....	97
2.5.11 Criterios de clasificación de empleados en la República de Panamá .....	97
2.5.12 Características de las MYPIME en Panamá .....	98
2.5.13 La Responsabilidad Social Empresarial en la MYPIME .....	100
2.5.14 El centro regional de servicios del programa de naciones unidas para el desarrollo (PNUD) .....	100
2.5.15 Organismos ONG para el desarrollo justo y responsable .....	101
<b>2.6 Marco conceptual y contexto del fraude.....</b>	<b>102</b>
2.6.1 Concepto de fraude .....	102
2.6.2 Elementos del fraude .....	106
2.6.3. Tipos de fraude de oportunidades .....	108
2.6.4 Diamante del fraude .....	113
2.6.5 Características de los fraudes.....	117
2.6.6 Riesgo de los fraudes en las Pymes .....	118
2.6.7 Contexto del fraude. Datos estadísticos de fraudes en Panamá .....	119
<b>2.7 Marco legal.....</b>	<b>122</b>
<b>Capítulo III.....</b>	<b>127</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>127</b>
3.1 Enfoque y Tipo de Investigación .....	127
3.3 fuentes y Técnicas de Recolección de Información .....	131
3.4. La población o universo de estudio .....	134
3. 6 Conceptualización de las variables.....	137

3.7 Operacionalización de cada variable .....	138
3.8 Instrumentalización de las variables.....	140
3.9 Validación y confiabilidad del instrumento.....	141
3.10 Aspectos Éticos.....	150
Capítulo IV .....	151
Análisis e interpretación de resultados .....	151
4.1 Análisis del estudio .....	151
4.2 Análisis de Datos Realizado a los Empresarios.....	155
4.2.1. Análisis de datos estadísticos.....	214
4.2.2 Adopción de la decisión.....	217
4.2.3. Proceso de validación de la hipótesis .....	217
Capítulo V.....	237
Propuesta.....	237
5.1 Título de la propuesta de la investigación.....	244
5.2 Introducción .....	244
5.3 Derivaciones de los Resultados más Relevantes de la Investigación .....	244
5.4 Objetivos.....	252
5.5 Justificación del plan de mejora .....	253
5.6 Aplicación del componente modelo COSO.....	253
5.7 Diagnóstico del Control Interno .....	254
5.7.1 Debilidades en las empresas Pymes .....	254
5.8 Propuestas propicias de mejoras para prevenir los fraudes en áreas vulnerables .....	257
5.9 Propuesta de Acciones para el Mejoramiento del Control Interno de las Pymes del Distrito de la Chorrera.....	260
Conclusiones.....	263
Recomendaciones.....	267
Referencia bibliográfica .....	275
Anexo .....	289

## Índice de Figura

<b>Figura 1</b> Ecuación de los tres factores basados en la opinión de Cressey (1953) $P(\text{fraude}) = f(O,I,R)$ (citado por Aparecida Fortunato et al., 2017,p.6) .....	15
<b>Figura 2</b> Evolución de Control Interno .....	22
<b>Figura 3</b> Esquema del planteamiento del problema.....	27
<b>Figura 4</b> Distrito de La Chorrera, provincia de Panamá Oeste .....	33
<b>Figura 5</b> Aspectos principales de la Teoría General (1996).....	41
<b>Figura 6</b> Aspectos centrales de la Teoría de Agencia (1998, p.2) .....	42
<b>Figura 7</b> Proceso administrativo.....	43
<b>Figura 8</b> Triángulo del Fraude, (Donald Cressey, 1961) .....	48
<b>Figura 9</b> Interacción de la Teoría de Stakeholders internas y externas.....	51
<b>Figura 10</b> Elementos del Bien Común.....	53
<b>Figura 11</b> Ambiente de control.....	61
<b>Figura 12</b> Evaluación de riesgo .....	62
<b>Figura 13</b> Actividades de control .....	64
<b>Figura 14</b> Información y comunicación .....	65
<b>Figura 15</b> Monitoreo y supervisión de las actividades continuas .....	66
<b>Figura 16</b> Estructura del proceso del Control Interno según Integrated Framework, " Executive Summary, USA ( May 2013) .....	68
<b>Figura 17</b> Beneficios que brinda el Control Interno .....	71
<b>Figura 18</b> Limitaciones que brinda el Control Interno .....	77
<b>Figura 19</b> Distribución de las empresas en América Latina según tamaño en porcentajes 2016-2018 .....	90
<b>Figura 20</b> Distribución de las empresas según tamaño en porcentajes 2016-2018.....	90
<b>Figura 21</b> Distribución de empresas en el empleo en América Latina (2016) en Porcentaje .....	94
<b>Figura 22</b> Distribución de empresa en el empleo-Unión Europea (2016),en porcentaje .....	94
<b>Figura 23</b> Tipos de fraudes .....	105
<b>Figura 24</b> El árbol del fraude.....	112
<b>Figura 25</b> El Diamante del Fraude (The Fraud Diamond).....	114
<b>Figura 26</b> Plan de prevención del fraude.....	116
<b>Figura 27</b> Análisis estadísticos de delitos y denuncias de Panamá Oeste 2017-2018 .....	121
<b>Figura 28</b> Diseño de las variables dependiente e independiente .....	129
<b>Figura 29</b> Diseño transeccional correlacional / causal.....	130
<b>Figura 30</b> Método Delphi para los expertos .....	141
<b>Figura 31</b> Valoración del Coeficiente del Alpha de Cronbach .....	142
<b>Figura 32</b> Evaluación de los expertos .....	146
<b>Figura 33</b> Años de servicio.....	155
<b>Figura 34</b> Formación académica de los empresarios en el área de administración y otras áreas .....	157
<b>Figura 35</b> Conocimiento del Triángulo del Fraude por parte de los empresarios .....	158
<b>Figura 36</b> Conocimiento de los empresarios sobre el Control Interno y de los elementos que analiza el Modelo COSO.....	160
<b>Figura 37</b> Diversos tipos de fraude que puedan darse en su empresa .....	161
<b>Figura 38</b> Implementación del Control Interno en la Pymes para la prevención del fraude.....	163

<b>Figura 39</b> <i>Los colaboradores de su empresa tienen un alto nivel ético- moral</i> .....	165
<b>Figura 40</b> <i>Colaboradores asignados para acceder a documentos restringidos</i> .....	166
<b>Figura 41</b> <i>Usted coteja el efectivo de las ventas periódicamente</i> .....	167
<b>Figura 42</b> <i>¿La Entrega de mercancía se realiza con documentación?</i> .....	169
<b>Figura 43</b> <i>¿Los controles establecidos en las operaciones ayudan alcanzar los objetivos?</i> .....	170
<b>Figura 44</b> <i>Entrega de funciones a los colaboradores</i> .....	171
<b>Figura 45</b> <i>La información oportuna a los colaboradores para que asuman su responsabilidad</i> .....	173
<b>Figura 46</b> <i>Evaluación periódica de los controles implementados</i> .....	174
<b>Figura 47</b> <i>Seguimiento a lo planeado en las áreas más vulnerables</i> .....	176
<b>Figura 48</b> <i>Arqueos sorpresivos a las cajas</i> .....	178
<b>Figura 49</b> <i>Entrega de las mercancías con facturas para evitar pérdidas</i> .....	179
<b>Figura 50</b> <i>Controles de acceso adecuados en los registros de contabilidad</i> .....	180
<b>Figura 51</b> <i>Clima de equidad</i> .....	181
<b>Figura 52</b> <i>Acceso al efectivo y otros activos</i> .....	182
<b>Figura 53</b> <i>Procedimientos establecidos por la administración</i> .....	184
<b>Figura 54</b> <i>Grado académico de los colaboradores</i> .....	185
<b>Figura 55</b> <i>Años de servicios de los colaboradores</i> .....	187
<b>Figura 56</b> <i>Los empresarios comunican por escrito la información o actividades a los colaboradores</i> .....	188
<b>Figura 57</b> <i>Respetan la jerarquía</i> .....	189
<b>Figura 58</b> <i>Controles internos adecuados para prevenir el fraude</i> .....	191
<b>Figura 59</b> <i>Los dueños de la empresa deben mostrar un compromiso con la integridad y valores</i> .....	192
<b>Figura 60</b> <i>Capacitación periódica</i> .....	193
<b>Figura 61</b> <i>Rotación del personal</i> .....	195
<b>Figura 62</b> <i>Preocupación de los empresarios en el aspecto operativo, el más propenso a cometer fraude</i> .....	196
<b>Figura 63</b> <i>El personal comete fraude por problemas económicos</i> .....	197
<b>Figura 64</b> <i>Importancia de realizar planificación financiera para alcanzar los objetivos</i> .....	198
<b>Figura 65</b> <i>Manuales de procedimientos en la empresa</i> .....	200
<b>Figura 66</b> <i>Informa por escrito las funciones debidamente definidas y segregadas</i> .....	201
<b>Figura 67</b> <i>La comunicación es el recurso clave, estratégico y vital para planificar</i> .....	202
<b>Figura 68</b> <i>Comunicación a los colaboradores sobre qué es fraude y las consecuencias que esto afecta a la empresa</i> .....	203
<b>Figura 69</b> <i>Importancia del mejoramiento continuo en los procesos administrativos, operativos, financieros y ambientales en las Pymes</i> .....	204
<b>Figura 70</b> <i>Las empresas Pyme debe realizar seguimiento al área de efectivo, como medida de control</i> .....	205
<b>Figura 71</b> <i>Operaciones diarias en los registros de la información contable</i> .....	207
<b>Figura 72</b> <i>Canales de comunicación para informar situaciones específicas</i> .....	208
<b>Figura 73</b> <i>Emisión de factura al efectuarse una venta</i> .....	210
<b>Figura 74</b> <i>Importancia del respaldo de los pagos a los acreedores para evitar alteraciones</i> .....	211
<b>Figura 75</b> <i>Seguimiento a los planes de las áreas más vulnerables, que se deben cambiar para mejorar su desempeño</i> .....	215
<b>Figura 76</b> <i>Distribución</i> .....	216
<b>Figura 77</b> <i>Zona de Aceptación o Rechazo de la Hipótesis General H1</i> .....	220

<b>Figura 78</b> <i>Zona de Aceptación de la Hipótesis Específica H1</i> .....	223
<b>Figura 79</b> <i>Zona de aceptación de la hipótesis específica H2</i> .....	226
<b>Figura 80</b> <i>Zona de aceptación de la hipótesis específica H3</i> .....	229
<b>Figura 81</b> <i>Estructura de eje de control interno y fraudes para las Pymes</i> .....	248
<b>Figura 82</b> <i>Diagrama de acciones para un diseño en el Control Interno</i> .....	256
<b>Figura 83</b> <i>Propuesta al Control Interno basado en cuatro ejes</i> .....	260

## Índice de Tabla

<b>Tabla 1</b> <i>Tipos de Modelos de Control Interno (Estudio de transparencia, según Carvajal y Guevara (2015, pag.180-182))</i> .....	56
<b>Tabla 2</b> <i>Principios de Responsabilidad Social</i> .....	79
<b>Tabla 3</b> <i>Productividad relativa de las empresas según tamaño en porcentaje</i> .....	85
<b>Tabla 4</b> <i>Participación de las Pymes</i> .....	89
<b>Tabla 5</b> <i>Ventajas y desventajas de las Pymes</i> .....	95
<b>Tabla 6</b> <i>Empresas registradas en empresas formales años 2005-2008</i> .....	97
<b>Tabla 7</b> <i>Criterios de empleados en la República de Panamá 2005-2008</i> .....	98
<b>Tabla 8</b> <i>Relación entre tiempo y el importe de los fraudes ACFE (2016)</i> .....	110
<b>Tabla 9</b> <i>Estudios utilizados con base conceptual en el Triángulo y el Diamante del Fraude</i> .....	116
<b>Tabla 10</b> <i>Análisis estadísticos de delitos en Panamá año 2017-2018</i> .....	120
<b>Tabla 11</b> <i>Bases legales que rigen las Pymes en Panamá</i> .....	122
<b>Tabla 12</b> <i>Elementos de técnicas investigación: cuantitativa y cualitativa</i> .....	133
<b>Tabla 13</b> <i>Operacionalización de las variables</i> .....	138
<b>Tabla 14</b> <i>Operacionalización de variable dependiente fraudes</i> .....	139
<b>Tabla 15</b> <i>Ítems de los expertos</i> .....	145
<b>Tabla 16</b> <i>Validación de jueces</i> .....	145
<b>Tabla 17</b> <i>Recomendación de los expertos</i> .....	146
<b>Tabla 18</b> <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	147
<b>Tabla 19</b> <i>Comparación de las encuestas con las preguntas a los empresarios y los colaboradores, como prueba piloto</i> .....	148
<b>Tabla 20</b> <i>Escala de Likert</i> .....	152
<b>Tabla 21</b> <i>Estadística de fiabilidad</i> .....	153
<b>Tabla 22</b> <i>Escala de categorización de Alfa de Cronbach</i> .....	154
<b>Tabla 23</b> <i>Alfa de Cronbach de las dimensiones de la variable independiente (x=Control Interno)</i> .....	154
<b>Tabla 24</b> <i>Preguntas aplicadas a los docentes y auditores</i> .....	212
<b>Tabla 25</b> <i>Datos estadísticos descriptivos</i> .....	214
<b>Tabla 26</b> <i>Valores del Chi-cuadrado calculado</i> .....	218
<b>Tabla 27</b> <i>Tabla cruzada de la prueba hipótesis general</i> .....	219
<b>Tabla 28</b> <i>Valor de Chi-cuadrado calculado <math>\chi^2</math> de la hipótesis específica H1</i> .....	221
<b>Tabla 29</b> <i>Tabla cruzada de dimensión ambiente de control</i> .....	221
<b>Tabla 30</b> <i>Valor de Chi-Cuadrado Calculado <math>\chi^2</math> y los grados de libertad</i> .....	224
<b>Tabla 31</b> <i>Tabla cruzada dimensión de necesidad*monitoreo</i> .....	224
<b>Tabla 32</b> <i>Valor del Chi-Cuadrado calculado <math>\chi^2</math></i> .....	227
<b>Tabla 33</b> <i>Tabla cruzada de dimensión de Justificación vs Actividades</i> .....	227
<b>Tabla 34</b> <i>Chi-Cuadrado del ITEM 1.3 e ITEM 1.1</i> .....	230
<b>Tabla 35</b> <i>Tabla cruzada ITEM 1.3 e ITEM 1.1</i> .....	231
<b>Tabla 36</b> <i>Tabla de Chi-cuadrado del ITEM 5.1 e ITEM 2.2</i> .....	232
<b>Tabla 37</b> <i>Tabla cruzada ITEM 5.1 e ITEM 2.2</i> .....	232
<b>Tabla 38</b> <i>Prueba del Chi-cuadrado ITEM 3.3 e ITEM 3.5</i> .....	234

<b>Tabla 39</b> <i>Tabla Cruzada del ITEM 3.3 e ITEM 3.5</i> .....	234
<b>Tabla 40</b> <i>Característica del Control Interno</i> .....	240
<b>Tabla 41</b> <i>Acciones para mejorar los elementos de los fraudes</i> .....	242

## Resumen

El presente trabajo, es una investigación de tesis doctoral titulada, “**Estudio de las Acciones para el mejoramiento del Control Interno requerido por las pymes dedicadas a las ventas al por menor en el distrito de La Chorrera para la prevención de fraudes dentro del marco de la responsabilidad social empresarial**”, cuyo, objetivo es proponer adecuados aportes científicos que les ayude a estos tipos de empresas a mejorar su organización ya que son los más propensos al delito del fraude por no contar con adecuados control interno, por considéralos como un costo y no como una inversión, queremos concientizarlos en cuatros ejes muy importantes para su rentabilidad y que su negocio no sea víctima de un fraude.

Se describen los antecedentes, bases teóricas y legales en las cuales se fundamenta esta propuesta. La metodología desarrollada para su implementación de la propuesta está fundamentada en los enfoques cualitativos y cuantitativa, es de tipo descriptiva en la cual se explica y comprende a profundidad la situación actual y real de los empresarios de las pymes se presenta sus fortalezas y debilidades para si poder hacer aportes valiosos alternativas de las respuesta obtenidos del cuestionario, la muestra que se tomó fue a 25 empresas, por otro lado también es de tipo correlacional porque se contrasta la hipótesis siguiendo los lineamientos de Karl Popper desde el punto de vista epistemológico, basados en la validación de las hipótesis, (lógica -deductiva) se seleccionó un diseño no experimental en el cual se refinó en el transcurrir de la investigación, los sujetos encuestados fueron seleccionados con base a criterios del investigador quedando conformada por 25 empresarios y 15 colaboradores quienes se aplicó en cuestionario, el alcance de los propósitos permitió los resultados con apoyo del programa SPSS, Versión 25 de igual forma se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Con este estudio se pretende alcanzar una visión a futuro de la realidad empresarial en las Pymes y que todo el esfuerzo sirva para cualquiera persona interesada en el tema además que refleje la excelencia académica requerida en la Universidad de Panamá.

**Palabras claves:** Control interno, Prevención de Fraude, Pymes, COSO, Responsabilidad social.

## Abstract

The present work is a doctoral thesis research entitled, "Study of the Actions for the improvement of the Internal Control required by the SMEs dedicated to retail sales in the district of La Chorrera for the prevention of fraud within the framework of corporate social responsibility, whose, The objective is to propose adequate scientific contributions to help these types of companies to improve their organization since they are the most prone to the crime of fraud because they do not have adequate internal control, because they consider them as a cost and not as an investment, we want to raise awareness in four very important axes for their profitability and that their business is not a victim of fraud.

The background, theoretical and legal bases on which this proposal is based are described. The methodology developed for the implementation of the proposal is based on qualitative and quantitative approaches, it is of descriptive type in which the current and real situation of the SME entrepreneurs is explained and understood in depth, their strengths and weaknesses are presented in order to make valuable alternative contributions from the answers obtained from the questionnaire, the sample taken was 25 companies, on the other hand it is also of correlational type

because the hypothesis is contrasted following the guidelines of Karl Popper from the epistemological point of view, based on the validation of the hypotheses, (logical - deductive) a non-experimental design was selected in which it was refined in the course of the research, the surveyed subjects were selected based on the researcher's criteria, being conformed by 25 businessmen and 15 collaborators who were applied in a questionnaire, the scope of the purposes allowed the results with the support of the SPSS program, Version 25, in the same way the conclusions and recommendations are raised.

With this study we intend to achieve a future vision of the business reality in SMEs and that all the effort will be useful for anyone interested in the subject and also reflect the academic excellence required at the University of Panama.

**Key words:** Internal Control, Fraud Prevention, SMEs, COSO, Social Responsibility.

## Introducción

El presente trabajo de investigación titulado: **“Estudio de las Acciones para el mejoramiento del Control Interno requerido por las Pymes dedicadas a las ventas al por menor en el distrito de la Chorrera para la prevención de fraudes dentro del marco de la responsabilidad social empresarial”**.

Este análisis pretende que las empresas pequeñas y medianas (Pymes) tomen conciencia acerca de la necesidad de contar con un sistema de Control Interno, a fin de evaluar cada una de las áreas que conforman la organización sin importar el tamaño, pues las valoraciones obtenidas serán útiles al empresario en la toma de decisiones, así como para detectar en cuál procedimiento ha fallado y de esta forma, darle solución al problema y proteger los recursos del negocio.

Por otro lado, Cruz Paredes (2013), establece que la problemática de las Pymes es el insuficiente apoyo al financiamiento. La mayoría de ellas comienza con su propio capital, pero el tiempo de recuperación de la inversión es largo, ya que no se cuenta con un soporte financiero (p.101).

Si bien es cierto, el informe del Centro Nacional de Competividad de Panamá (CNC. 2010), establece que las micro y pequeñas empresas en este país, constituyen más del 90% del total de organizaciones existentes, a pesar de que sólo representan el 30% de la producción nacional. Es el sector con mayor generación de empleos por unidad de inversión y juegan un papel muy importante en pro del desarrollo de la economía, además de su aporte en el logro de una mejor distribución de la riqueza. Diversas instituciones tanto públicas como privadas, han adelantado diferentes programas que buscan la creación y una eficiente gestión en las micro y pequeñas empresas. Sin embargo, aún falta desarrollar más las Pymes, las cuales son consideradas una

significativa fuente de empleo, sobre todo en mano de obra no capacitada, al contribuir a la reducción de la pobreza y a la ampliación de las oportunidades.

Las desigualdades de recursos en las Pymes dificultan el aumento de su productividad y competitividad. A continuación, se distinguen algunas características que merman este par de factores y al mismo tiempo, se proponen algunas recomendaciones, que contribuyen a corregir y mitigar las disparidades de recursos, en relación con las grandes empresas.

Las actividades económicas con mayor desempeño en las Pymes son la comercial y los servicios, que representan un 40% y 25% respectivamente, de las empresas registradas. En cuanto a la generación de empleo, indagaciones demuestran que la micro y pequeñas empresas ocupan más del 60% de la Población Económicamente Activa (PEA). Según datos de la Autoridad de la Micro Pequeña y Empresa (AMPYME) citado por el informe de Edición N.24, Centro Nacional de Competitividad (CNC Panamá 2010, pp.1-3), el 38% de las empresas inscritas por el sistema como Micro, Pequeña y Mediana Empresa es informal, mientras que el 62% es formal. De la totalidad de las organizaciones suscritas, un 96.3% corresponde a las Pymes.

Mejía (2002), citado por, Valdelamar-Angulo, D, et al.,( s.f), afirma que la mayoría de las Pymes, carece de sistema de control que les ayude a manejar los riesgos; muchas veces no pueden lograr los objetivos por la falta de conocimientos, las pocas capacitaciones y la informalidad, entre otras falencias. (p.21-39). Por ende, el Control Interno en las Pymes no es relevante, quizás porque se desconocen los beneficios y la utilidad de contar con esta herramienta tan valiosa para prevenir fraudes, independientemente del tamaño de la empresa.

En Panamá Oeste existe, según datos proporcionados por la Controlaría General de la República, un total de 6.622 Empresas Pymes, de las cuales solamente en el distrito de la Chorrera donde se realizó el estudio, se cuenta con 2.923 Pymes en las áreas comercial, de ventas y de

servicios, las cuales generan fuentes de empleo, pero la mayoría no cuenta con un sistema de administración claro, no existen objetivos, estrategias ni planes por escrito; trabajan de manera reactiva o empírica en la solución de problemas a medida que se les presentan y no planean las inversiones para realizar las compras de mercancía.

Desde otra perspectiva, faltan una adecuada comunicación y supervisión. Por lo general, el propietario se encarga de la gran mayoría de las labores. No obstante, para que una Pyme impulse su desarrollo en la globalización, debe contar con un apropiado Control Interno que impulse el desarrollo, la competitividad y la rentabilidad, a través de un plan organizacional para proteger los activos de cualquier tipo de fraude, puesto que éstos suelen ser la variable primordial dentro del índice de desapariciones de las Pymes.

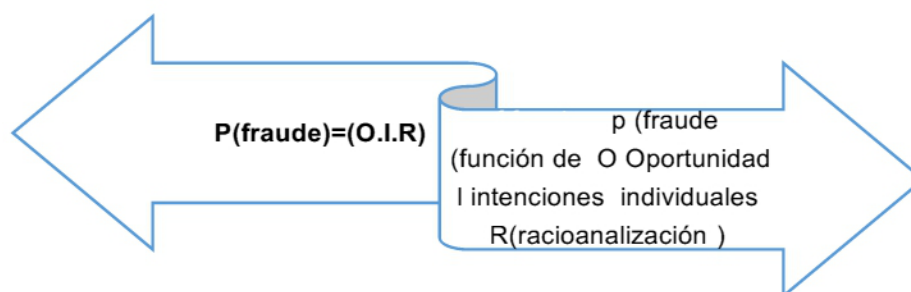
En este orden de ideas, el estudio se basó en la teoría desarrollada por el sociólogo Cressey D. (1953), sobre quiénes pueden ser los posibles causantes del fraude en una empresa por no contar con efectivos controles internos. Con este enfoque, se buscó mitigar los fraudes y dar a conocer las deficiencias de los posibles factores que inducen a los individuos a cometer este tipo de delito. Posteriormente, se brindaron aportes y recomendaciones que contribuyen a corregir las disparidades de recursos en relación con las grandes empresas.

Según la opinión de Cressey (1953) citado por (Aparecida-Fortunato J., et al., (2017), el fraude ocurre con la presencia de tres factores y la probabilidad de su ocurrencia es representada por la figura de la siguiente ecuación:

### **Figura 1**

*Ecuación de los tres factores basados en la opinión de Cressey (1953)  $P(\text{fraude}) = f(O,I,R)$*

*(citado por Aparecida Fortunato et al., 2017,p.6)*



*Nota.* La figura muestra la *Ecuación de los tres factores basados en la opinión de Cressey (1953)*  $P(\text{fraude}) = f(O, I, R)$ . Fuente: elaboración propia con base en la opinión de Cressey (1953) citado por (Aparecida Fortunato, J. et al., 2017, p.6).

Otra circunstancia encontrada es que la mayoría de los dueños, contratan familiares sin experiencia previa para trabajar en su empresa y no creen necesario supervisarlos. Es oportuno que se den cuenta de la necesidad de valorar estrategias, planificar y establecer buenas relaciones con todos los stakeholders. De ahí, que se deban realizar efectivos controles internos para evitar la propensión a riesgos y fraudes que perjudican en los aspectos administrativos, económicos, financieros y contables. En este sentido, se examinó la información tanto a nivel primario como secundario. Es significativo señalar, que los datos primarios fueron recogidos directamente de los empresarios de las empresas del distrito de la Chorrera y los datos secundarios, de los libros y artículos de revistas, entre otros.

Con esta herramienta tan valiosa y efectiva del Control Interno, se procura minimizar el fraude, las irregularidades y la administración inmoral, con el compromiso de que la información emitida sea creíble, confiable y pertinente, acerca de la gestión sostenible de la empresa. Además de ser presentada con palabras o gestos, también, debe ser veraz, fiable y oportuna; que integre los aspectos cualitativos y cuantitativos (la transparencia, la credibilidad, la objetividad, la responsabilidad social, entre otras particularidades).

En razón de enmarcar este estudio con las numerosas teorías utilizadas en la investigación, las más ampliamente aplicadas son las denominadas de Agencia, de Legitimidad y de Stakeholders, de acuerdo con los autores analizados.

En síntesis, la investigación se encuentra dividida en cinco capítulos:

**Capítulo I**, corresponde a los antecedentes históricos, la metodología de la investigación, al planteamiento del problema, a los objetivos y a la hipótesis correspondiente; así mismo, se señalan las variables e indicadores.

**Capítulo II**, concierne al marco teórico de la investigación, los antecedentes relacionados con el trabajo, las bases teóricas que permitieron conocer las variables independiente y dependiente del Control Interno, la responsabilidad social, las Pymes y el Fraude; juntamente con las definiciones conceptuales.

**Capítulo III**, desarrolla el marco metodológico, se mencionan las variables e indicadores, se dan a conocer la metodología de Investigación, el tipo, el nivel, el proceso y el diseño de la investigación; la población y la muestra; las técnicas e instrumentos de la recolección de datos.

**Capítulo IV**, presenta el análisis e interpretación de los resultados, la constatación de las hipótesis general y específica.

**Capítulo V**, se proyectan los aportes científicos de las acciones al mejoramiento del Control Interno en las Pymes, con el argumento de la responsabilidad social, teniendo en cuenta el contexto de los valores y principios basados en el modelo de Control interno COSO. Posteriormente, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, los anexos y la bibliografía. Por último, los resultados del estudio servirán de antecedente para investigaciones posteriores y trabajos de naturaleza similar o afín.

## Capítulo I

### Diseño de la investigación

#### 1.1 Antecedentes históricos

Se evidencia que el Control Interno es imprescindible en cualquier tipo de organización privada y pública, porque ayuda a muchas de ellas a garantizar, alcanzar, dirigir, planear, cumplir con los objetivos y estrategias propuestas y, sobre todo, a salvaguardar los activos.

El Control Interno, se origina en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria, entre otros, que conocían la Contabilidad de Partida Simple. Es en la Edad Media, cuando aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, y es en Venecia donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli, conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de Partida Doble. Sin embargo, es en la revolución industrial que surge la necesidad de controlar las grandes operaciones, las cuales se manejaban con máquinas.

A fines del siglo XIX, los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección y bienestar de las empresas, con el objetivo de cuidar sus intereses. A esto, se suma la necesidad de constatar y del cumplimiento de las normativas internas, de las diversas regulaciones en materia de seguridad y de control, además, de verificar la sostenibilidad de las distintas áreas.

Al inicio del siglo XX hubo un nuevo interés del Gobierno, la sociedad civil y las Instituciones de Educación Superior por el potencial de las pequeñas y medianas empresas. En los años setenta, éstas se consideraban marginales en el proceso de desarrollo. Dos décadas después (1989 y 1990), se les revalorizó por sus bondades para contribuir a la organización de la producción, ante todo, por su impacto en el empleo, en el producto interno bruto y en la equidad. **(Rodríguez Valencia, J. 2011,p.17).**

Por otro lado, en diferentes países el Control Interno ha adquirido mayor importancia en los últimos años, debido a los numerosos problemas producidos por su ineficiencia y corrupción; una de las causas es no asumir de forma efectiva la responsabilidad de las diversas actividades económicas, por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración.

En contraste, Samaniego Montoya, C. (2013) informa que anteriormente, el Control Interno no significaba nada en absoluto para los comerciantes e industriales, ya que ellos mismos se encargaban de manufacturar y distribuir sus productos terminados en el mercado. A su vez, éstos conocían a la perfección su negocio y controlaban las operaciones, porque las realizaban en pequeña escala y si se originaba algún error, detectaban de inmediato sus causas. (p11).

Ahora bien, otros autores afirman que los antecedentes históricos de Control Interno se ubican en distintas épocas y culturas, manifiestan que es interesante el enfoque del artículo publicado por Rafael Franco Ruíz en la Revista internacional LEGIS de Contabilidad y Auditoría citado por Morgan Ríos, M. et al. (2018, p.15), donde argumenta que en el origen del hombre se estableció un control social vinculado a la falta de confianza; que sus mayores desarrollos se localizaron en sociedades construidas alrededor de sistemas de creencias y valores, como las religiones y el control se manifestó de diferente forma de acuerdo con el tipo de cultura en la cual se aplicaba. Así mismo, enfatiza la expresión de dos culturas, la Latina, promovida por el Estado y su acción de intervención, y la anglosajona, con sus ideas de Estado mínimo y de libertad extrema de Mercado. Señala el autor Ruiz, citado por Morgan Ríos, M. et al. (2018), que en estas formas de organización empezaron a explicarse y a extenderse vocablos actuales como control latino, control anglosajón, rendición de cuentas, fiscalización, auditoría, Control Interno y control fiscal.

En el enfoque latino de control sobresale la presencia del Estado, orientada al cuidado de los bienes públicos, fuertemente ligada al derecho y a la concepción de control como una actividad de vigilancia, castigo y fiscalización.

El autor Ruiz, destaca que el enfoque anglosajón inició en los intereses de las organizaciones privadas, a partir de la creación de las sociedades mercantiles por lo que el modelo clásico del control anglosajón está más ligado al concepto de auditoría externa.

El alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado durante mucho tiempo al área económica. Al hablar de Control Interno, se pensaba en una cultura inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operativas y de sus trabajadores no estaban involucrados. Algunos directivos de las organizaciones veían en el sistema de Control Interno, un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las actividades propuestas. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y labores de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

Por consiguiente, tal situación se materializó al definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos utilizados a nivel mundial sobre este tema. (**Morgan Ríos, M. et al., pp.15-16**). En vista de la diversidad de conceptos de Control Interno, el denominado "INFORME COSO", publicado en EE. UU. en 1992, fue la respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones en torno a la temática referida.

En tal sentido, plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission On Fraudulent Financial Reporting creó en Estados Unidos en 1985 con la sigla COSO (Committee Of Sponsoring Organizations). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones que publicaron el proyecto en septiembre de 1992, a saber:

- American Accounting Association (Americana de Contabilidad).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) instituto americano de contadores públicos.
- Institute of internal Auditors (IIA) Instituto de auditores internos de España.
- Institute of Management Accountants (IMA) Instituto de administradores contables.

En consecuencia, **Coz Inga, P. y Pérez, P. (2017)** afirman, que la redacción del informe fue encomendada a Coopers y Lybrand; se trataba de materializar un objetivo fundamental que estableciera un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos, a fin de lograr que, al nivel de las empresas públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, estuviese un marco conceptual común, además una visión integradora que satisficiera las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. (p. 40).

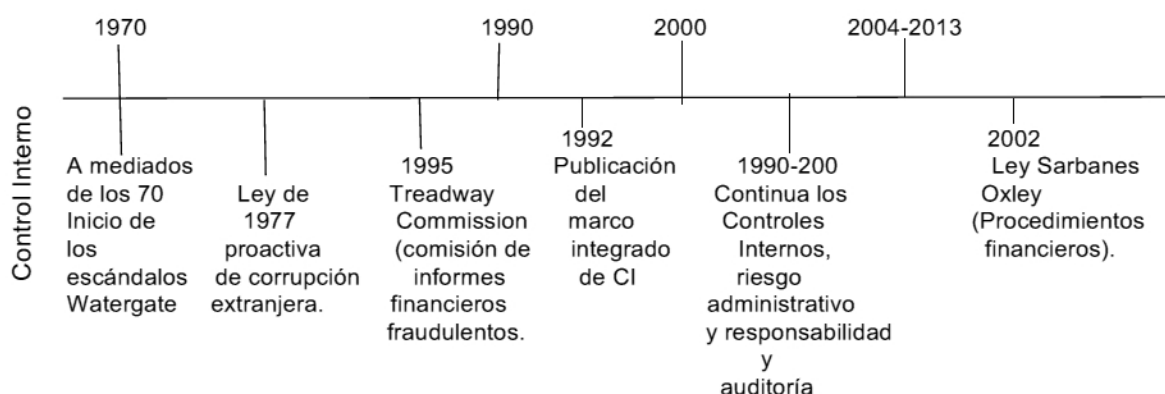
Se observa, que el concepto de Control Interno era desconocido, a pesar de que el término lo utilizaban las primeras civilizaciones sin saber que servía para el conteo de sus alimentos, salvaguardar sus activos y conservar la producción en tiempos difíciles, por lo tanto, de manera universal no había una definición establecida sobre esta herramienta tan valiosa para los empresarios. A raíz de esto, durante los últimos años surge el primer concepto emitido por Americana de Contadores Públicos Certificados (AICPA-1949). Fue significativo desde 1970, que

cuando del Escándalo Watergate hasta el año 2002 con la Ley Sarbanes-Oxley, que reguló múltiples casos de corrupción en el interior de las empresas, pero las Pymes no se adaptaron a los sistemas de Control Interno, pues lo consideraban un gasto, sin darse cuenta de que las empresas sin importar su tamaño deben tomar cada vez más conciencia sobre esta herramienta.

Para una mayor comprensión se presenta una gráfica de la evolución del Control Interno basado en el autor (Laski, 2006)

## Figura 2

### *Evolución de Control Interno*



*Nota.* En la figura 2 se presenta la evolución del Control Interno. Fuente: Tomado de Laski, (2006, p.16), el Control interno como estrategia de aprendizaje organizacional Modelo COSO y su alcance en América Latina.

## 1.2 Planteamiento del problema

Este trabajo plantea investigar las debilidades y fortalezas del Control Interno de las Pymes, que permitan disminuir los fraudes en las diferentes áreas que las conforman. Hoy en día, existe una alta probabilidad de evitarlos y para este efecto, es importante generar un entorno adecuado que controle y ponga en alerta este fenómeno, presente en cualquier organización ya sea pública o privada del país. Aunque es un riesgo difícil de eliminar, este puede mitigarse para limitar la

probabilidad de ocurrencia y las consecuencias que puedan producirse por no llevar un adecuado sistema de control. Se trata de una herramienta preventiva de fraude que debe supervisarse de forma constante, con el objeto de evitar cualquier tipo de irregularidades que perjudiquen a estas empresas.

Es relevante advertir que estas regulaciones no solo facilitan el cumplimiento y responsabilidades de las personas, sino de igual forma, deben ser usadas como herramientas de detección antes de que ocurra un desfalco.

En este sentido, es común encontrarse con escenarios donde el fraude ha impactado negativamente la imagen de la organización, razón por la cual, estas empresas deben aprender a crear mecanismos de prevención y anticipar los riesgos para que sea un valor agregado tangible en las Pymes.

El efecto del fraude es corrosivo y los administradores o dueños del negocio son los responsables de combatirlo, aunque sea una tarea difícil, porque este flagelo se oculta intencionadamente y puede existir con la convivencia de varias personas.

Cabe destacar que una Pyme se encuentra expuesta a los cambios en el entorno económico, financiero, operativo y administrativo, por ende, el empresario debe estar alerta a cualquier sospecha que observe para impedir que se cometa este tipo de delito, cuya consecuencia puede ocasionar el cierre de las operaciones.

De acuerdo con lo que se pudo observar, en la actualidad, uno de los problemas más complejos que enfrentan las Pymes en el distrito objeto de estudio, es el persistente riesgo de fraude que se vive día a día, debido a la carencia de controles que aprovechan personas sin escrúpulos.

Ante este contexto, donde las Pymes se ven envueltas en algún tipo de fraude por no contar con adecuados controles que según Donald Cressey (1961), les permiten disminuir las oportunidades, la presión y la racionalización.

Si bien es cierto, que las limitantes de las Pymes surgen de la falta de conocimientos administrativos, económicos y financieros del empresario, que lo convierten en un sujeto no confiable para las entidades crediticias del sector financiero, incluso, desconoce los beneficios que le puede brindar la responsabilidad social a su empresa para ser más productiva, competitiva y rentable.

De esta manera, se busca mantener un Control Interno con el propósito de mitigar los riesgos, disuadir, detectar fraudes, salvaguardar los activos, garantizar la integridad de los registros contables y concientizar a los empresarios y a los empleados, de apropiarse de la responsabilidad ética y moral, que dificulta el deterioro de los buenos principios corporativos, pues cualquier empresa puede ser susceptible de padecer algún tipo de fraude, aunque algunas veces, después de haberse cometido la colisión es difícil detectarla.

La realidad descrita, indujo a realizar esta investigación, a fin de contrarrestar los posibles reparos mencionados, así como de minimizar el riesgo de no poseer controles internos eficientes que estimulen a cometer en el futuro, posibles delitos administrativos, económicos y financieros por parte de algún defraudador.

### ***1.2.1 Descripción de la realidad problemática***

En el mundo actual en que vivimos, si las empresas Pymes quieren ser competitivas, innovadoras y rentables, deben estar dispuestas a cambiar su entorno con todo el empeño para lograrlo. Pero la realidad es diferente en nuestro país, porque no les dan importancia a los controles internos para sacar adelante una empresa productiva, eficiente, rentable y beneficiosa. A pesar de

ello, Panamá ha crecido económicamente en los últimos cinco años gracias a las Pymes y a las microempresas sin que haya de por medio un efectivo Control Interno que las proteja y quedan en la mira de los fraudulentos, cada vez más cercanos en el ambiente administrativo.

Según el sistema de las Naciones Unidas en Guatemala (SNU) oficina de la Coordinación (s.f), describe que las micro y las pequeñas empresas conocidas como Pymes, son responsables de una generación de empleos e ingresos importantes en todo el mundo; son factor clave en la reducción de la pobreza y el fomento del progreso; emplean una gran proporción de trabajadores pertenecientes a los sectores más vulnerables de la sociedad, como mujeres, jóvenes, y personas de hogares desfavorecidos. En muchas zonas rurales son casi la única fuente de empleo.

Las microempresas y Pymes generan entre el 60% y el 70% del empleo en todo el mundo y son responsables del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel global. Además, desempeñan un papel fundamental en los países en desarrollo y son las mayores empleadoras del mundo. A pesar del aporte económico que representan, deben hacer frente a muchas dificultades en su funcionamiento diario.

El 27 de junio de 2018 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) celebró el Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas, porque considera que son la espina dorsal de la mayoría de las economías del mundo. Así mismo, desempeñan un papel fundamental en los países en desarrollo. Este organismo ha señalado que, según los datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa, este tipo de negocios representa más del 90% del total de empresas. ( (Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala (SNU) / Oficina de la Coordinación Residente (OCR, s.f)

Las Pymes son responsables de una generación de empleo e ingresos importantes en todo el mundo y en especial en la provincia de Panamá Oeste, está constituido por cinco distritos, posee

18 corregimientos y una población de 161.470 habitantes (2010). Mediante la ley 119, del 30 de diciembre de 2013, se reforma la división política de Panamá y se crea la provincia de Panamá Oeste, siendo el distrito de la Chorrera la cabecera provincial, clave en la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo.

Según la ONU (2018), el acceso a la financiación es el principal problema que deben afrontar y les afecta de manera desproporcionada. Los datos que este ente maneja del Banco Mundial sostienen que, entre 200 y 245 millones de empresas, de las cuales el 90% son Pymes o micro pyme, no tienen acceso a los préstamos o financiamientos bancarios que necesitan o no disponen de financiación, pero aun así el acceso es complicado.

Sin embargo, en Panamá los problemas que encaran las Pymes, según la monografía titulada “Crecimiento de la economía informal y Pyme de Garzón (s.f), al 58% de los empleadores en Panamá, se les dificulta contratar recurso humano, debido a la carencia de habilidades.

Entre los aspectos esenciales que enfrentan las Pyme en la Provincia de la Chorrera es la falta de un adecuado Control Interno, a pesar de que en la República de Panamá existe la autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) que debe proporcionar asesoramiento gratuito y supervisar las actividades de las Pymes. Pero, la realidad es otra, no les dan seguimiento a las actividades desarrolladas por ellas, por otra parte, no las capacitan para llevar un eficiente sistema de administración.

La ausencia de Control Interno conduce a las Pymes, a involucrarse en situaciones imprevistas como, por ejemplo, malversación o pérdidas de activos, incumplimiento de normas legales (pasivos contingentes), fraudes asociados a la información financiera fraudulenta, y otros.

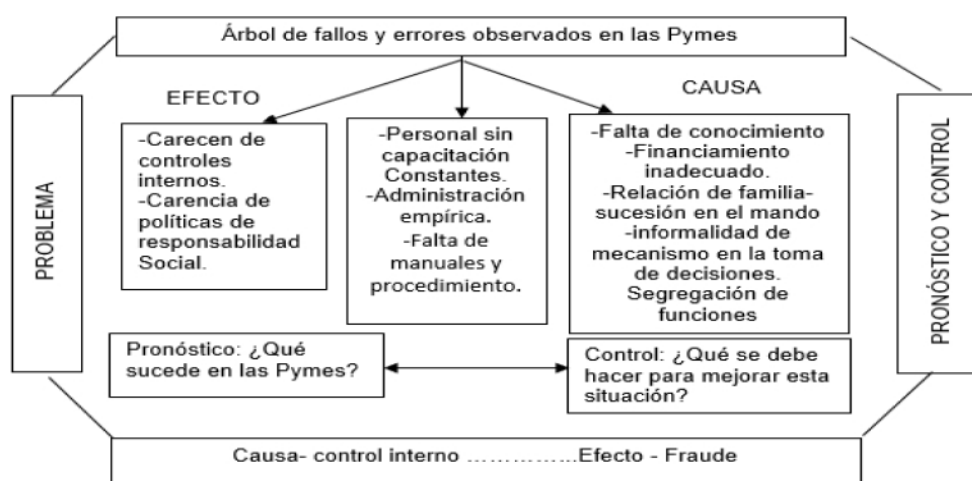
Se reconoce que, en los últimos años, las Pymes de la República de Panamá han crecido económicamente, aunque la mayoría de estas no posee manuales de procedimientos escritos que

establezcan las funciones del personal; tampoco se le informa al personal nuevo lo que significa la palabra fraude ni lo que esto implicaría para la empresa.

Conjuntamente, se pudo analizar que no cuentan con los profesionales adecuados en la administración del sistema financiero. Solo contratan profesionales independientes que les llevan la contabilidad y declaración de renta para el pago de los impuestos. En la siguiente figura 3 se presenta el esquema del planteamiento del problema.

**Figura 3**

*Esquema del planteamiento del problema*



*Nota.* En la figura 3 muestra el esquema del planteamiento del problema. Fuente: Elaboración propia (2018), con base en la investigación de campo.

### 1.2.2 Formulación del problema

Se plantea el problema de investigación mediante pregunta, de forma sencilla que identifique las dificultades del desarrollo del tema y formule incógnitas, las cuales serán superadas en el desarrollo del trabajo.

### **1.2.2.1 Problema principal.**

¿Cuáles son las acciones requeridas para el mejoramiento del Control Interno por las Pymes dedicadas a las ventas al por menor del distrito de La Chorrera, para la prevención de fraudes dentro del marco de la responsabilidad social empresarial?

### **1.2.2.2 Problemas secundarios.**

- ¿Estarán las Pymes dispuestas a incorporar normas y políticas que mejoren el Control Interno que prevenga el fraude?
- ¿Es necesario un diagnóstico que permita identificar las debilidades del estado actual de las Pymes, respecto al Control Interno para la prevención del riesgo de fraude?
- ¿Las empresas Pymes comprenden que el Control Interno juega un papel importante en la prevención del fraude?
- ¿Estarán las Pymes dispuestas a realizar cambios estructurales en el desarrollo organizacional para reducir las desviaciones que afecten el logro de los objetivos?
- ¿Estarán las Pymes interesadas en concientizarse sobre los nuevos retos con la mira en una nueva cultura organizacional, que busque y ataque el fraude, teniendo en cuenta los tres elementos de la teoría de Cressey (1961)?

## **1.3 Justificación**

Es importante que el Control Interno en sus diferentes etapas contribuya a prevenir el fraude, a mejorar la administración y la toma de decisiones que la fortalezca, igualmente, indagar si los objetivos propuestos se están alcanzando. Esto conlleva a una evaluación constante del Control Interno para detectar las debilidades de la planificación y si son necesarios los cambios, se logrará que las pymes sean más competitivas.

Según (Moren -Heredia, A. 2020) describe que se debe establecer el control interno en la empresa ya que ayuda a estandarizar y replicar la operación, identificar los objetivos de medición en cada proceso, generar mecanismos de monitoreo constante para la validación de cumplimiento de objetivos, así como en proveer confiabilidad en la información generada.

Por lo tanto, la implementación de control interno son esenciales para la profesionalización de la empresa y para la toma de decisiones oportuna en el cumplimiento de los objetivos.

Esto incluye también a las pequeñas y medianas entidades (pymes), las cuales deben velar por tener un Control Interno eficaz y efectivo. Por otro lado, Biazca, y Rodríguez, citado por Castañeda, (2013), aporta que “[...] gran cantidad de Pymes, especialmente en Latinoamérica son deficientes en aspectos como el sistema de gestión, los procesos, el factor humano y los sistemas de información y de diagnóstico. Estos cuatro elementos generalmente se traducen en pérdida de clientes o de participación en el mercado, insuficiencia en ventas o reducción de ingresos o de utilidades y la falta de rentabilidad (p.4).

Si bien las Pymes hoy en día deben considerar un adecuado sistema de Control Interno en todos los procesos para perfeccionar la situación financiera, administrativa, económica y fiscal, del mismo modo es significativo identificar que se encuentran en un entorno de constantes cambios y competencia.

Autores como Hernández C. (2019), manifiestan que las Pymes comparten casi siempre las mismas características:

- En primer lugar, al ser administradas por sus propietarios, ellos mismos toman las decisiones.
- En segundo lugar, les falta una capacitación empresarial que los oriente a innovar y los lleve, hacia una administración eficiente.

- En tercer lugar, son pocos los accionistas y con frecuencia, guardan nexos familiares o de negocios.
- En cuarto lugar, reflejan los objetivos personales del propietario.
- En quinto lugar, todas las operaciones, ellos mismos quieren llevarlas a cabo.
- Y en sexta instancia, cuentan con una estructura organizacional horizontal, con pocos gerentes y una mínima relación entre el propietario administrador y el área operativa.

(pp.1-2)

Cabe destacar, que los principales alcances de un sistema bien estructurado de controles internos ayudarían a resguardar los recursos de la empresa o negocio, de tal forma que esto permitiría a las Pymes reducir la ocurrencia del fraude o algún tipo de desviaciones que perjudique a la organización por alguna negligencia.

Es conveniente detectar las desviaciones a tiempo antes de que ocurra un posible fraude en la empresa, que afecte el cumplimiento de los objetivos de la organización, además de obtener fiabilidad e imparcialidad en la producción de informes financieros, proporcionar información oportuna y de fácil acceso, lo que permite la conducción eficiente y eficaz de los procesos del negocio, y asegurar el cumplimiento de los procesos internos y de las acciones en general a los objetivos de planificación estratégica.

El Control Interno desde su origen se ha convertido en una herramienta eficaz en la vida de las empresas, al ayudar a mejorar su funcionalidad, es decir, nutrir a los directivos con la información necesaria para realizar cambios internos y externos; por otro lado, les indique cuál producto es el de mayor demanda y cómo se deben invertir los recursos económicos. De este modo, se elevan las utilidades y se fortalecerán a largo plazo para evitar cualquier tipo de ocurrencia de fraude.

El Control Interno es de importancia para la estructura administrativa de una empresa. Es un proceso que se constituye en un medio para un fin, no en un fin en sí mismo; es ejecutado por personas, no son sólo manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización (Mazariegos. et.al., p. 463). Por lo que debe ser llevado a cabo por personas, no se trata simplemente de reglamentación, manuales de políticas, normas y formularios, sino de personas en todos los niveles de la organización.

En tal sentido, Aguirre, R. y Armenta, C. (2012), describen que en cualquier empresa es de suma importancia contar con un sistema de Control Interno sin importar su tamaño, ya que los beneficios que este conlleva pueden generar el éxito (p.16). El Control Interno juega un papel importante en todos los procesos, puesto que ayuda a minimizar los fraudes y a asegurar la confiabilidad de la información financiera y de la eficiencia operativa.

En las Pymes del distrito de La Chorrera donde se pudo distinguir que, a pesar de contar con un número reducido de empleados, carecen de Control Interno, además no cuentan con un gobierno corporativo que establezca las reglas claras de las actividades que realizan y de las funciones que desempeñan los colaboradores en el marco de la responsabilidad social, para qué de esta forma, obtengan la competitividad y la sostenibilidad en su negocio.

De ahí, que la presente investigación está dirigida a concientizar a los propietarios de las pymes objeto de estudio, sobre el beneficio de tener un sistema de Control Interno que prevenga el fraude y ayude a la administración a efectuar los correctivos necesarios que la beneficien.

El resultado de esta investigación permitirá que otras personas interesadas en el tema, puedan consultarla y obtengan directrices claras, que posibiliten seguir profundizando en el tema.

Por lo expuesto anteriormente, el Control Interno es una herramienta ineludible que le servirá a la administración para tomar los correctivos necesarios que harán perdurar las Pymes.

Esta investigación es pertinente, debido a que facilitará resolver situaciones a las pymes para que puedan implementar los planes, incluir los objetivos y realizar los cambios acertados, a fin de ser más eficientes en sus operaciones. Además, se conseguirá que los colaboradores cuiden la empresa con mayor sentido de pertenencia, lo que aportará en gran medida para que sea más competitiva y rentable.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Proponer Acciones para el mejoramiento del Control Interno requerido por las Pymes dedicadas a las ventas al por menor del distrito de La Chorrera para la prevención del fraude dentro del marco de la responsabilidad social empresarial.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- Evaluar el papel que desempeña el Administrador o dueño de las Pymes del distrito de La Chorrera sobre el manejo de Control Interno en la prevención de fraudes, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial.
- Identificar las debilidades que poseen las Pymes respecto del Control Interno, en la prevención del fraude en el marco de la responsabilidad social empresarial.
- Proponer acciones para implementar el Control Interno en las empresas de ventas al por menor, a fin de minimizar los fraudes, en el marco de la responsabilidad social empresarial.

## **1.5 Alcances, limitaciones y delimitaciones**

- **Alcances**

El alcance del presente estudio es disminuir los fraudes con el mejoramiento del Control Interno en las empresas de ventas al por menor, dentro del marco de la responsabilidad social.

- **Limitaciones del estudio**

En cuanto al desarrollo del proyecto de investigación se presentaron algunos inconvenientes como es el caso del Ministerio Público del distrito de La Chorrera, que no aportó información, porque no especifican estadísticamente por empresas, sino que involucran los fraudes en forma global; por otro lado, se trató de entrevistar a la directora de AMPYME y no se obtuvo respuesta a la solicitud de atención.

Sin embargo, el Ministerio de Economía e Industria donde se lleva la estadística de todas las empresas Pymes y grandes, no llevan este registro y lo remiten a la Oficina de Panamá Emprende, que tampoco suministró los datos. La información que se pudo recopilar fue la ubicada en el sitio Web (de tesis de Maestría, artículos, periódicos, entre otros.) La Contraloría General de la República, a pesar de que tampoco llevan esas estadísticas por separado Pymes y grandes, proporcionaron una infografía con el desglose de todas las empresas que existen en Panamá Oeste, para que la investigación tuviera validez.

- **Delimitaciones de la investigación**

Este estudio se llevó a cabo en el ámbito de las empresas privadas de la Provincia de Panamá Oeste, especialmente del distrito de La Chorrera con las Pymes dedicadas a las ventas al por menor durante el año 2019. Abarcó directivos, y trabajadores.

Así mismo, se incluyeron expertos, académicos, investigadores, profesionales como contadores y auditores, que conocen el tema del Control Interno y el fraude. En la siguiente figura 4 se observa el distrito de La Chorrera donde se efectuó el estudio.

**Figura 4**

*Distrito de La Chorrera, provincia de Panamá Oeste*



*Nota.* La figura 4 muestra el Distrito de La Chorrera Provincia de Panamá Oeste. Fuente:

<https://saneamientodepanama.gob.pa/la-chorrera/> y

<https://viviendasdeprimera.com/eventos/distrito-de-la-chorrera-informaci%C3%B3n-general>.

En esta figura 4, se presenta el distrito de La Chorrera Provincia de Panamá Oeste conformado por 18 corregimientos y una población de 199,708 habitantes (2019).

## 1.6 Hipótesis de investigación

- **Hipótesis general**

$H_1$  Si realizamos acciones establecidas a través de políticas y procedimientos en el mejoramiento del Control Interno de las empresas Pymes de ventas al por menor, se contribuirá a minimizar el riesgo de fraude que impacta en el logro de los objetivos y metas, para que sean rentables y competitivas.

- **Hipótesis específicas**

$H_1$  El ambiente de Control disminuye la oportunidad de fraude.

$H_2$  El monitoreo de los procesos disminuye la presión para cometer el fraude.

$H_3$  Las actividades de Control disminuyen la capacidad de racionalización del defraudador al cometer el fraude.

## Capítulo II

### Marco teórico y conceptual

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

El primer antecedente de la investigación, que se considera oportuno mencionar es la tesis de grado de Hoyos Santa, M. y Lozano, G. (2015) “**Diagnóstico de Control Interno para una Pyme del sector de servicios temporales**”, presentada y sustentada para optar al título de Especialista en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Santa Fe de Bogotá. El objetivo general fue diagnosticar los elementos de Control Interno en una compañía Pyme de servicios temporales. Los autores reconocieron que en la alta dirección del nivel organizacional es necesario comprender la trascendencia del Control Interno, a partir de una sensibilización de los trabajadores, a fin de que este proceso pueda ser integrado en las demás áreas operativas de la empresa y no, como una actividad forzada, compuesta por mecanismos burocráticos.

Guerra-Baca, L. (2015), en su tesis de grado “**El Control Interno y su incidencia en la gestión de los MIPES ubicadas en el mercado central de Piura**”, efectuada en la Universidad Nacional de Piura, en Perú. Dicha investigación fue presentada y sustentada como requisito para obtener el título de Contabilidad Pública de la Facultad de Ciencias Contables, la cual describe que actualmente en el ámbito de las Pymes existen muchas deficiencias por resolver, que las empresas aún no toman conciencia al respecto y continúan operando como trabajaban desde hace muchos años, de forma familiar o muchas veces artesanal sin aplicar una adecuada metodología o técnica para poder administrar o gestionar sus empresas y obtener los resultados esperados.

En este sentido, es importante que las Pymes apliquen el Control Interno como una herramienta de apoyo para optimizar su gestión y cumplir con las metas propuestas.

Samaniego-Montoya, C. (2013), en su tesis de maestría, **“Incidencias del Control Interno en la Optimización de la Gestión de las Micro empresas en el distrito de Chaclacayo”**, llevada a cabo en Lima Perú para acceder al grado académico de maestría en Auditoría y Control de Gestión Empresarial, determina que el Control Interno influye en la gestión de las micro empresas del distrito de Chaclacayo y permite evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y productividad en las empresas. Lograr el 100% de los objetivos y metas programadas, como también, minimizar los riesgos y errores o irregularidades en un 80% (p.29). La investigación de Montoya es una premisa para el estudio actual, porque puntualizó que el Control Interno posibilita prevenir los riesgos del fraude.

Otro referente significativo es el punto de vista de Estrada, E. (2014) en su tesis de maestría, **“Propuesta de sistema de Control Interno de caja y bancos Pymes comerciales de Colonia Kennedy y Centro de Tegucigalpa”** desarrollada en la Universidad Autónoma de Honduras, para lograr al título de magíster en Administración de Empresas. Su objetivo fue “Elaborar una propuesta de Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO para la aplicación en el área de Caja y Bancos para las Pymes comerciales de Tegucigalpa”.

En la misma, el autor afirma que las Pymes son un sector importante en la economía nacional y éstas en su mayoría, no poseen un sistema de Control Interno, a causa de que un alto porcentaje son familiares y no cuentan con profesionales que brinden asesorías respecto a la aplicación de controles. Muchas veces, por ser pequeñas se les dificulta solicitar financiamiento, porque no cuentan con registros contables de sus operaciones y si los tienen, son incorrectos, además, en algunos casos los dueños no separan sus bienes de los de la empresa. Una característica importante en las Pymes es la informalidad en la organización, la carencia de manuales de

procedimientos, de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa. El Control Interno es primordial para realizar una adecuada operación sin riesgos (p.21).

Por otra parte, Luna-Correa, J. ( 2012) en su tesis doctoral, **“Influencia del capital humano para la competitividad de las Pymes en el sector manufacturero de Celaya Guanajuato”** manifiesta que gran parte de las Pymes no poseen el capital suficiente ni una buena formación empresarial y técnica. Y esto, en nuestro medio es una realidad. La ausencia de una apropiada gerencia, de un conveniente financiamiento, de una pertinente tecnología, han hecho de las Pymes un fracaso en tratar de encontrar la forma de cómo desarrollarse. Por eso, sólo están en condiciones de operar en ramas y segmentos del mercado poco exigentes y caracterizados, en general, por un exceso de oferta que tiene carácter estructural y que es atribuible al número exagerado de microempresas y productores por cuenta propia que buscan auto emplearse en estas actividades.

Obispo-Chumpitaz,D. y González -Rentería,Y. ( 2013), en su artículo publicado en la revista DIANET, **“La caracterización de Control Interno en la gestión de las empresas Comerciales del Perú**, aporta “[...] toda empresa debe realizar procedimientos de Control Interno que favorezcan a la toma de decisiones, independientes del rubro al cual pertenezcan. Por otro lado, el Control Interno se caracteriza por ayudar a corregir todos los errores en los diversos procedimientos internos. En este sentido, las empresas que apliquen el Control Interno podrán experimentar incremento en la productividad en cerca del 80%. En toda organización grande o pequeña se deben implementar procesos de Control Interno. Para mejorar la gestión de las operaciones es necesario efectuar un control que permita procesar la información de manera exacta y oportuna a la casa matriz de la empresa y a terceros (entidad bancaria y proveedores) en un 25%”.

La investigación de Chumpitaz aporta al estudio la evidencia de que el Control Interno minimiza riesgos y errores o irregularidades, en un 80 %. Ahora bien, se constituye en una herramienta de apoyo para la alta gerencia en la toma de decisiones, tanto en instituciones públicas como privadas, cuyo propósito es que los objetivos planteados por la empresa se cumplan a cabalidad con las normas y los reglamentos establecidos. (p.6).

Flores -Calderón, Y. e Ibarra- García, G. (2006), en su tesis, “**Diseño de Control Interno para las pequeñas y medianas empresas**” en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, presentada y sustentada como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría, contribuye en su estudio “[...] es muy importante no subestimar el tamaño y pensar que no es necesario un Control Interno en dichas empresas”. Lo cierto es que la mayoría de éstas son familiares o no hay profesionales que las orienten. Por la confianza que representa formar parte del grupo familiar, se cree innecesario el Control Interno. Lo que incide en la informalidad organizacional, por la carencia de un ordenamiento apropiado sin un manual de procedimientos ni de políticas conocidas por todos sus miembros.

Grisanti-Belandría, A.(2016), en su artículo “**los fraudes en las organizaciones y el papel de la auditoría forense**”, examinó los principales elementos relacionados con los fraudes en las organizaciones y el papel que desempeña la auditoría forense, hasta concluir que los fraudes en el ámbito empresarial suelen ocurrir por las deficiencias u omisiones en los sistemas de Control Interno.

Bilbao-Corrales, A. et al., (2009) en su artículo “**El fraude contable un enemigo que convive con las Pymes**”, realizado con quince empresas, estableció los elementos que permiten disminuir el fraude y estableció, que las Pymes por su estructura y falta de efectivos controles son

las más vulnerables a sufrir el fraude. De igual modo, carecen de método para identificar el riesgo, sumado a la falta de conocimiento y de capacitación sobre el tema (p.3-26).

Sin embargo, (Biasca Andriani y Rodríguez (2004), citado por Castañeda, L. (2013), expuesto en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración E Informática, detalla en el área de Investigación Administración de la Micro, pequeña y mediana empresa, ciudad universitaria de México D.F. (ANFECA), **una propuesta de Control Interno para MyPIMES del sector textil con base en el modelo COSO**. Identificó que gran cantidad de Pymes especialmente en latinoamerica son deficientes en el sistema de gestión, los procesos, el factor humano y los sistemas de información de diagnósticos. Acorde con el estudio, estos cuatro elementos generalmetne se traducen en pérdidas de clientes, insuficiencias en las ventas o reducción de ingresos y la baja rentabilidad. Otros autores plantean que las Pymes poseen debilidades estructurales en cuanto a la falta de herramientas para crear estrategias que pemitan una gestión que proyecte la empresa. Se descuida la planeación, se dificulta el acceso a la línea de crédito; la gestión administrativa, financiera, contable y operativa es muy informal y se ejecuta de forma intuitiva, no utiliza la contabilidad para tomar decisiones (Beltran Torres, Camargo y Bello , 2004) citado por Castañeda, L. (2013).

López-Moreno,W. y Sanchez-Ríos, J. 2012,p.13) en su artículo “**Forum empresarial el triángulo del fraude**”, realizó un estudio de tipo exploratorio y descriptivo; utilizó las tres dimensiones para el cuestionario que constituye el triángulo del fraude, donde los objetos de estudio fueron los ejecutivos gerenciales; el tamaño de la muestra abarcó veinte instituciones, con un intervalo diez y un nivel de confianza del 95%. Su metodología aplicó el diseño no experimental, el temino estadístico y utilizó la prueba no paramétrica (keldall tou) en la correlacion de las variables de investigación y concluyó que el fraude es desconocido por parte

de la mayoría de los empresarios; tampoco existe un plan de capacitación de fraude para los empleados, además, los resultados obtenidos en el estudio encontraron mayor relación en la puntuación obtenida entre el poder y la oportunidad en comparación con la racionalización. Expresan que cuando existe el poder, el individuo busca la oportunidad, pero cuando tiene la oportunidad no racionaliza durante este proceso; por último, los gerentes utilizan la racionalización dentro del triángulo del fraude, valiéndose de la confianza de los inversores o dueños para tener cierta autonomía sobre las decisiones y recursos.

## **2.2 Teorías que sustentan la investigación**

En este apartado se exponen las principales teorías que son pertinentes a la investigación. Se parte de la teoría del Control, continúa con la teoría de los Sistemas, sigue con la teoría de la Agencia, la teoría del Fraude y otros enfoques de las hipótesis organizacionales como la teoría del Caos, de la Estrategia Empresarial, la teoría de los Stakeholders y la del Bien Común.

### ***2.2.1 Teoría del control***

Monllau (1997), citado por (Dorta-Velázquez, 2005), concluyen que a lo largo de la literatura organizativa se ha producido una evolución del concepto de control. En la teoría Clásica, el control era sinónimo de autoridad; la escuela de Harvard se refiere al control como un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia de los objetivos. La teoría de la Agencia se vale de los principios y técnicas microeconómicas. La teoría de los Sistemas Abiertos considera el control como un sistema, cuya finalidad es establecer un feed-back entre el entorno en el que se mueve la empresa y la propia empresa. La teoría Contingente se origina en la teoría de los Sistemas Abiertos; advierte que el diseño del control de la empresa depende de factores que caracterizan su entorno y los de la propia empresa.

### ***2.2.2 Teoría general de sistemas***

#### **Concepto**

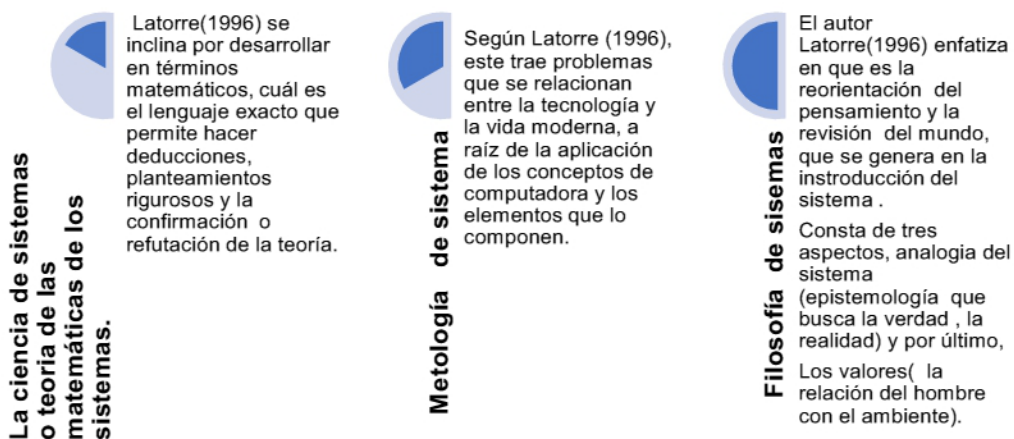
Según el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, se trata de una disciplina del área lógica-matemática, cimentada en principios que a su vez son aplicables a todos los sistemas; lo primero es la relación entre los equipos (p.31) por tal sentido, el autor establece que en los Sistemas Abiertos se puede cambiar la información, la energía o los materiales en su entorno de ambiente.

Latorre Estrada, E., (1996), afirman que uno de los precursores de la teoría General de Sistemas (TGS) es el alemán Von Bertalanff, quien se fundamentó en la biología y en la física, a fin de proponer un intento de explicación de la teoría del Sistema Organizativo y se concentró en dos términos genéricos, el grupo social y la personalidad o el equipo tecnológico (p.36). De manera similar, Arnold y Osorio (1998) detallan que es una forma sistemática y científica de acercamiento para modelos de trabajo transdisciplinario, con vista a generar conocimiento emergente desde una perspectiva holística e integradora (relaciones en conjunto p.31).

Según Latorre(1996 p.35), La Teoría General de Sistemas se apoya en tres aspectos inseparables que se representan en la figura 5, a saber:

#### **Figura 5**

*Aspectos principales de la Teoría General (1996)*



*Nota.* En la figura 5 se presentan los aspectos principales de la teoría General. Fuente: Elaboración propia con base en Latorre (1996 p.35).

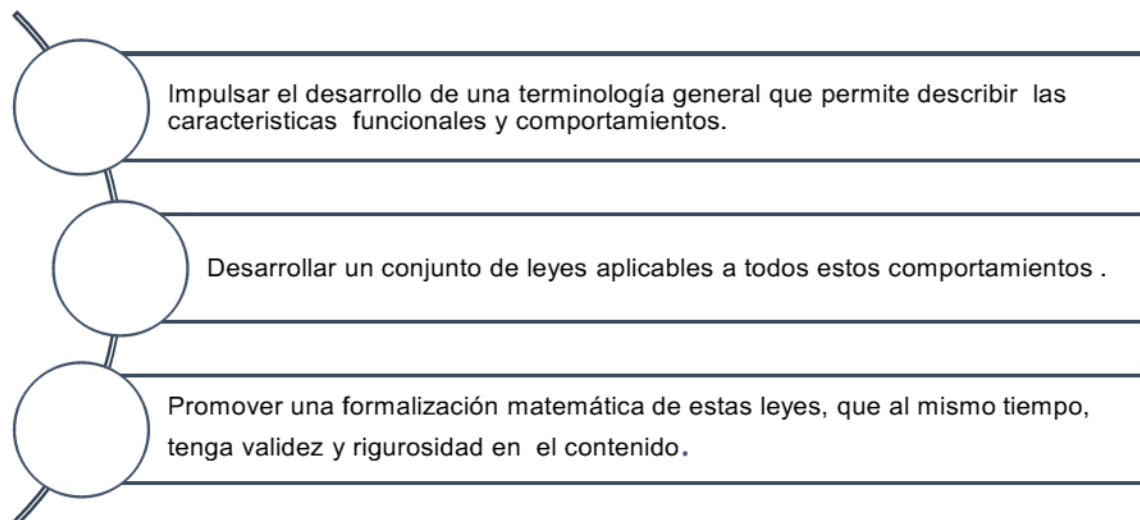
Desde el punto de vista de Von Bertalanff, citado por Latorre, (1996), la teoría TGS se fundamenta en tres premisas:

- Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- Los sistemas abiertos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

De lo anterior se deduce que la TGS, de Von Bertalanff enfatiza en los aspectos científicos y filosóficos que se constituyen en un nuevo paradigma y responde a los problemas en la vida del hombre como un ser social; a su vez, las empresas sin importar su tamaño o su magnitud deben siempre interactuar con el ambiente o entorno que las rodea (clientes, proveedores, entidades colaboradoras o cualquier otro elemento (stakeholders). Con el propósito de alcanzar éxitos en la organización se exponen los aspectos centrales de los objetivos planteados por (Arnold y Osorio (1998), ver figura 6 figura.

### **Figura 6**

*Aspectos centrales de la Teoría de Agencia (1998, p.2)*



*Nota.* En la figura 6 se registran los aspectos principales de la teoría de Agencia. Fuente: Elaboración propia según los planteamientos de Ludwing Von Bertalanffy 1991-1992 (p2). Citado por Arnold M. y Osorio F. (199).

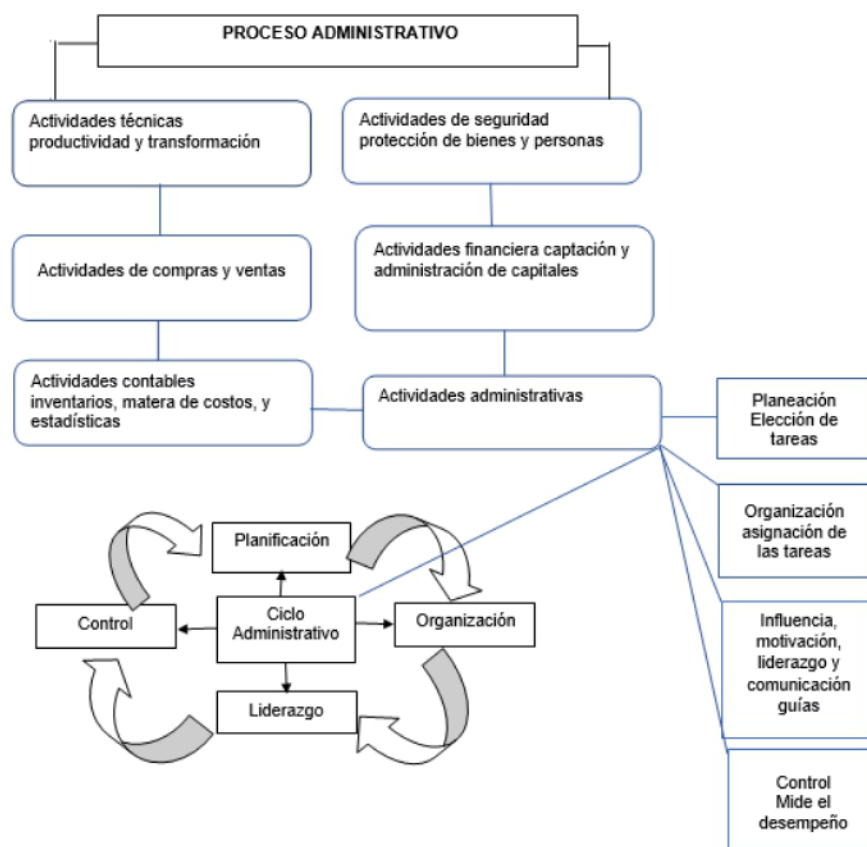
Se reconoce lo que pretendía Bertalanffy en sus planteamientos, citado por (Arnold, M. y Osorio F.1998), que la TGS no es una teoría sino, una disciplina, su objeto de estudio(sistema), su metodología (lógica) y sus propósitos (los principios válidos para sistemas generales). p.25.

### **Proceso administrativo**

Henry Fayol, citado por Velázquez, F. (2011,p.5) afirma que en una organización sea grande o pequeña, simple o compleja, se da un conjunto de actividades como la administrativa y dentro de ésta, surge el proceso administrativo caracterizado por la planeación, la organización, la dirección y el control. Las actividades mencionadas por Fayol se describen en la figura 7.

### **Figura 7**

*Proceso administrativo*



*Nota.* En la figura 7 se muestra el Proceso administrativo. Fuente: Elaboración propia basada en Velázquez, F. (2011).

Velázquez, F. (2011), experimentó una gradual y creciente ampliación, desde el enfoque clásico, el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque holístico.

- El enfoque clásico: mediante la concepción de la organización formal y técnica, busca dar repuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. Aporta una contribución de la ingeniería y la única motivación de los individuos es la económica.
- Enfoque de las relaciones humanas: analiza las organizaciones informales y con rostro humano; la finalidad es la resolución de los problemas de productividad y eficiencia organizacional. Es evidente la contribución de la psicología y la sociología, donde el

hombre es el ser social y su respuesta en términos organizacionales está orientada más en función del grupo.

- Enfoque holístico: mediante la concepción de la organización como un sistema abierto, flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, no sólo resuelve las dificultades en la productividad y la eficiencia organizacional, sino los de eficacia en la organización.

En este enfoque, es muy clara la contribución de la filosofía, la psicología, la sociología entre otras y especialmente, la generación de conocimiento al tener en cuenta la interdisciplinariedad; esta orientación concibe al hombre como un ser complejo, porque es necesario satisfacer sus necesidades fisiológicas y sociales.

En consecuencia, esta teoría lo que pretende es que las organizaciones tanto pequeñas como grandes deben ser flexibles, abiertas y ante todo, lograr las metas y objetivos propuestos; los beneficios que aportan los propietarios o empresarios se obtienen a través de la ciencia, la tecnología y la filosofía, sin embargo, en el mundo actual, éstos deben ser capaces de lograr el efecto esperado, es decir, poner en práctica la eficacia y la eficiencia en el campo laboral, el administrativo, el económico y el financiero. Es fundamental un liderazgo donde los empleados sean lo suficientemente eficaces como para realizar distintas tareas que les hayan encargado. Y éstos a su vez, deben estar dispuestos en todo momento a cualquier exigencia o labor delegada por el jefe o el dueño de la empresa.

### ***2.2.3 Teoría de agencia***

Son muchos quienes piensan que la empresa es un nexo de contratos que permite a un colectivo actuar como si se tratara de un solo miembro, por lo que se vinculan trabajadores, directivos, proveedores, entre otros, para conformar un equipo.

El concepto de la Teoría de Agencia, denominada también, enfoque de contratos o simplemente como Teoría Principal-Agente. Según (Ganga -Contreras, F. et. al, (2016,p.15)), representa una especie de epígono del enfoque de los costos de transacción. El autor estudia a las organizaciones, sobre todo en lo concerniente a su gobierno, donde se identifican dos actores selectos en la administración empresarial, el principal (o dueño), ente que debe confiar el gobierno institucional a un gestor mandante, gerente, ejecutivo, director, o administrador, quien recibe la denominación de agente.

De esta manera, el problema más relevante en el gobierno organizacional será la confianza en normas e incentivos, por lo que se debe facilitar un marco de análisis que permita a las organizaciones estudiar, explicar y entender las relaciones que se dan entre los dos actores centrales, el agente y el principal.

De ahí que, esta teoría de Agencia se puede aplicar de forma múltiple o varios aspectos de las actividades, puesto que se centra en algunos acuerdos empresariales o laborales para conseguir un objetivo común que beneficie a ambas partes. A todos los individuos les incumbe participar en las actividades empresariales y dejar los intereses personales a un lado; por ende, estarán de acuerdo con los aspectos productivos, económicos y financieros de ambas partes, y de esta forma, apoyan el desarrollo empresarial.

La teoría de Agencia facilita un marco de análisis que permite a las organizaciones explicar y entender las relaciones entre los dos actores centrales, el agente y el principal. Es utilizada en el campo de las finanzas, en la economía y el gobierno corporativo para analizar, clasificar y explicar la forma de vinculación de los dueños de la empresa principal con los gerentes generales, los agentes en las entidades, donde los comportamientos oportunistas son proclives a maximizar las funciones de utilidades de cada parte. Sin embargo, Cantaño-Duque, G. (1999), establece que un

equipo, cuyos miembros actúan para satisfacer sus propios intereses, al mismo tiempo, están conscientes de que su futuro dependerá de la capacidad de supervivencia de su equipo (p.1).

No obstante, esta teoría enfatiza en el vínculo que se puede dar entre trabajadores o más personas; igualmente, analiza cómo deben establecerse los contratos e incentivos para alcanzar la congruencia de los objetivos, mediante la motivación de los individuos.

En opinión de Ruíz-González, C. (2021), la teoría de Agencia es útil, pues proporciona una herramienta que contribuye a entender y resolver los problemas surgidos del conflicto de interés entre el principal y los agentes. También, pretende conseguir los objetivos de ambos, para que trabajen en conjunto con un propósito común. De hecho, cuando todo coincide entre el agente y el principal, se pueden cumplir los objetivos y obtener mejores resultados en el cumplimiento y básicamente, evitar el riesgo de fraudes, puesto que al haber empleados satisfechos y motivados se logran mayores avances en el desarrollo económico, administrativo y financiero.

#### ***2.2.4 Teoría del Triángulo del Fraude***

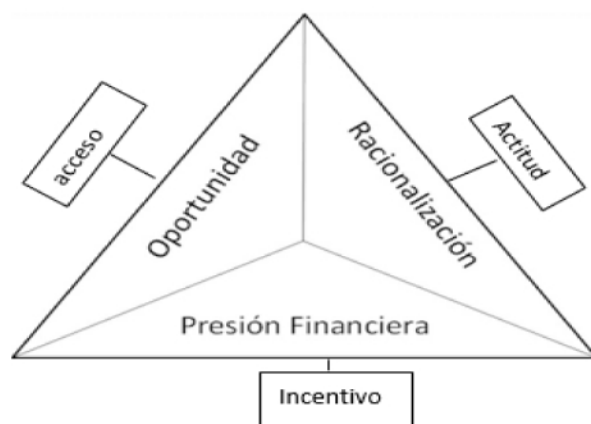
En la detección y gestión del fraude, se debe partir del modelo adaptativo (en oposición al criminológico y el patogénico) propuesto por Rogers y Neumann (2003), citado por Domínguez, A. (2018) en el cual se asume que la motivación más habitual del defraudador es económica, pero no es exclusiva, no se trata de un impulso que lo obliga a actuar intuitiva e irremediamente independiente del contexto, sino que es una respuesta adaptativa para salir de una situación difícil.

El criminólogo Donald R. Cressey (1961), citado por Domínguez, A. (2018), planteó que un fraude se materializa al existir tres elementos, estar en esa situación de necesidad adaptativa (el motivo o la presión), disponer de la oportunidad de cometerlo y concluir que es aceptable o estaría justificado (la racionalización). Estos puntos claves se conocen como El Triángulo del Fraude.

En la siguiente figura se muestra el Triángulo del Fraude y sus tres componentes (Callejo, 2014). Citado por (Alsaldi, A. 2016).

### Figura 8

*Triángulo del Fraude, (Donald Cressey, 1961)*



*Nota.* En la figura 8 se despliega el Triángulo del Fraude. Fuente: Tomado de Ansaldi A. (2016, p.p.29-30).

La idea de esta teoría se concentra en las personas de confianza que se convierten en trasgresores cuando al tener un problema financiero, piensan que no es compartible; son conscientes de que puede ser resuelto en secreto y quebranta su posición de confianza, siendo capaz de aplicar su propia conducta en esa situación.

El Triángulo del Fraude es un modelo para explicar los factores por los cuales una persona llega a cometer fraude laboral. Consta de tres componentes inseparables, según la Asociación de Certificadores de Fraude ACEFE Capítulo España. All rights reserved, (ACEFE, s,f). Estos tres elementos se describen a continuación.

a) **La percepción:** de la necesidad económica, situación no compartible con otros.

Se le considera el primer elemento del Triángulo del Fraude y significa la presión. Aduce que el sujeto tiene algunos problemas financieros que no puede resolver por medios legítimos, así que

reflexiona acerca de la posibilidad de llevar a cabo un acto ilegal, como robar efectivo o falsificar los estados contables. El problema financiero puede ser personal (demasiadas deudas) o profesional (su trabajo o negocio están en peligro).

De tal modo, que el defraudador experimenta un estímulo determinado o se siente presionado, lo que le da una razón concreta para cometer el fraude.

#### **b) Oportunidad percibida**

Distinguida como la segunda arista del Triángulo del Fraude. Es la oportunidad que define el método para cometer el ilícito. La persona debe elegir alguna forma para usar (abusar) de su posición de confianza y así, resolver sus problemas financieros con una baja percepción del riesgo de ser descubierto. Por lo que actúan situaciones del defraudador (capacidad) relativas a los controles que pueden ser mínimos, ineficaces o estar ausentes- y favorecen la oportunidad de perpetrar el fraude.

#### **c) Racionalización**

Reconocida como la tercera intersección del Triángulo del Fraude. La mayoría de las personas que comenten un fraude es la primera vez que lo hacen y no tienen un pasado como delincuentes. Se ven a sí mismas como normales, honestas, que han sobrevenido una serie de situaciones. En consecuencia, el defraudador deberá justificar sus actos de una forma aceptable o justificable.

Las racionalizaciones normales de una persona que comete un fraude son:

- “Solo estoy tomando prestado el dinero”.
- “Me lo deben porque me lo merezco”.
- “Es porque mi familia lo necesita”.
- “No me pagan lo suficiente para el trabajo que hago”.

Domínguez, A.( 2018), describe que las empresas postulan una máxima que conecta la integridad con la efectividad “En la medida que la integridad disminuye, la oportunidad para el rendimiento (el conjunto de oportunidades) disminuye”.

### ***2.2.5 Otros enfoques de las teorías organizacionales***

#### **a. Teoría del Caos y Estrategia Empresarial**

Sin lugar a duda, las organizaciones han sido históricamente un elemento fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo social del ser humano. Es de señalar que las empresas son responsables de producir los bienes y servicios que satisfacen diversas necesidades de las personas tanto de la agencia, principal y toda la comunidad, entre otras; al mismo tiempo son motores primordiales de las economías.

Jones (2008) citado por Martínez-Moncaleano, C. (2018, p.6), especifica que las organizaciones son “Una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas [...] una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla”. Desde la aparición de la denominada escuela de Administración Científica, basada en los aportes de Frederick Taylor, la cual enfatiza en el estudio de tiempos y movimientos por medio de la observación directa al operario, y de la escuela Clásica de Henri Fayol y Henry Ford, centrada en los procesos administrativos, compuestos por los subprocesos de planeación, organización, dirección y control, han aparecido otras escuelas y teorías administrativas y organizacionales, las cuales dieron lugar a que las empresas pasaran de ser concebidas como un sistema cerrado, de casi nula interacción con el medio, enfocadas en procesos de producción, pese a ser un sistema abierto, dinámico, no lineal, que obedece a su interrelación y dependencia con el entorno, por lo que deben adaptarse a los constantes cambios del mismo.

## b) La Teoría de Stakeholders o de los grupos implicados

La teoría de los Stakeholders según Rodríguez-Benito, M. (2018), ha sido centrado en los paradigmas de comunicación y marketing corporativos desde los años 90. En el momento actual, cada vez más, la sociedad exige a las empresas transparencia, responsabilidad social y cívica, esto hace que la teoría clásica de los grupos de interés se amplía dando cabida no solo a la sociedad en general y el medio ambiente, sino también a las generaciones futuras.

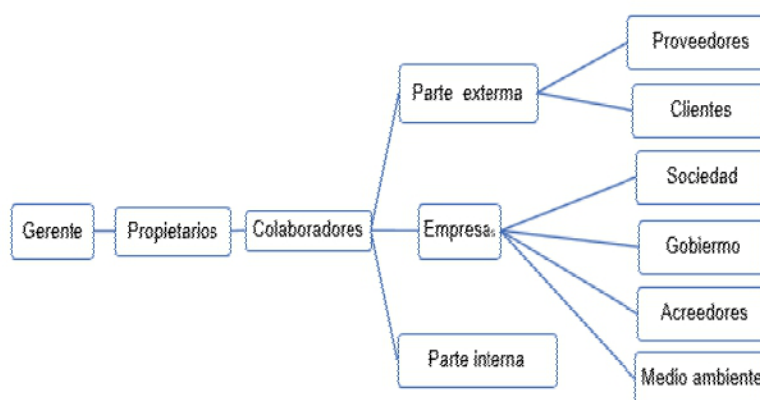
Su finalidad es maximizar el valor para los grupos de interés y construir interrelaciones, diálogos y consensos para contrarrestar las asimetrías de poder y de información.

Esta teoría es muy atractiva, puesto que en una empresa se debe contar con los Stakeholders para la toma de decisiones, porque pueden afectar los resultados de estas.

En la siguiente figura 9 se expone la interacción de los stakeholders tanto en la parte interna como en la externa.

### Figura 9

*Interacción de la Teoría de Stakeholders internas y externas*



*Nota.* En la figura 9 se presenta la interacción de la Teoría de Stakeholders internas y externas.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del conocimiento de estas teorías, las empresas Pymes y las grandes, deben pensar en aplicar nuevos precedentes, donde se comprenda que necesitan interactuar con todos los miembros de la organización, tanto en la parte interna, como en la externa; ya que los stakeholders desempeñan un papel vital en el éxito de las empresas ayuda a definir, implementar y monitorear los procesos de ventas y a mejorar las estrategias de comunicación internas y externas. según lo expuesto en anterior figura 9.

### **c) La teoría del Bien Común y Stakeholders**

Hoy en día, este concepto es transcendental. Según Situado, J. (2005) el Bien Común es el conjunto de condiciones de vida, que reconoce la existencia de asociaciones, donde cada miembro puede lograr una vida plena y más fácil.

Esta teoría ha sido criticada por Kurt Popper, quien argumenta que no solo las sociedades deben pensar en el bien individual o en el deber ser, sino también, contar con un gobierno corporativo fuerte y centralizado, compartido entre todos, con una colaboración en equipo para alcanzar los objetivos. El Bien Común, implica satisfacer las necesidades humanas básicas y a su vez, que los miembros de la comunidad puedan felizmente participar en todas las actividades ya sean operativas, económicas, administrativas y financieras para el logro de los objetivos.

En particular, esta teoría infiere que los accionistas, directivos, empleados y trabajadores son stakeholders de la empresa, con derechos como miembros de la misma. El deber principal de todos ellos es aportar al Bien Común. Primero, con las prestaciones concretas (trabajo o capital) y segundo, con la creación de las condiciones para que cada participante reciba de la empresa aquello que razonablemente espera de ella, y a lo que tiene derecho por su contribución, que va más allá de un sueldo o un dividendo.

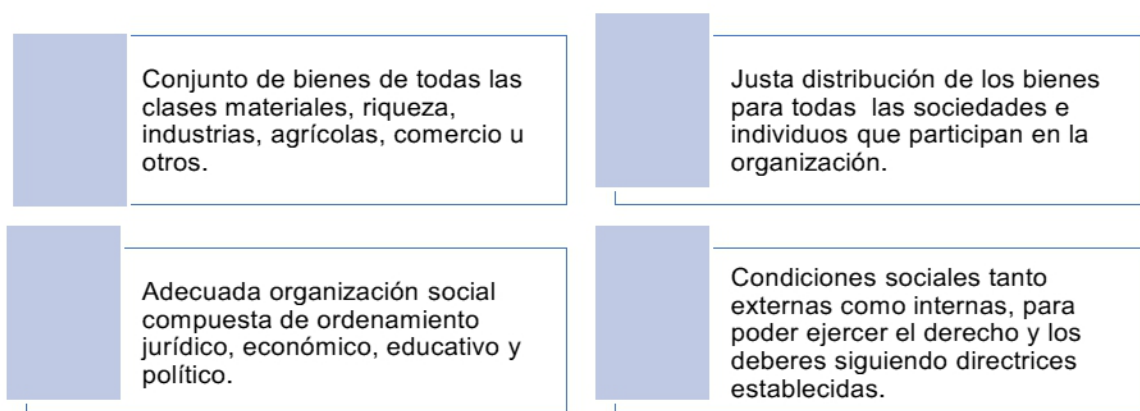
El concepto del Bien Común se aplica para todos los stakeholders y sus deberes con la empresa. No se trata de hacer una lista que incluya, por ejemplo, el deber de no contratar, de no crear puestos de trabajo ni de practicar el mecenazgo. Ellos son la información, el reconocimiento y el diálogo. Esas listas siempre serán parciales y sin arbitrariedades, lo importante es reflexionar, por un lado, sobre qué tipo de relaciones sociales se desarrollan entre las empresas y sus miembros internos y sus distintos stakeholders internos y externos, por otro, identificar qué significa Bien Común en esa sociedad y simultáneamente, los derechos y deberes que emanan del mismo (Argandoña, A. 2011).

### **Elementos esenciales en el Bien Común**

El Bien Común comprende cuatro elementos según Situarda Jorge (2005,p,2), que se relacionan en la figura 10.

#### **Figura 10**

##### *Elementos del Bien Común*



*Nota.* En la figura 10 se explica el elemento del Bien común. Fuente: Diseño propio con base en Situarda J. (2005.p,2).

En esta figura se observa que para lograr el Bien Común es necesario contar con los cuatro elementos imprescindibles en una adecuada gestión. A su vez, deben ser manejados por líderes en beneficio de todos, para que después se tomen buenas decisiones y así, cumplir con los resultados que se desean obtener.

## **2.3 Marco Conceptual**

### ***2.3.1 Marco conceptual del Control Interno***

Es importante el control en las organizaciones, debido a que se aplican normas y procedimientos tanto administrativos como contables. A continuación, se manifiestan las bases teóricas en las cuales se fundamenta esta investigación.

El Control Interno ha existido desde la antigüedad hasta nuestros días, pero en las Pymes no lo estiman necesario, porque según los propietarios les pueden acarrear costos sin darse cuenta de que es un valor riguroso en su organización para minimizar los fraudes. Siempre ha existido la obligación de establecer controles sobre las personas que en ellas participan y sobre sus operaciones. Santa Cruz-Marín, M. (2014). Enseguida, se proporcionan definiciones por su relevancia a nivel nacional e internacional, respectivamente.

### ***2.3.2 Modelos de Control Interno***

Las empresas son la caracterización más elocuente del tejido económico de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Es por ello, que conviene establecer un Control Interno eficiente que les permita el progreso económico esperado, conseguir mantenerse en el mercado y contribuir así, a la economía del país. Por lo tanto, el Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de reaccionar proactivamente a los efectos de suprimir o disminuir de forma significativa la multitud de riesgos a los cuales se hayan expuesto los distintos tipos de organizaciones, privadas o públicas, con o sin fines de lucro. Si todas las empresas poseen un

excelente sistema de Control Interno y reconocen que esto no daña las conexiones empresa-clientes ni la buena relación entre dirigentes y subordinados, habrá valiosos vínculos en bien de la empresa. Su función es aplicable en todas las áreas operativas de los negocios y de su efectividad depende, que la administración obtenga la información requerida para seleccionar las opciones que mejor se ajusten a los intereses de la entidad. (Acosta, M. 2020). Por ende, de acuerdo con la necesidad del negocio y la actividad, se deben tener en cuenta según el país, sus políticas y sus leyes, las siguientes preguntas acerca de qué modelos de Control Interno conviene aplicar en el negocio.

El tal sentido, varios autores expresan que el significado de Control Interno ha sufrido modificaciones en la medida en que han evolucionado las estructuras organizacionales. De acuerdo con el modo en que ha progresado la auditoría, es posible evidenciar tres generaciones de Control Interno. Según Blanco (2005) citado por Quina Luisa.Moran, N. et, al, (2018), se distinguen tres tipos de generación:

- **Primera:** basada en acciones empíricas a partir de procedimientos de ensayo y error. Si bien esta generación es obsoleta, aún tiene una insistente aplicación generalizada, la cual se debe a la carente profesionalización de quienes administran el sistema de Control Interno.
- **Segunda:** se encuentra marcada por el sesgo legal, se imponen estructuras y prácticas de Control Interno, especialmente en el sector público, pero esta situación ofreció una visión distorsionada del proceso, al operar muy cerca de la línea de cumplimiento y lejos de los niveles de calidad, por lo cual se centró la atención en la evaluación del Control Interno como medio de definir el alcance de las pruebas de auditoría.

- **Tercera:** actualmente centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en lo más altos niveles estratégicos y directivos, como el requisito que garantiza la eficiencia del Control Interno.

En síntesis, han existido tres tipos de generaciones, desde acciones empíricas, de sesgo, hasta los niveles estratégicos y directivos que puedan buscar estrategias para mejorar sus empresas sin importar el tamaño de aquellas.

### ***2.3.3 Tipos de modelos de sistemas de Control Interno***

Existen varios modelos que pueden ser utilizados en la implementación de un sistema de Control Interno, fundamentados en actividades de control, seguimiento, evaluación del riesgo, entre otros, a fin de optimizar la eficacia, la confiabilidad y la prevención del riesgo de fraude, citado por López-Carvajal, O. y Guevara-Sanabria, J. (2015).

Seguidamente, en la tabla 1, se registran algunos modelos de sistema de control que han prevalecido a nivel mundial:

#### **Tabla 1**

*Tipos de Modelos de Control Interno (Estudio de transparencia, según Carvajal y Guevara (2015, pag.180-182)*

PAÍS	MODELO DE CONTROL INTERNO	CARACTERÍSTICAS
Dinamarca y Nueva Zelanda	Modelo para empresa pública y privada utiliza un modelo nórdico.	Este modelo es diseñado para proveer una seguridad razonable de la integridad y confiabilidad del reporte, está basado en una guía de mejoras y evaluación de Control Interno.
Australia	Modelo australiano ACC Australia control criterio.	Este modelo le da importancia a los trabajadores y otros grupos de interés; asume un nivel adecuado de compromiso, confianza mutua, conocimiento y habilidades para llevar a cabo las funciones, y se apoya en medios de tecnologías y procesos de calidad.
Canadá	Modelo privado COCO	Este modelo se dirige a las responsabilidades de la dirección e incorpora los cinco elementos de COSO y, además, introduce un elemento importante como es considerar a las personas el propósito u objetivo, el compromiso, la aptitud, la evaluación del desempeño y el aprendizaje.
Reino Unido	Control privado y público	Este modelo aduce que la junta directiva es responsable de establecer el Control Interno efectivo y este, debe contener políticas, tareas, comportamientos, información, procesos de comunicación, monitoreo o supervisar la calidad de la auditoría interna.
Estados Unidos	Modelo COSO	El informe COSO definió en 1992 un nuevo marco conceptual de Control Interno enfocado en el riesgo.
Alemania	Modelo Krontreg	Este modelo establece el control y transparencia de los negocios, cuyo fin es mejorar el logro de los objetivos para prevenir las crisis corporativas (estructura gerencial, comunicación, análisis y evaluación sistemática del riesgo).

*Nota.* En la tabla 1 se presentan los modelos de COSO. Fuente: Elaboración propia con base en un estudio de transparencia, Carvajal y Guevara (2015, pag.180-182).

Como se puede observar, en el cuadro anterior de los diversos modelos de Control Interno, en algunos países seleccionados se enfocan con el modelo original de COSO, del cual se han generado otros modelos internacionales y conservan los cinco componentes.

Sin embargo, los modelos más utilizados en las empresas del continente americano son COSO Y COCO, según los planteamientos de Rivas, M. (2011), Quinaluisa, et al. (2018), porque presenta un grado razonable, cuyo objetivo es presentar un informe sencillo y comprensible donde

cualquier organización puede usar, diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control, basada en compromisos, aptitudes, propósitos, evaluaciones, comunicación y aprendizaje.

#### ***2.3.4 Características del modelo de Control Interno COSO***

El Modelo COSO- Committee of Sponsoring Organizations, tal como lo describe Dorta V. (2005), sobre la base de una recomendación de la National Commission on Fraudulent Financial Reporting, generalmente conocida como Treadway Commission, diversas organizaciones del ámbito auditor-contable crearon el COSO, a fin de proporcionar criterios prácticos para el establecimiento y evaluación del sistema de Control Interno.

Con la creación de este comité, se deseaba desarrollar una aproximación de gestión que cubriera principalmente las necesidades de la dirección, sin perjuicio de que fueran adoptados por otros grupos de interés (auditores internos, auditores externos, académicos, etc.). Tras un período de trabajo de tres años, COSO emitió su primer documento editado en inglés con el título Internal control Integrated framework (Marco integral del Control Interno), donde se especifican las categorías de objetivos que se pretenden lograr, los elementos o componentes que condicionan su consecución y las limitaciones asociadas a su eficacia, así como las funciones y responsabilidades de las distintas partes implicadas; estas últimas no forman parte del cuerpo principal del informe y, por tanto, no constituyen una recomendación de este modelo. Posteriormente, COSO emitió un suplemento con el título Addendum to “reporting to external parties” (Información a terceros), en el cual se aportan pautas por las que puedan regirse las entidades que publiquen información sobre el Control Interno, junto con la publicación de sus estados financieros. Así mismo, COSO ofrece diversas herramientas (modelos de formularios, manuales de referencia, etc.), con la intención de facilitar y ayudar a las entidades en los procesos de evaluación de sus sistemas.

Si bien es cierto, que Mantilla, S. (2015 p. 12) y Barquero (2015 p.35) se refieren a la importancia y a la necesidad de un Control Interno en las empresas, han existido dificultades, porque lo han entendido según su propio caso. Y el resultado ha sido el surgimiento de un rango amplio tanto de conceptos como de aplicaciones. Esa fue una de las razones principales que dio origen a la búsqueda de una sola definición común según COSO:

El Control Interno significa cosas distintas para las gentes. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas perspectivas, lo cual origina problemas. Tales problemas se estremezcan con el término, si no es definido claramente. Se escribe en leyes, regulaciones o reglas. (Mantilla,2015, p.9).

Uno de los primeros estudios que se conocieron sobre el Control Interno fue publicado en Estados Unidos en 1949, titulado, *Internal Control-Elements of a Coordinated System and its importance to Management and the Independent Public Accountant* (Control interno-Elementos del sistema coordinado y su importancia para la administración y para el contador público independiente). Contiene la primera definición de la profesión contable y lo precisa de la siguiente manera: “El Control Interno comprende el plan de la organización con todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.” (Mantilla, 2015, p.12).

Esta fue la definición clásica que perduró hasta los años 90, tuvo amplia aceptación y difusión con los matices propios de cada aplicación. Aunque generaba confusión, debido a la limitación en su alcance (Nivel operacional, centrado solamente en la función contable) dejaba por fuera muchos elementos.

Adicionalmente, existe una definición paralela a la elaborada por el Instituto Americano de Contables Públicos Certificados (AICPA), que de alguna manera es un complemento. Fue elaborada por The Institute of Internal Auditors: Control Interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos:

- Logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y para los programas.
- Uso económico y eficiente de los recursos.
- Salvaguarda de los activos.
- Confiabilidad e integridad de la información.
- Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.” (Mantilla, 2015, p, 7).

En otra dirección, Morgan, et al, (2018), de acuerdo con lo establecido en el marco integrado MICI, proponen que el Control Interno es un proceso aplicable a instituciones públicas y privadas, efectuado por el órgano del gobierno, el titular, la administración y los demás servidores públicos de una institución, cuyo objeto es proporcionar una seguridad razonable, acerca de la consecución de los objetivos institucionales identificados anteriormente.

Desde otro enfoque, Montaña, A. et al, (2016), aseguran que el Control interno (CI) es un proceso efectuado por la junta de directores de la entidad, la gerencia o cualquier otro personal designado por los anteriores. Este se diseña para proporcionar una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la elaboración, la confiabilidad de los informes y el cumplimiento de las leyes y las regulaciones (COSO I 1992).

### 2.3.4.1 Componentes del Control Interno COSO.

Rengifo (2004), Tapia Sanchez, et al. (2017), Quina Luisa -Morán et al. (2018), a nivel organizacional, se realiza la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del Control Interno COSO, que consta de cinco categorías o componentes diseñados por la administración para proporcionar la seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo adecuadamente. Estos son:

- Ambiente de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

En la siguiente tabla se describen los componentes de cada uno, que han evolucionado con el tiempo, y cómo están interrelacionados en los procesos administrativos.

- a) Ambiente de Control:** se define como un conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, desde la perspectiva del Control Interno. Los principales factores del ambiente de control se presentan en la siguiente figura 11.

#### **Figura 11**

*Ambiente de control*



*Nota.* En la figura 11 se presenta el ambiente de control. Fuente: Elaboración propia según los autores Rengifo (2004), Tapia Sanchez, et al. (2017), Quina Luisa -Morán et al. (2018).

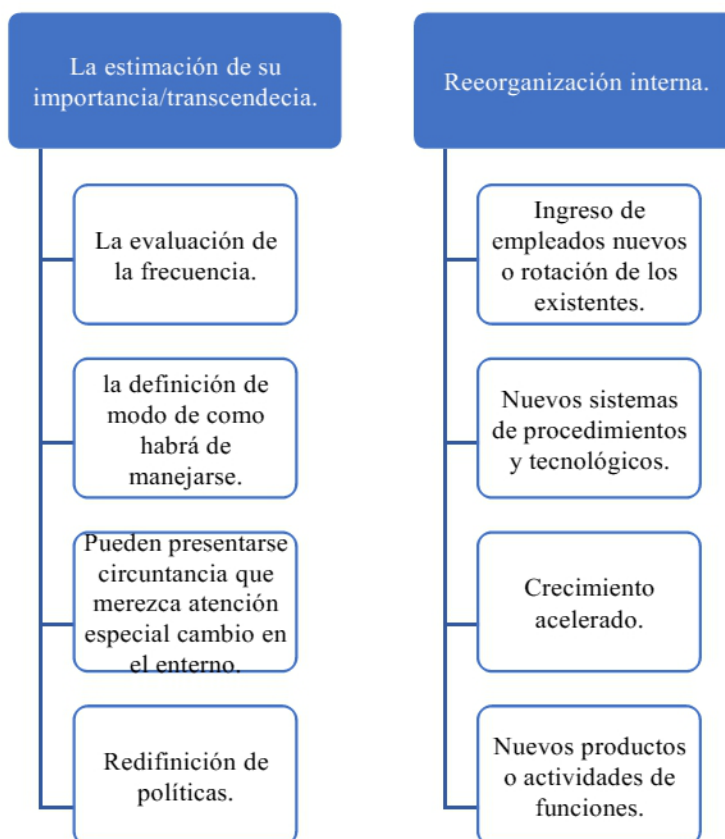
En este orden de ideas, el ambiente de control aporta un entorno, disciplina y estructura que conduce a seguir las actividades de todo el personal, para que puedan cumplir sus responsabilidades, al crear una cultura ética y de integridad moral; también, es la base de los demás componentes a proveer disciplina, porque impacta a la gestión de riesgo.

#### **b) Evaluación de riesgo:**

El Control Interno se ha diseñado esencialmente para evitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. Primero, se identifican los riesgos mediante la detección clara de los aspectos más débiles de la organización; Segundo, se analizan, como se observa en la figura 12.

#### **Figura 12**

*Evaluación de riesgo*



*Nota.* La figura 12 muestra la evaluación del riesgo. Fuente: Elaboración propia con base en los autores Rengifo (2004), Tapia Sanchez, et al. (2017), Quina Luisa -Morán et al. (2018).

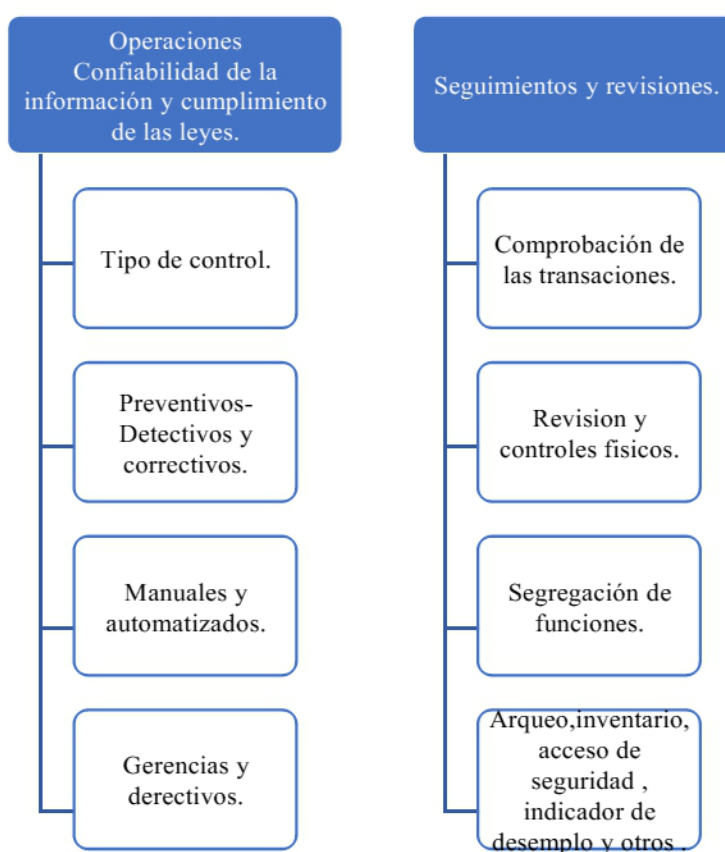
Sustentado en lo desarrollado en la figura 12, la evaluación de riesgo determina la forma en que se puede disminuir; así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejarlo, específicamente asociado con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la empresa como en su interior, por lo tanto, debe ser una responsabilidad de todos los niveles involucrados en el logro de los objetivos; pues estos dependen de que toda la empresa posea controles internos efectivos y es responsabilidad de la Administración, proveer una garantía razonable en los activos. De esta forma, se llevarán a cabo los objetivos de la información financiera y de cumplimiento.

### c) Actividades de control:

Son los procedimientos específicos para el cumplimiento de los objetivos; se encuentran orientados específicamente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Al conocer los riesgos se establecen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en categorías, presentadas en la figura 13.

**Figura 13**

*Actividades de control*



*Nota.* En la figura 13 se presenta actividades de control. Fuente: Elaboración propia apoyada en los autores Rengifo (2004), Tapia Sanchez, et al. (2017), Quina Luisa -Morán et al. (2018).

Las actividades de control son importantes, porque se da en todos los niveles e incluyen tareas relacionadas con la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la revisión

del desempeño operativo, es decir, son las políticas y procedimientos de las actividades administrativas para realizarlas eficientemente y de este modo, lograr los objetivos en beneficio de la organización y de la misión para salvaguardar la protección de los activos.

#### **d) Comunicación e Información**

Representa el proceso donde la información relevante es identificada y comunicada de manera adecuada y oportuna; por otro lado, es parte esencial de la toma de decisiones y la información debe cumplir con distintos propósitos a diferentes niveles como se presentan en la figura 14.

#### **Figura 14**

*Información y comunicación*



*Nota.* En la figura14 se presenta la comunicación. Fuente: elaboración propia con base en los autores Rengifo (2004), Tapia Sanchez, et al. (2017), Quina Luisa -Morán et al. (2018).

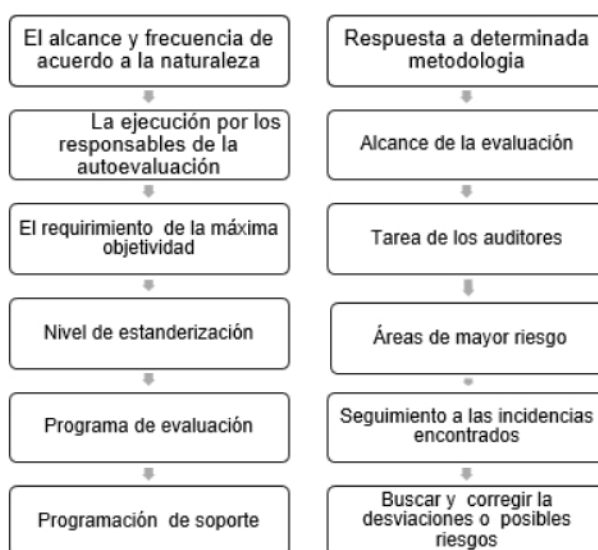
#### **e) Monitoreo y supervisión de las actividades continuas.**

Es aquella que se encuentra incorporada en las actividades normales y recurrentes, que, al ejecutarse en tiempo real, genera respuestas dinámicas a las circunstancias futuras.

En cuanto a las evaluaciones periódicas, estas deberán ser observadas como se presenta en la figura 15.

### Figura 15

#### *Monitoreo y supervisión de las actividades continuas*



*Nota.* En la figura 15 se expone el monitoreo y supervisión de las actividades continuas. Fuente: Elaboración propia basada en los autores Rengifo (2004), Tapia Sanchez, et al. (2017), Quina Luisa -Morán et al. (2018).

Se puede deducir que, el Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente. Se integran a los procesos administrativos como se pudo observar anteriormente.

Es fundamental que cualquier proceso comunique las debilidades y oportunidades del sistema de control a la administración, con tal de que estos tomen los correctivos necesarios.

En definitiva, de la literatura recogida de varios autores se establece que el sistema de Control Interno debe ser efectivo y razonable, además, abarcar por lo menos los siguientes elementos básicos, a saber:

- a) Un plan de organización que disponga la separación apropiada de responsabilidades.
- b) Un sistema de autorización y procedimiento de registros adecuados para proveer un control razonable.
- c) Prácticas sanas para continuar los deberes y funciones de cada actividad y colaborador de la organización.
- d) Políticas para verificar la idoneidad del personal, proporcional a sus responsabilidades.
- e) Función efectiva de auditoría interna.

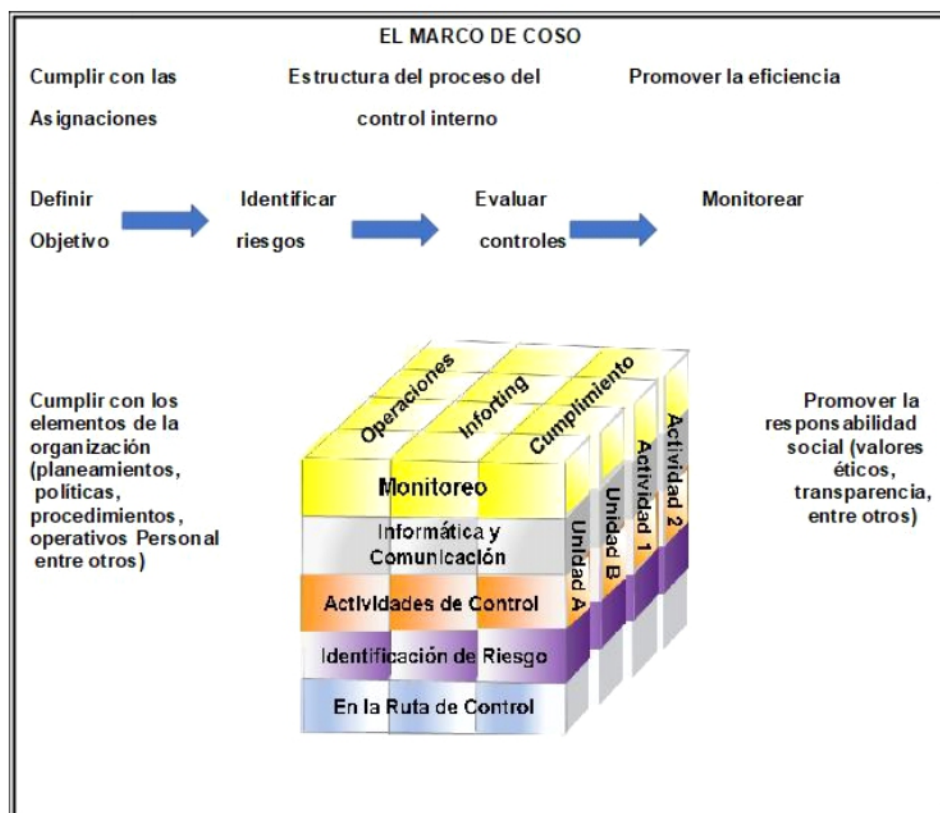
**2.3.4.2 Análisis de los informes COSO, 1992, 2004 y 2013.** A pesar de los constantes esfuerzos en las empresas y en los gobiernos por establecer controles para administrar de manera responsable, racional y eficiente los recursos que les son encomendados, es frecuente observar un mal uso o pérdida de recursos ocasionados por fallas en los controles internos, la impunidad, los abusos de poder, otras formas de corrupción y despilfarro de los fondos, lo que ha ocasionado el cierre de operaciones en muchas de estas empresas e instituciones por fraudes.

Según Morgan R., C. y López M. (2018,), la comisión del modelo o informe COSO realizó un último estudio traducido al español como “Marco Integrado de Control Interno”, y ha continuado el análisis del tema hasta la fecha, con actualizaciones en 2004 y 2013. Mediante estas versiones, ha perfeccionado la metodología de aplicación a todo el personal dentro de una organización. Antes del primer informe, el Control Interno se conceptualizaba como un sistema con incidencia predominante en las áreas contables y financieras de las empresas, que aportaba confianza a la información reflejada en los estados financieros de las instituciones. (p.16-18).

En la última versión del modelo, la comisión expone la siguiente estructura de acuerdo con la figura 16.

**Figura 16**

*Estructura del proceso del Control Interno según Integrated Framework,” Executive Summary, USA (May 2013)*



*Nota.* En la figura 16 se presenta Estructura del proceso del Control Interno. Fuente: Elaboración propia con base en Integrated Framework,” Executive Summary, USA, (COSO, 2013)

Durante su investigación, la comisión consideró el papel de los auditores públicos independientes, el de los asesores legales, los financieros y lo más alto de la gerencia corporativa, acerca de las funciones de la contabilidad interna y de la auditoría interna; del comité de auditoría, del aparato fiscalizador regulador y la adecuación de programas de estudio de grado y postgrado en escuelas de contabilidad, auditoría y de negocios.

De acuerdo con los expertos, dentro de las aportaciones de la metodología COSO, destaca las siguientes:

- Establecer una definición común de Control Interno que considere las mejores prácticas y resalte la activa participación de todo el personal de la institución, en su diseño, funcionamiento, evaluación y mejora continua.
- Facilitar un modelo de Control Interno adaptable a cualquier tamaño y naturaleza de organización.
- Lograr que a través del Control Interno se tomen buenas decisiones, una efectiva operación de las organizaciones públicas y privadas, sin ser un formalismo burocrático.
- Disponer de una referencia conceptual común para ejecutivos, auditores internos y fiscalizadores externos.

En este sentido, ha quedado demostrada la necesidad de que las empresas cuenten con sistemas de Control Interno eficiente, puesto que es una herramienta preventiva de la corrupción y de mejora, tanto de las ineficiencias internas como externas en el funcionamiento de las Pymes y de las grandes organizaciones, pues otorga confianza en la información que se obtiene de forma oportuna y segura para la toma de decisiones.

**2.3.4.3 El Control Interno, instrumento de evaluación de la eficiencia organizacional en entidades privadas y públicas.** Morgan, et al., (2018, p.13-15), aduce que se debe advertir de situaciones causadas por malos manejos de los recursos requeridos para mejorar la administración; a su vez, que se puedan evitar desperdicios y malversaciones, ocasionadas por la falta de transparencia, de rendición de cuentas con oportunidad, confiabilidad y supervivencia.

La concepción de Control Interno ha sufrido modificaciones en la medida en que se han transformado las estructuras organizacionales y en la manera, en que ha evolucionado hasta la actualidad con nuevos avances científicos y tecnológicos.

En la última década, los controles internos se han dirigido de manera prioritaria a fomentar la eficiencia, a reducir el riesgo en la consecución de los objetivos, que ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la gestión, a proteger los recursos, a cumplir las leyes, los reglamentos y las cláusulas contractuales aplicables.” (Rivas, M. 2011, pp.117-118), sin embargo, **la Contraloría General de la República de Panamá en su Manual General de Contabilidad Gubernamental (2017)**, basado en las Normas Internacionales de Contabilidad del sector Público (NICSP) versión 11, manifiesta:

El control interno es un proceso ejecutado por la máxima autoridad de la entidad, el consejo de directores, los jefes de departamentos y el resto de los servidores públicos que laboran en la misma para salvaguardar los activos y proporcionar seguridad razonable en la consecución de los objetivos institucionales en las siguientes categorías: eficacia(logro de objetivos) y eficiencia (menor costo) de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que le son aplicables.(p.260)

De ahí, que el Control Interno esté constituido por un conjunto de acciones interrelacionadas con el propósito de asegurar que las operaciones, reglas y procedimientos sean realizados dentro de la legalidad; preservar y, sobre todo, hacer buen uso del patrimonio público y privado; así como también, desarrollar los planes y políticas de la organización y producir información confiable y oportuna.

Sin embargo, para, Berbey, E. (2014), el Control Interno busca los propósitos fundamentales que rigen igualmente, al Control Previo, que es prevenir hasta donde sea posible la comisión de transacciones incorrectas y, por ende, al margen de los procedimientos y disposiciones

legales que afecten los recursos patrimoniales de una organización; de manera que haya certeza de que tanto la transacción, como la información registrada en la contabilidad, sea razonable. (p.11).

En este sentido, la revisión de la literatura permitió analizar y reflexionar sobre el Control Interno y se observó, que es uno de los pilares en las organizaciones empresariales.

En consecuencia, podríamos decir que el Control Interno es un factor de mejora en el desarrollo de los procesos, la eficiencia y la efectividad en las operaciones del negocio; además proporciona una seguridad razonable a las empresas, por ser una herramienta que facilita su manejo mediante una buena administración, como se presenta en la siguiente figura.

**Figura 17**

*Beneficios que brinda el Control Interno*



*Nota.* En la figura 17 se demuestran los Beneficios que brinda el Control Interno. Fuente. Diseño Propio de la investigadora (2020) con base en Morgan et, al (2018).

En síntesis, el Control Interno apoya a las entidades, principalmente a las Pymes, a conseguir sus metas de desempeño, rentabilidad y a prevenir la pérdida de recursos, entre otros

aportes; ya que puede ayudar a que la información financiera, administrativa y contable sea confiable y a asegurar, que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones para evitar pérdidas o sorpresas a lo largo del camino. Lo que se pretende es garantizar el éxito de sus negocios para la toma de decisiones.

**2.3.4.4 Objetivos del Control Interno.** Son los siguientes.

- La obtención de la información financiera oportuna confiable y suficiente, como herramienta útil para la gestión y el control.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera, para utilizarlas como elemento útil de la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicas y cualquier otro activo de la entidad.
- Promover la eficacia organizacional de la empresa para el logro de sus objetivos y misión.
- Gestionar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.
- Idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Crear conciencia de control (Ruffner, 2014,p.8)

En definitiva, el Control Interno es de vital importancia, ya que facilita a la gerencia evaluar la eficiencia, eficacia y la seguridad razonable de las operaciones contables que sean confiables y oportunas. Sobre todo, permite que las organizaciones ejecuten sus operaciones de forma eficiente, protejan sus recursos y presenten información financiera oportuna y confiable. En este sentido, se debe contar con una visión integral que vaya más allá del logro de los objetivos, al tomar las medidas necesarias para prevenir los fraudes con anticipación

**2.3.4.5 Características del Control Interno.** Las principales características del Control Interno son (Rusenias, 1999) citado por Estrada (2014,p.27):

- El sistema de Control Interno es parte integral de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operativos de la empresa.
- Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en la empresa.
- Todas las transacciones de la entidad deberán registrarse de forma exacta, veraz y oportuna, de tal modo que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.

**2.3.4.6 Importancia del Control Interno.** El Control Interno contable representa un soporte en el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Esto es importante, por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino que también, evalúa el nivel de eficiencia operativo en procesos contables y administrativos.

En definitiva, el Control Interno en una entidad orienta, previene o detecta errores e irregularidades. La diferencia entre errores e irregularidades es la intencionalidad del hecho; el término errores se refiere a equivocaciones u omisiones no intencionales, las irregularidades se refieren a errores u omisiones intencionales. Por lo tanto, el sistema de Control Interno debe brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados con un

esquema que disminuya la probabilidad de tener errores en los estados financieros. Con respecto a las irregularidades, al sistema de Control Interno le corresponde estar preparado para descubrir o evitar la falsificación, el fraude o la corrupción y aunque posiblemente, los montos no sean significativos con respecto a los estados financieros, es importante que se eviten o sean descubiertos oportunamente, debido a la incidencia sobre la correcta conducción de la entidad. (Estrada 2014, p.27).

**2.3.4.7 Principios del Control Interno.** El Control Interno se fundamenta en principios o reglas que deben guiar la ejecución de actividades en la empresa.

- Separación de funciones de operación, custodia y registro.
  - Dualidad o plurilateral de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, por lo menos deben intervenir dos personas.
  - Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
  - El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
  - La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de Contabilidad.
- Para que se cumpla con la aplicación de estos principios citados, se deben establecer reglas o diseñar un sistema completo, el cual sea aplicado a todos los niveles de la organización. (Estrada,2014)

#### **2.3.4.8 Limitaciones del Control Interno.**

¿Por qué fallan los controles internos? Según Nahum Frett, (s.f) las fallas o limitaciones de un sistema de control interno pueden ser el resultado de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control.

- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos, como la omisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección de eliminar o disminuir un control clave.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal/ terceros, para eludir los controles mediante convivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que se tenga la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad, es decir, el Control Interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones. (p.1).

Sin embargo, para Salazar-Cajas. E.,y Villamarín -Álvarez, S. (2011), el Control Interno no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, a veces puede fallar debido a que hay personas que no entendieron bien las instrucciones. Esto asegura que la dirección sea consciente del progreso, es decir, solo proporciona una seguridad razonable que no representa la garantía total, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes.

Entre ellos se mencionan los siguientes:

- Disfunciones en el sistema. En ocasiones, aunque esté muy bien diseñado el Control Interno, puede fallar debido a personas que no entendieron bien las instrucciones, se encuentran cansadas, fatigadas o distraídas; o por la realización de juicios erróneos en la toma de decisiones o porque, la dirección eluda los controles. El sistema de Control Interno no es más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento.

- Confabulación. Se presenta cuando las personas actúan colectivamente para cometer o encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión que pueden verse alteradas de un modo no identificable por el sistema de Control Interno.
- Relación costo/beneficio. Cuando los recursos son escasos, siempre antes de implementar un sistema de Control Interno se considerarán tanto los riesgos como el efecto, junto a los costos que representa el sistema; estos análisis varían de acuerdo con la naturaleza de las actividades que realiza la entidad o la importancia de la actividad para la empresa (p.50).

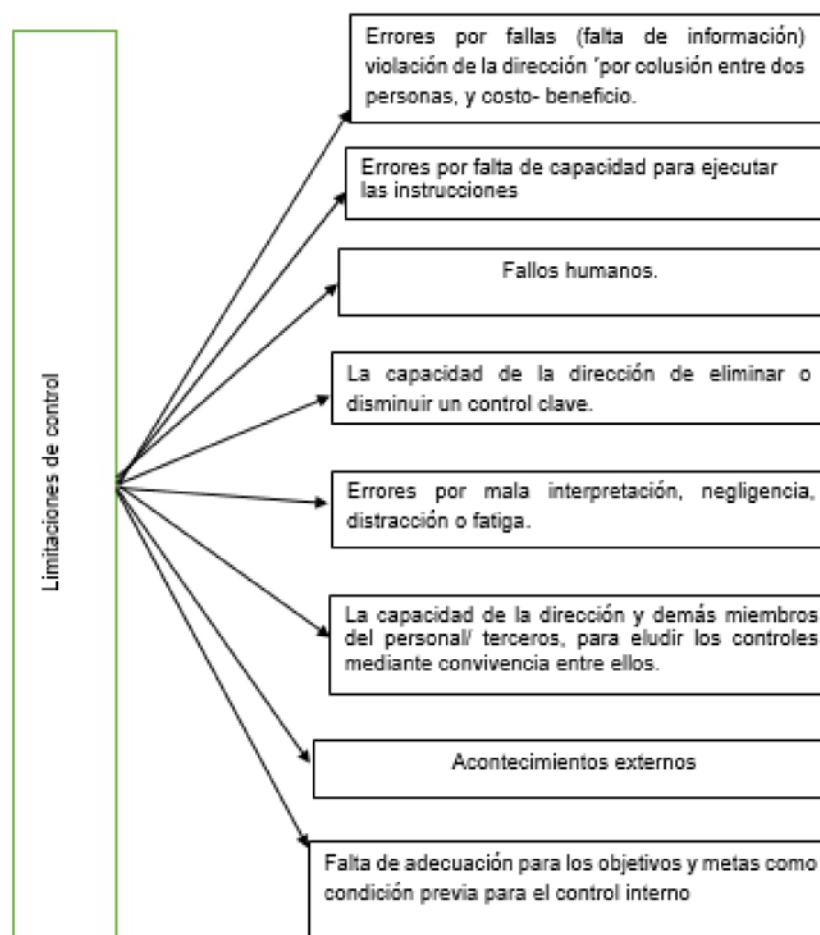
En consecuencia, según lo expuesto, este modelo ayuda a la administración a evitar una crisis corporativa.

Es relevante, referirse a los resultados de las estadísticas ACFE (2010) citado por Lisicki Living y Asociados, 2010), firma de auditores y consultores tributarios Kreston International, porque describen que las Pymes son afectadas de manera desproporcional por fraudes e irregularidades y el control preventivo, ayuda a reconocer las áreas con mayor riesgo a sufrir cualquier tipo de delito patrimonial, pues los controles internos son excedidos por los propios miembros de la organización, quienes se aprovechan y sacan ventaja de las deficiencias de las supervisiones. Entonces, es necesario revisar continuamente los procedimientos establecidos para combatir los nuevos mecanismos de defraudación en el interior de la empresa. Así mismo, conviene establecer un código de conducta entre los colaboradores internos para fortalecer la identidad, la filosofía empresarial y crearles un compromiso moral. Respecto al control efectivo, se recomienda tomar decisiones en el presente sobre los actos ilícitos detectados en la empresa.

Al analizar lo expuesto por los autores Salazar et al, (2011) y Fett (2015), se puede decir, que las limitaciones son fallas en los controles internos como se observa en la figura 18.

**Figura 18**

*Limitaciones que brinda el Control Interno*



*Nota.* En la figura 18 se muestran las limitaciones del control. Fuente: Elaboración Propia según Salazar, et al, (2011), Fett (2015).

El Control Interno es la protección adecuada de los activos de cualquier empresa, bien sean Pymes o grandes, pues en el momento de establecer estos controles hay que revisar los objetivos y lineamientos al iniciar cada proceso; por tal razón, se requiere disciplina de los empleados y la administración, además, de la constante supervisión y monitoreo.

## **2.4. Marco conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE**

### **2.4.1 Concepto**

**La Comisión Europea (2001)** expone que la RSE es la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. (Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, publicado en 2001). Sin embargo, el concepto de responsabilidad social se ha desarrollado desde su origen mayormente vinculado a las empresas, inserto en la temática que estudia la relación entre la sociedad y los negocios como una manera de lograr que las organizaciones empresariales se planteen nuevas responsabilidades, más allá de las cuestiones estrictamente relacionadas con la maximización de las utilidades o beneficios para los dueños o accionistas. Además, es importante indicar que la responsabilidad social se relaciona con una mejor predisposición y proactividad frente a los intereses de las diferentes personas o grupos que una organización vincula, mediante una adecuada gestión de los impactos que generan sus decisiones y actividades, respecto de los intereses y necesidades de las diferentes partes interesadas directa o indirectamente con su misión, y visión implicando cambios integral, desde perspectivas tan diversas como la económica, social, medio ambiental o cultural. (Barroso- Tanoira, 2008).

En la explicación anterior, el aspecto central de la responsabilidad social a los empresarios de la pequeñas, medianas o grandes, se deben impulsar políticas corporativas en transparencia, valores y ética. Esta cultura organizacional permite a los empresarios que sus compromisos internos y externos sean coherentes, consistentes y congruentes, donde todos deben trabajar en equipo con el objetivo de lograr buenas ganancias y evitar que haya crisis financiera en la empresa.

Finalmente, si las empresas desean tener éxito y lograr una ventaja competitiva en sus negocios, requieren efectivos liderazgos en sus operaciones y sobre todo, que existan buenas

relaciones con los directivos, accionistas, colaboradores, proveedores, comunidad y la sociedad en general.

#### **2.4.2 Principios de responsabilidad social corporativa**

Según los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial se deben comprender los principios empresariales universales. Enseguida se presentan en la próxima tabla:

**Tabla 2**

##### *Principios de Responsabilidad Social*

Respeto a la dignidad de la persona.	Prevención de negocios ilícitos.
Empleo digno.	Vinculación con la comunidad.
Solidaridad.	Transparencia.
Subsidiariedad.	Honestidad y legalidad.
Contribución al bien común.	Justicia y equidad.
Corresponsabilidad.	Empresarial.
Confianza.	Desarrollo social.
Ética en los negocios.	

*Nota.* En la tabla 2 se despliegan los principios de Responsabilidad Social. Fuente: Elaboración propia (2020). Según el Pacto mundial de la ONU, (Ibarra, A.. 2013).

Basado en lo anterior, Cajiga-Calderón, J. (2004) asevera que una empresa socialmente responsable es aquella que asume la ciudadanía como parte de sus propósitos, cimentando la visión y el compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactan positivamente en las comunidades en las que opera. A partir de estos principios, también se establecen compromisos para minimizar los efectos negativos de sus actividades, de acuerdo con una comunicación constante y abierta con sus grupos de interés (Diez-Miranda, E. 2015).

##### **2.4.2.1 Responsabilidad social y la ética empresarial.**

La ética empresarial se establece con relaciones sólidas entre la empresa, los proveedores, los clientes, los accionistas y otro tipo de público; posibilita la interpretación y la solución de controversias según los principios que guían la toma de decisiones, la formación, la evaluación del

personal y la forma en que se debe dirigir el negocio. “Una empresa ética y socialmente responsable debe contar con mecanismos que aseguren un trato igualitario a todos sus accionistas, grandes o pequeños, así como a los terceros interesados (grupos de interés / stakeholders) sustentados en un buen sistema de gobierno corporativo”. Por otra parte, es recomendable que el manejo de la gobernabilidad corporativa lo ejecuten personas que conozcan los principios de la organización, los objetivos en beneficio de la empresa, cómo se logran, cómo se monitorean, cómo se evalúa el riesgo y se optimiza el desempeño. Estas son preguntas que debe hacerse todo empresario, directivo, entre otros. Es por ello, por lo que se convierte en un elemento clave y sensible para orientar el desempeño empresarial de forma responsable. Las empresas existen como consecuencia del aporte de capital de sus dueños (licencia económica), ya sea que estén organizados como accionistas o de otra manera. (Díez- Miranda, E. 2015).

## **2.5 Marco conceptual y contexto de las Pymes**

En la Norma Internacional de Información Financiera se afirma, “Las pequeñas y medianas empresas-Pymes, son entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas y publicar los estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia”. (Contabilidad, NIIF para las Pymes, 2009, citado por Estrada, E. (2014, p.44).

No obstante, Cardozo, et, al., define a la Pyme en su concepción más amplia como una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura en el mercado (Cardozo, Edyanira, Velázquez de Naime , y Rodríguez.-Monroy, 2012). Por otra parte, Bembibre, C.(2010), describe el concepto de Pymes, por una cantidad limitada de personas

o trabajadores, cuentan con un presupuesto mucho más reducido. No existe una definición única que categorice a las pequeñas y medianas empresas, dado que se utilizan diversos criterios.

En este sentido, de lo expuesto por los anteriores autores, se observa una amplia diversidad de criterios que se conjugan para definir la Pyme. El análisis de la definición en los distintos países y la utilización de los criterios aplicados por los Organismos, sugieren elementos comunes en las definiciones. Los criterios comunes son el Número de Empleados y el Volumen de ventas.

### ***2.5.1 Importancia de las Pymes a nivel mundial***

Las Pymes son una parte importante en la economía de cada país por las contribuciones y la repartición de bienes y servicios, además, son flexibles a adaptarse a los diferentes cambios a los cuales se enfrenta el ámbito tecnológico y con lo que tiene que ver con la generación de empleo. Igualmente, fomentan el mercado, la competencia y la producción nacional.

En la mayoría de los países del continente americano no cuentan con un acuerdo común sobre el concepto (Vives et al., 2005 citado por Cardoze, et, al. 2012, p.2). Pocos lo han logrado y la definición presenta variabilidad. Se puede decir, que los esfuerzos para estandarizar los criterios y llegar a una sola definición, no han sido exitosos. La complejidad para definir esta categoría empresarial orienta el propósito de la investigación, en la cual se aborda el esclarecimiento de la definición de Pymes.

En América Latina, el 99% de las empresas son pequeñas y medianas, además, generan empleos en la región en un promedio del 64% (Bermeo y Saavedra, 2017, p.96), (Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, s,f)

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son agentes económicos clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño. (Turmero, A. 2003).

### ***2.5.2 Contexto de la Pymes en América Latina***

La Pymes en América Latina representan más del 99% del total de empresas existentes; generan el 64,26% del empleo en la región. (Saavedra-García, M. et al, s.f.) Este sector, en todos los países americanos, se encuentra en un crecimiento obligado con serias necesidades, debido a los cambios veloces que se han suscitado. Llama mucho la atención, debido a su posibilidad de adaptarse a las complejas realidades locales, regionales y las diversas alternativas de emprendimiento existentes. Organismos como La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), han avanzado en acciones dirigidas a lograr una definición y clasificación uniforme, que incluya un gran conglomerado, en una amplia diversidad de niveles. Así lo demuestran los estudios realizados por Zevallos y Velazco (2003); Dini et al. (2007); Ferraro (2010) y Zevallos (2006), citado por (Cardoze et,al. 2012, p.3).

### ***2.5.3 El contexto y comparativo en las regiones de América Latina, el Caribe y la Unión***

#### ***Europea***

Las Pymes son agentes económicos llamados a jugar un papel renovado muy importante en la dinamización de las relaciones entre América Latina, el Caribe y la Unión Europea. Ambas regiones se encuentran estrechamente vinculadas desde el punto de vista económico, sobre todo a través del comercio y las inversiones directas, así como por el nutrido intercambio histórico de personas e ideas. En la actualidad, el crecimiento de América Latina y el Caribe puede ser un aporte para la mitigación de los efectos de la crisis en Europa. La internacionalización de las Pymes, además de contribuir a la generación de empleo y al incremento de los ingresos, brinda la posibilidad de aumentar el valor agregado de su origen e introducir mejoras en la producción, que conlleve a aumentar su participación en los mercados interno y externo, al promover un mayor

dinamismo empresarial. Para ello es fundamental reducir las brechas de la productividad, que incorpore tecnologías, innovaciones, conocimiento de sus productos y a su vez, impulse mejoras en la gestión (CEPAL, 2013.p.10).

En la Unión Europea las Pymes representan el 99,8% de las empresas no financieras, lo que equivale a 20,7 millones de establecimientos. La gran mayoría (un 92,2%) son microempresas, definidas como las que poseen menos de diez empleados. En 2012, las Pymes representaban el 67,4% de todos los empleos en la Unión Europea y un 58,1% del total del valor agregado bruto. En el otro extremo, las grandes empresas, con apenas un 0,2% de los establecimientos son responsables del 32,6% del empleo y del 41,9% del valor agregado bruto. Estos resultados son difíciles de comparar con la realidad del conjunto de América Latina y el Caribe, a causa de la falta de información y a la disparidad de criterios para clasificar a las Pymes. Mientras que la Unión Europea cuenta con un criterio uniforme para las empresas con menos de 250 empleados y un volumen anual de negocio no superior a 50 millones de euros o un balance general anual inferior a 43 millones de euros, en América Latina se aplican distintas definiciones que, en algunos casos, combinan ventas, empleados y sector económico. En la comunidad europea, las microempresas se consideran parte de las Pymes, lo que no ocurre necesariamente en América Latina, donde han sido incorporadas al segmento específico de las micro y pequeñas empresas (MYPES). Esto ha significado que la información cuantitativa sobre las Pymes latinoamericanas sea a menudo escasa y de mala calidad, lo que dificulta la cuantificación agregada del número de agentes y trabajadores, así como la realización de estudios comparativos. No se trata de un tema menor, ya que la falta de información y de criterios comunes origina complicaciones a la hora de implementar y evaluar políticas de apoyo (CEPAL p.10). En esta perspectiva, el sector privado de ambas regiones ha

planteado una serie de iniciativas de soporte a las Pymes, que sirven para dinamizar los vínculos entre la Unión Europea, América Latina y el Caribe. Se destacan las siguientes iniciativas:

- Organización de eventos y foros para promover la internacionalización de las Pymes.
- Participación de ferias, ruedas de negocios, misiones empresariales en el exterior, y rondas de negocios inversas.
- Asistencia en gestión técnica, administrativa, comercial y económico-financiera para las Pymes.
- Programas de introducción e intensificación en el uso de tecnologías de información y las comunicaciones (TIC) en la Pymes (comercio electrónico, gestión de logística y sistemas productivos).
- Mecanismos de transferencia de tecnología y su incorporación (diseño e innovación) en las empresas de menor tamaño.
- Oferta de capacitación, asistencia técnica diferenciada y focalizada en sectores, encadenamientos o localizaciones determinados. Certificaciones de calidad y promoción comercial especializada.
- Vinculaciones con el entramado institucional de apoyo a las Pymes, tanto de ámbito local como nacional e internacional. En particular, con la oferta de asistencia proveniente del sector público y del sistema científico-tecnológico.
- Suministro de información del mercado, tanto por país como entre regiones.
- Promoción del desarrollo de capacidades empresariales y de articulaciones entre grandes y pequeñas empresas (aglomeraciones) (CEPAL 2013, p.16).

### 2.5.4 Productividad entre las Pymes y las grandes empresas a nivel mundial

La diferencia de la productividad entre grandes empresas y las Pymes, está presente en ambas regiones, aunque esta brecha es mayor en América Latina y el Caribe. De hecho, cerca de un 85% de los encuestados considera que reducir esta brecha es un requisito esencial para lograr un mejor desempeño productivo. El diferente peso de la diferencia en productividad es claramente asumido por el sector privado de ambas regiones; la reducción de la brecha de productividad es para los empresarios latinoamericanos marcadamente más relevante (92%) que para los europeos (75%). En cualquier caso, en términos agregados resulta fundamental mejorar los niveles de productividad para la sostenibilidad de las Pymes. Ver tabla 3.

**Tabla 3**

*Productividad relativa de las empresas según tamaño en porcentaje*

<b>País</b>	<b>Micro empresa</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
Argentina	24	36	47	100
Brazil	10	27	40	100
Chile	3	26	46	100
México	16	35	60	100
Perú	6	16	50	100
Alemania	67	70	83	100
España	46	63	77	100
Francia	71	75	80	100
Italia	42	64	82	100
Union Europea	58	74	85	100

*Nota.* En la tabla 3 se presenta la tabla Productividad relativa de las empresas según tamaño.

Fuente: Elaboración propia con base en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). La información no corresponde a los mismos años para todos los países. 2013, p. 22).

Frente a esta situación, las Pymes necesitan mejorar los niveles de productividad que es uno de los factores claves de cualquier negocio y que, en muchas ocasiones, no le prestan la oportuna atención. Cualquier empresa sin importar su tamaño, debe esforzarse en el logro de la eficiencia, la eficacia y la efectividad en cada uno de los procesos llevados a cabo, para que puedan

lograr su supervivencia y sean más sustentables. Siempre se debe reflexionar acerca de las metas y los objetivos, apreciar con claridad los valores, la creatividad, la innovación tecnológica; planificar con antelación, tener presente el liderazgo para saber delegar responsabilidades, potenciar medidas de seguridad, flexibilidad laboral y, ante todo, incentivar la motivación de sus colaboradores. De esta manera, el negocio será más rentable y competitivo.

Por otro lado, la ONU (2018) considera que las Pymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo, además, insiste en que las microempresas y Pymes generan entre el 60% y el 70% del empleo en todo el mundo.

Este organismo ha señalado que, según los datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa, este tipo de negocios representan más del 90% del total de empresas, generan entre el 60% y el 70% del empleo y son responsables del 50% del Producto Interior Bruto (PIB) a nivel mundial.

Las Pymes son las mayores empleadoras del mundo, son “responsables de una generación de empleo e ingresos importantes en todo el mundo” y son un factor clave en la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo. También, son las encargadas de emplear a “una gran proporción de trabajadores pertenecientes a los sectores más vulnerables de la sociedad”, como mujeres, jóvenes y personas de hogares desfavorecidos. (ONU. 2018).

Podemos decir entonces, que las Pymes son reconocidas a nivel mundial como generadoras de empleo y aumento en el desarrollo de la economía mundial a través de indicadores como productividad, exportaciones, aportes al PIB, así como aumento a la distribución del ingreso.

### ***2.5.5 Deficiencias de las Pymes en América Latina***

Según Vela (2007) citado por García Baca (2015) describe que las Pymes se podrían agrupar en cuatro aspectos:

- El Sistema de Gestión. La mayoría de las Pymes no tienen un direccionamiento claro, no saben lo que esperan sus clientes, trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen.
- Procesos. Existe desorden en los procesos y en las áreas, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representan esfuerzos duplicados y muchas no agregan ningún valor.
- El lado humano. Las personas se encuentran desmotivadas y el trabajo deshumanizado.
- Sistema de información y diagnóstico. Adolecen de un sistema de información adecuado que les permita conocer la situación de su entorno de su condición interna, desconocen cómo construir un conjunto de indicadores que les guíe y que permita alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene e integrarlo en un sistema de información con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

Trabajando los cuatro elementos anteriores atacaremos las causas que originan los pobres resultados de las empresas. Son efectos o síntomas que los empresarios identifican como:

- Pérdida de mercado.
- Falta de ingreso.
- Falta de utilidades.
- Falta de rentabilidad.

**Entre las causas principales tenemos:**

- Mala calidad.
- Costo elevado.
- Tiempo de respuesta lento.

- Desorden, caos en la empresa.
- Falta de rumbos claros.
- Falta de innovaciones y mejora.
- Gente sin compromiso y preparación.
- Estructuras pesadas, burocráticas e Inversión excesiva.
- Aislamiento de la empresa (Guerra, 2015.p.p.52-53).

### ***2.5.6 Situación actual de las Pymes en América Latina y el Caribe***

La situación de las Pymes en América Latina y el Caribe, de acuerdo con el aporte de CEPAL (Rudolf Buitelaar 2010), describe que “Las Pymes son actores importantes para el desarrollo productivo de los países de la región, contribuye de manera importante a la generación de empleos que representan más del 90% de las empresas de la región y su aporte es importante en términos de empleo y en menor medida en el producto” (CEPAL p. 6).

Por otro lado, Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Esta importancia se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. Ello se contrapone a una participación al producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea (UE) donde las Mipymes alcanzan, en promedio, el 56% (Felipe Correa, Valentina Leiva y Giovanni Stumpo, CEPAL.2016-2018, p10).

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de OCDE suelen tener entre el 70 % y el 90 % de los empleados en este grupo de empresas. Las principales razones de su existencia son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.
- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.
- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas.

Si se compara el desempeño de las Pymes a nivel internacional se puede observar que, excepto Colombia y Ecuador, las Pymes de los demás países tienen mayores volúmenes de empleo que las Pymes argentinas, en términos relativos. Brasil presenta un bajo número de Pymes sobre el total, aunque las mismas presentan elevadas exportaciones. Veamos la siguiente tabla 4 de la participación de las Pymes en el total de la economía.

**Tabla 4**

*Participación de las Pymes*

PAIS	EMPLEO en %	VENTAS en %	EXPORTACIÓN en %
Argentina	43.6	41.0	8.4
Brasil	42.6	25.9	12.5
Chile	21.2	18.3	3.7
Colombia	32.0	17-1	ND
El salvador	27.7	34.3	MENOS 2%
Ecuador	24-0	15.9	MENOS 2%
México	30.8	26.0	MENOS 5%
Perú	11.9	27-0	MENOS 2%
Uruguay	47.0	ND	ND

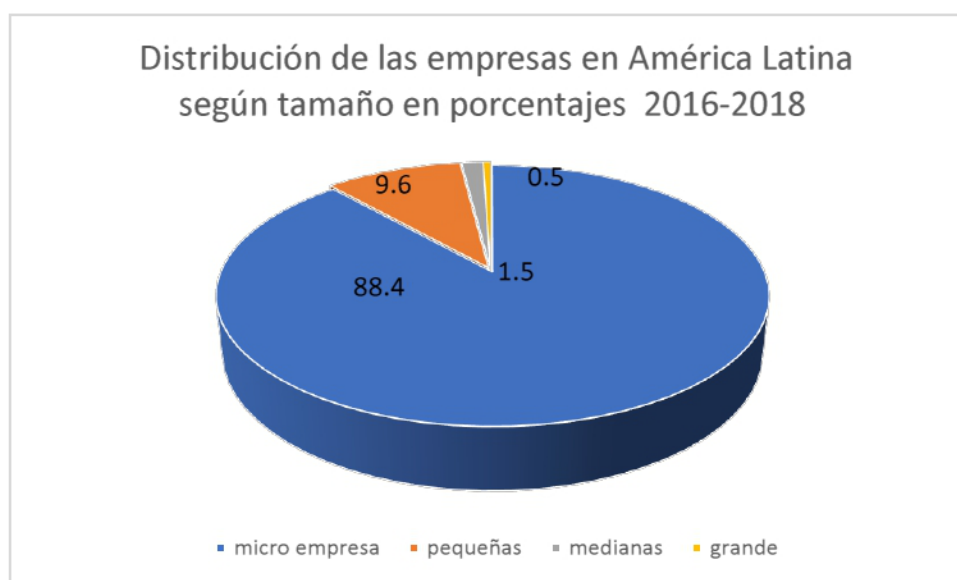
*Nota.* En la tabla 4 se presenta la participación de las pymes. Fuente: Propia de la Investigadora con base Participación de las Pymes en el total de la economía formal. (Buitelaar, 2010).

Según la ONU considera que las Pymes son la columna dorsal de la economía y los mayores empleadores del mundo las micro y Pymes, generan el 60% y 70% del empleo en todo el mundo.

Por otro lado, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL.) según datos oficiales, (2016-2018, p.17) detallan la distribución de las empresas según tamaño que fue realizado a siete países que son; Chile, Alemania, España, Argentina, Francia, Italia, y Brasil donde la podemos presentar en la siguiente figura 19.

### Figura 19

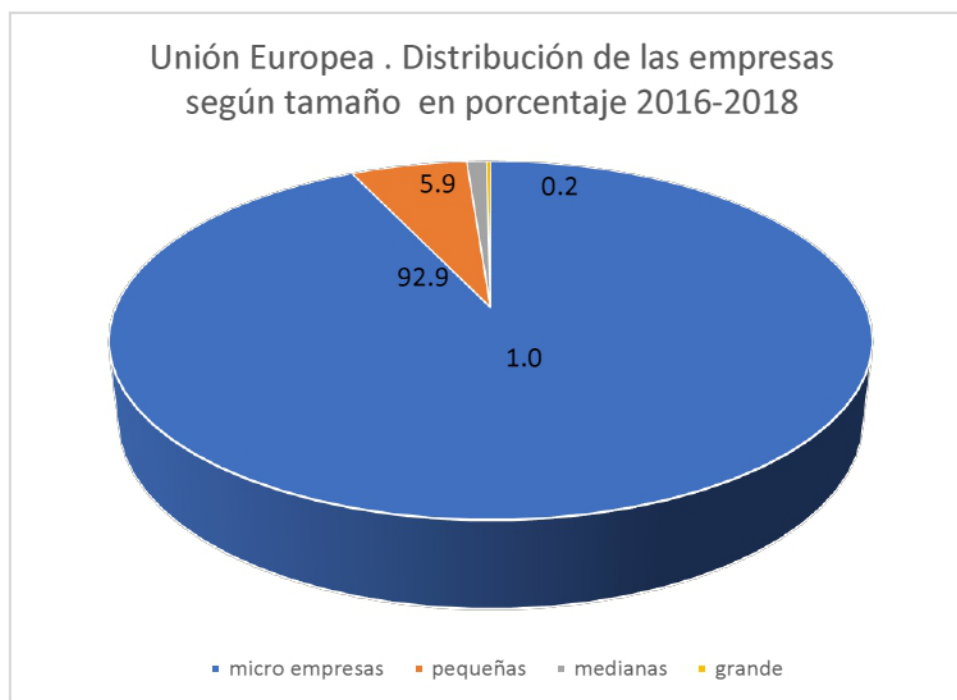
*Distribución de las empresas en América Latina según tamaño en porcentajes 2016-2018*



*Nota.* En la figura 19 se presenta la distribución de las empresas en América latina. Fuente: Elaboración propia, con base a la información de CEPAL2016-2018. p.17.

### Figura 20

*Distribución de las empresas según tamaño en porcentajes 2016-2018*



*Nota.* En la figura 20 se presenta la distribución de las empresas según tamaño en porcentaje.

Fuente: Elaboración propia con base a la información de (CEPAL2016-2018. p.17).

Se puede observar en las gráficas expuesta anteriormente, que las microempresas y Pymes tanto en América latina y la Unión Europea su porcentaje reflejan el mayor peso relativo que las grandes empresas (Dini, M. y Stumpo, G. CEPAL 2016- 2018).

Alicia Bárcena secretaria ejecutiva Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, p.7).

A pesar de estos las Pymes se enfrentan los principales problemas y debilidades detectados en la investigación se refieren a tres aspectos:

- La institucionalidad de fomento sigue siendo frágil en muchos países. Con pocas excepciones, no hay entidades públicas especializadas que logren desarrollar estrategias de largo plazo, y la participación del mundo empresarial en el diseño e implementación de las políticas es aún muy esporádica e incipiente.

- Falta de una visión estratégica sobre el rol de las Mipymes en la transformación productiva, lo que hace muy difícil la integración de las acciones de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas con los programas más generales de transformación productiva. Más aún, como no quedan claras las metas y políticas, a menudo no se logra garantizar la convergencia de las acciones emprendidas por las entidades que, desde perspectivas distintas, concurren a su cumplimiento.
- A pesar de los esfuerzos realizados por parte de las entidades públicas, la fragmentación de la acción de apoyo en centenares de actividades de reducido alcance limita su capacidad de producir impactos visibles. Entender la génesis de estos problemas es una condición necesaria para impulsar una nueva generación de políticas de fomento que permitan a los países de la región enfrentar los desafíos en el camino hacia un nuevo estilo de desarrollo.

Ante este contexto se pretende con este proyecto contribuir a ampliar y profundizar la reflexión sobre el papel de las Pymes y las políticas de apoyo respectivas en el desarrollo del distrito de la Chorrera, así como proponer acciones de control interno que contribuyan al mejoramiento de estas.

### ***2.5.7 Las Pymes y su contribución al empleo***

Las Pymes constituyen la mayoría del tejido empresarial y emplean un porcentaje importante de personas en todos los países, sean desarrollados o en desarrollo. Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) demuestra que, con independencia del nivel de ingresos o región, la participación de las Pymes en el empleo es muy elevada: incluidas las microempresas, las Pymes representan el 63% del empleo total (OIT, 2015). En la medida en que los gobiernos buscan generar más empleo y

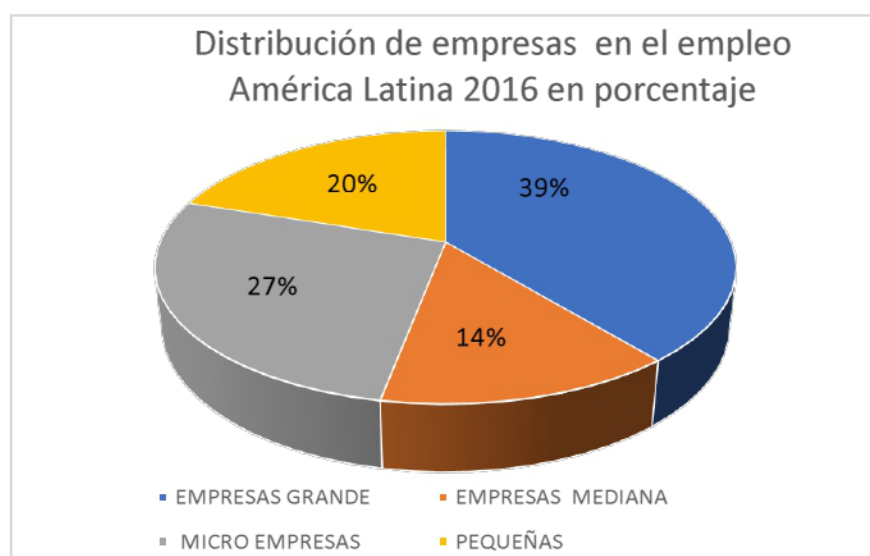
elevar la productividad, han vuelto su atención hacia los obstáculos que tiene el sector de pequeñas y medianas empresas (Pymes) para financiar sus inversiones y expandir operaciones. El sector ha tenido dificultades en acceder a recursos por décadas, pero la situación se agravó en muchos países con la crisis financiera, disparando las alarmas de los organismos internacionales y las agencias de gobierno. Como resultado, desde 2011-2012 se vienen implementado nuevos enfoques de intervención y refinado los existentes, tomando en cuenta el surgimiento de la economía colaborativa y la existencia de nuevos intermediarios, como las plataformas de crowdfunding. Una de las características de las Pymes es que usan de manera preferente recursos propios más que externos para financiar la inversión, lo cual limita el monto de recursos disponibles para su crecimiento. Cuando acude al financiamiento externo, utiliza instrumentos de corto plazo, como el préstamo bancario. Además de no ser el instrumento más idóneo para apoyar una inversión, se han documentado ampliamente las dificultades de las Pymes para obtener dinero de los bancos, especialmente en el caso de proyectos percibidos como de mayor riesgo, como son los de innovación y la entrada a mercados internacionales. Si bien el financiamiento no es el único factor que garantiza el éxito de una empresa, su ausencia hará que negocios con potencial fracasen. Se ha concluido que, si bien las Pymes son responsables por una alta proporción del empleo, no generan empleo de calidad, son menos productivas que las empresas más grandes y pagan menores salarios. En general, las Pymes muestran una baja tendencia a la inversión y, por tanto, una baja dotación de capital fijo e intangible por trabajador, hechos que explicarían por qué la capacidad del sector para generar empleo no se traduce en un impulso al crecimiento de las economías.

Adicionalmente, se ha encontrado que las empresas recién creadas tienden a entrar al mercado con nuevas tecnologías y/o modelos de negocio que las hacen más eficientes que las empresas establecidas. A través de la competencia impulsan a las empresas maduras a introducir

cambios, con lo cual se acelera la tasa de difusión de las nuevas tecnologías y por esa vía contribuyen a aumentar la productividad de la economía (Rojas 2017 ,p.12). En la figura 21 siguiente se presenta la distribución de empresas en el empleo en América Latina del 2016 según CEPAL.

### Figura 21

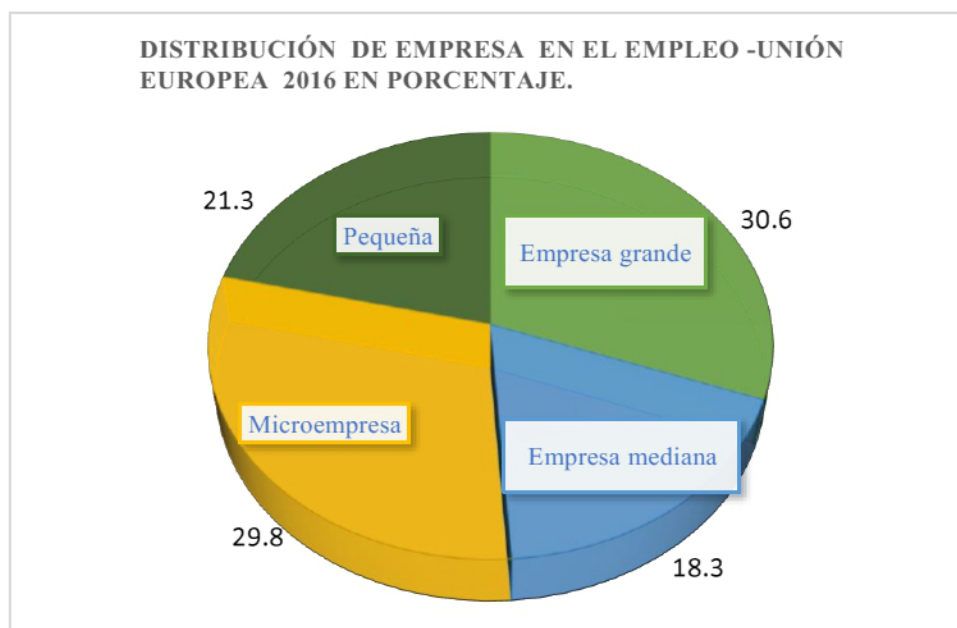
*Distribución de empresas en el empleo en América Latina (2016) en Porcentaje*



*Nota.* En la figura 21 se presenta Distribución de empresas en el empleo en América Latina (2016) en porcentaje. Fuente: Elaboracion propia. Sobre bases oficiales CEPAL 2016,p.18.

### Figura 22

*Distribución de empresa en el empleo-Unión Europea (2016),en porcentaje*



*Nota.* En la figura 22 se presenta la distribución Distribución de empresa en el empleo-Unión europea (2016),en porcentaje. Fuente: Elaboración propia con datos oficiales CEPAL(2016 p.20).

Se puede observar la distribución de empleos entre America Latina y la Unión europea de las Pymes con las grandes empresas donde estas generan más empleos y son más dinamicas.

### ***2.5.8 Ventajas y desventajas de las Pymes en América Latina***

Mucho se ha escrito sobre las fortalezas y debilidades que presentan las Pymes, las cuales impiden su desarrollo. Entre las más comunes se encuentran las indicadas en la siguiente tabla 5.

#### **Tabla 5**

*Ventajas y desventajas de las Pymes*

Ventajas	Desventajas
<p>Capacidad de generación de empleos.  Albergan la mano de obra no especializada.  Sirven como modelo de autoempleo.  Asimilación y adaptación de tecnología.  Contribuyen al desarrollo regional (por su desarrollo en diversas regiones).  Flexibilidad al tamaño de mercado (Aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario.)</p> <p>La planeación y organización no requiere de mucho capital.  Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.  Flexibilidad para adaptarse a las condiciones del mercado.  Tienen una gran movilidad permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta. Así como de cambiar los procesos técnicos necesarios.  Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.  Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.  Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional para sus efectos multiplicadores.  Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande,</p>	<p>Les afecta con mayor facilidad los problemas que suscitan en el entorno económico, como la inflación y la devaluación.  Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.</p> <p>Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.  La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.  Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.  Mantienen una gran tensión política, ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas.</p> <p>Sus ganancias no son elevadas, por lo cual muchas veces se mantienen al margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.  No contratan personal especializado y capacitado para no poder pagar altos salarios.  La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente, porque los controles de calidad son mínimos o no existen.  No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.</p>

*Nota.* En la tabla 5 se presentan las ventajas y desventajas de las pymes. Fuente: Elaboración propia basada en (Andersen 1999, Rodarte 2001, Vázquez 1999, citados por (Cruz-Paredes, M. 2013, p.16).

### 2.5.9 Las empresas MYPIME en Panamá y su clasificación

Basadas en a la Ley N.8 (Gaceta oficial del 31 de mayo de 2000 N° 24064) en Panamá, las empresas MYPIME se clasifican así:

- Microempresa: unidad económica, formal o informal, que genere ingresos brutos o facturación anuales hasta la suma de ciento cincuenta mil balboas (B/. 150,000.00)

- Pequeña empresa: unidad económica que genere ingresos brutos o facturación anuales desde ciento cincuenta mil balboas con un centésimo (B/.150.000,01) hasta un millón de balboas (B/.1.000.000,00)
- Mediana empresa: unidad económica que genere ingresos brutos o facturación anuales desde un millón de balboas con un centésimo (B/.1.000.000,01) hasta dos millones quinientos mil balboas (B/. 2.500.000,00).

### ***2.5.10 Información estadística de las MYPIME en Panamá***

Según datos de AMPYME, el 38% de las empresas registradas por el sistema como Micro, Pequeñas, y Mediana (MYPIME) son informales, de acuerdo con el Informe publicado en abril de 2010 por el Centro Nacional y Competitividad-Panamá, donde detallan, que el 62% son formales del total de empresas registradas y el 96.3 % corresponden a MYPYMES. Ver tabla 6.

**Tabla 6**

*Empresas registradas en empresas formales años 2005-2008*

Criterio	Año 2005 Censados	%	2008 estimado	%
Micro	22,412	83.3	44,886	81.3
Pequeña	2,829	10.5	7.01	12.8
Mediana	677	2.5	1,904	3.5
Grande	998	3.7	1,350	2.5
Total	29,916	100.0	54,750	100

Fuente: Diseño propio (con base en el informe de Centro Nacional de Competitividad, cifras oficiales otorgadas por la Contraloría General de la República (2010).

En Panamá, hasta marzo de 2010 aparecen registradas 61.025 empresas y la mayor parte, están registradas en la Provincia de Panamá, Chiriquí y donde menos aparecen registradas es en las comarcas indígenas.

### ***2.5.11 Criterios de clasificación de empleados en la República de Panamá***

Otra forma de clasificar las empresas en Panamá es por medio de la cantidad de empleados, tal como se manifiesta en la siguiente tabla 7.

**Tabla 7***Criterios de empleados en la República de Panamá 2005-2008*

Criterio de empresa	Criterio de empleados	2008	2007	2006	2005
Micro	Menos de 5	199,204	192,905	189,169	178,372
	5 a 10	71,054	79,252	70,251	70,626
Pequeña	11-19	58,643	49,499	49,167	47,432
	20-49	62,503	62,367	57,784	56,158
Mediana y grande	50 y mas	547,913	502,274	448,793	431,502
<b>Total</b>		<b>939,377</b>	<b>886,297</b>	<b>851,164</b>	<b>784,090</b>

*Nota.* Diseño de criterio de empleado de la República de Panamá. Fuente: diseño propio (basado en el informe de Centro Nacional de Competitividad, cifras oficiales otorgadas por la Contraloría General de la República (2010).

En este cuadro se observa la generación de empleos, comprendidos entre los años (2005-2008).

### **2.5.12 Características de las MYPIME en Panamá**

- Cuentan con recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo con los objetivos que desean alcanzar. Son una organización social que forma parte del ambiente económico y social de un país. El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado
- El capital es proporcionado por una o dos personas que fundan una sociedad.

- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 1 hasta 500 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que en ocasiones llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Se encuentran en proceso de crecimiento, las pequeñas empresas tienden a ser medianas y éstas, aspiran a ser grandes.
- Las relaciones de los accionistas son menos formales y los esquemas de compensación son altamente flexibles.
- La opacidad en la información y la falta de un historial financiero, limitan el acceso al mercado de capitales públicos, relativamente costoso.
- Motivados por mantener la propiedad y el control, lo que demanda una inversión cuantiosa por parte de los propietarios, al punto de constituir la mayor proporción de sus portafolios de inversión escasamente diversificados.
- Sus inversores y acreedores tienden a demandar garantías de tipo personal o no corporativa en calidad colateral de la deuda, por lo cual los propietarios de las Pymes están altamente expuestos al riesgo de quiebra personal.
- Durante los primeros años de constitución, los beneficios e indemnizaciones de los propietarios pueden ser postergados en procura de la estabilidad económica y financiera de la empresa. (Acosta I. , 2021), (Lavarone, P. 2012).

Cifras de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme) revelan que de enero a noviembre de 2017 se inscribieron un total 2,633 negocios, de las cuales 13 eran informales, 451 eran microempresas, 93 pequeñas empresas, 31 medianas empresas y de reciente constitución, otros 2,045 negocios.

En Panamá, acceder al microcrédito es muy difícil, a menos que ese empresario se formalice, y para ello, debe presupuestar su proyecto primero, tomando en cuenta la presentación de la declaración de renta ante la Dirección General de Ingresos, el aviso de operación en el Ministerio de Comercio e Industrias, presentar el pago ante la Caja de Seguro Social, registrar los contratos de su personal en el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, así como el gravamen que le corresponde al municipio donde operará.

#### ***2.5.13 La Responsabilidad Social Empresarial en la MYPIME***

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es el organismo mundial de las Naciones Unidas en materia de desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor.

#### ***2.5.14 El centro regional de servicios del programa de naciones unidas para el desarrollo (PNUD)***

El PNUD fue fundado en 1965 como el brazo de la ONU para promover el desarrollo. Su creación es el resultado de la fusión del Programa Ampliado de las Naciones Unidas para la Asistencia Técnica (creado en 1949) y el Fondo Especial de las Naciones Unidas (establecido en 1958). La Oficina del PNUD inició sus actividades en Panamá como agente de desarrollo en 1973, desde entonces - a solicitud del Gobierno de Panamá - el PNUD ha apoyado la gestión de implementación y ejecución de programas y proyectos de beneficio al país, orientados al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y consolidar el desarrollo humano a nivel nacional. (Informe de Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015)

### ***2.5.15 Organismos ONG para el desarrollo justo y responsable***

En la Ciudad del Saber se encuentra el principal centro de ONG y el Organismo Internacional de América Latina y el Caribe; desde nuestro campus operan el Hub Regional de las Naciones Unidas que reúne a un número amplio de oficinas y personal de esta entidad internacional y otras organizaciones que trabajan por un mundo más justo y sostenible, en favor del desarrollo humano de las poblaciones de todo el continente.

El PNUD en Panamá, (sf) en su informe describe que apoya la gestión, implementación y ejecución de programas y proyectos orientados al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y consolidación del desarrollo humano en el país. Está presente en 178 países y trabaja para erradicar la pobreza, proteger al planeta y promover la paz y la justicia en todo el mundo. El objetivo del PNUD en Panamá es apoyar la gestión de implementación y ejecución de programas y proyectos en beneficio del país. Ha enfocado su trabajo en cuatro áreas donde tiene experiencia y ventaja comparativa en los temas identificados como importantes, por los países miembros de la ONU y dos Ejes transversales. Estas áreas de enfoque también denominadas “áreas de práctica” o “áreas de operación” están definidas de la siguiente manera: reducción de la Pobreza, Gobernabilidad Democrática, Protección del Medio Ambiente y Prevención y Recuperación de Crisis. Los fondos que emplea el PNUD en Panamá provienen del Gobierno (a través de diversas instituciones gubernamentales como ministerios, autoridades descentralizadas, organismos autónomos, entre otros); aportes de la banca multilateral (Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial); la Agencia Española de Cooperación Internacional; fondos fiduciarios del PNUD y el Sistema de las Naciones Unidas; así como de fondos propios del PNUD.

La asistencia proporcionada por el PNUD en Panamá es ampliamente reconocida por la buena gestión de los recursos y el asesoramiento técnico especializado en el mejor provecho de las

prioridades nacionales. Su credibilidad, objetividad e imparcialidad le han permitido sumar voluntades y apoyo, facilitando alianzas que favorecen y consolidan esfuerzos en torno al desarrollo humano sostenible a las Naciones Unidas; así como de fondos propios del PNUD. Si este organismo (PNUD) trabaja para lograr que las personas tengan vidas mejores con mejores capacidades para elegir y mejores oportunidades, porque no han podido asesorar a las Pymes panameñas en cuanto a cómo disminuir los fraudes, dándole asesoramientos técnicos. Según lo que se observa que, en Panamá, el PNUD solo promueve proyectos piloto innovadores y programas de desarrollo a nivel local.

## **2.6 Marco conceptual y contexto del fraude**

### ***2.6.1 Concepto de fraude***

Santillana-González, R. (2015) define el fraude como el riesgo al que está expuesta cualquier tipo de entidad; es un delito por demás creativo, perpetrado con mente astuta y perversa. No es fácil de detectar de manera inmediata, debido a que es una operación que existe en una colusión entre empleados, entre empleados y directivos; y entre empleados directivos y otros terceros. Además, se debe reconocer que la administración está en una posición privilegiada para cometer fraude, en razón a su capacidad directa o indirecta para manipular a los empleados y a los registros contables, y preparar información financiera fraudulenta; condiciones ante las cuales deberán estar en alerta permanente los encargados del gobierno corporativo. Sin embargo, de acuerdo, con la *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), Eric, Olcina define el fraude que se comete en las empresas (en su terminología inglesa Occupational Fraud and Abuse) y se puede clasificar en tres grandes categorías “Apropiación indebida de activos, Manipulación de información financiera y finalmente, la Corrupción. (Olcina, E. p.12 2016).

A través de la historia, diversos acontecimientos similares han impactado en el mundo, puesto que se advirtió el manejo engañoso de la contabilidad. Algunos de los casos más sonados fueron el de Al Capone en 1930 (evasión de impuestos, lavado de activos, etc.); ENRON (2001) cuyo fraude propició uno de los mayores escándalos a nivel mundial al utilizar técnicas contables falsas que perjudicaron a infinidad de personas; Worldcon (2002) que en un año maquilló 4 millones de dólares en ingresos, Parmalat,(2003) recurrió a la doble contabilidad con el fin de obtener 4 mil euros en créditos y Bernard L. Madoff Investment Securities LLC (2008).

Algo semejante sucedió en nuestro país Panamá, donde se dieron casos como el del Grupo Triangulo (2000) y el de las empresas Waked (2016), entre otras, que maquillaron los informes financieros. Tales ejemplos motivan esta investigación, siendo los anteriores, solo los más destacados, porque enumerarlos sería imposible debido a la cantidad excesiva existente en el mundo. Para entender el fraude es necesario efectuar un acercamiento al concepto desde varios puntos de vista.

Según The Institute of Internal Auditors el fraude es “Todo acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o abuso de confianza. Son actos que no dependen de amenazas, de violencia ni de fuerza física. Los fraudes son cometidos por personas y organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios para evitar el pago o la pérdida de servicios, para obtener una ventaja personal o comercial.” Adicional a esto, la NIA 240 expresa que las falencias en los estados financieros se pueden presentar de dos formas, por error o por fraude. Por error, se entiende que es una omisión de una cantidad o revelación que se hace sin intención, siendo ejemplos de esto, equivocaciones al recopilar y procesar la información, así como en el momento de aplicar los principios de contabilidad y calcular estimaciones contables. Por el contrario, el fraude si es un acto intencional, en el que se utiliza el engaño con el fin de obtener una ventaja particular. Los principales fraudes

según esta norma son el resultado de información financiera fraudulenta y de la malversación de activos. Los que ocurren por fraude en la información financiera pueden darse a través de manipulación, falsificación o alteración de registros contables o documentación de soporte con los que se preparan los estados financieros. Representación engañosa u omisión intencional en los estados financieros de hechos, transacciones u otra información importante.

Según las encuestas realizadas por la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados, existe una mala aplicación intencional de principios de contabilidad relativos a montos, clasificación, manera de presentación o revelación y suelen ser, los fraudes más costosos. La malversación de activos es el robo de activos pertenecientes a la compañía, que se acompañan principalmente de soportes y documentos falsos para ocultar el fraude. Entre las prácticas más comunes están desfaltar ingresos, por ejemplo, apropiándose de dineros que le entran a la empresa; robar activos físicos o propiedad de la organización ya sea para uso personal o para la reventa; registrar cuentas por cobrar o por pagar ficticias.

En los resultados de la encuesta realizada por la ACFE en el año 2010, este es el fraude más común a nivel mundial y ocupa el 90% de los casos reportados en la investigación realizada. La Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados, ACFE, genera una clasificación del fraude en tres ramas (Árbol del fraude), conformada por malversación de activos y estados financieros fraudulentos e incorpora la corrupción, definida como una práctica donde se abusa de la influencia personal para obtener beneficios individuales en detrimento de la compañía, como ejemplo de ellas están el soborno y la extorsión, entre otras.

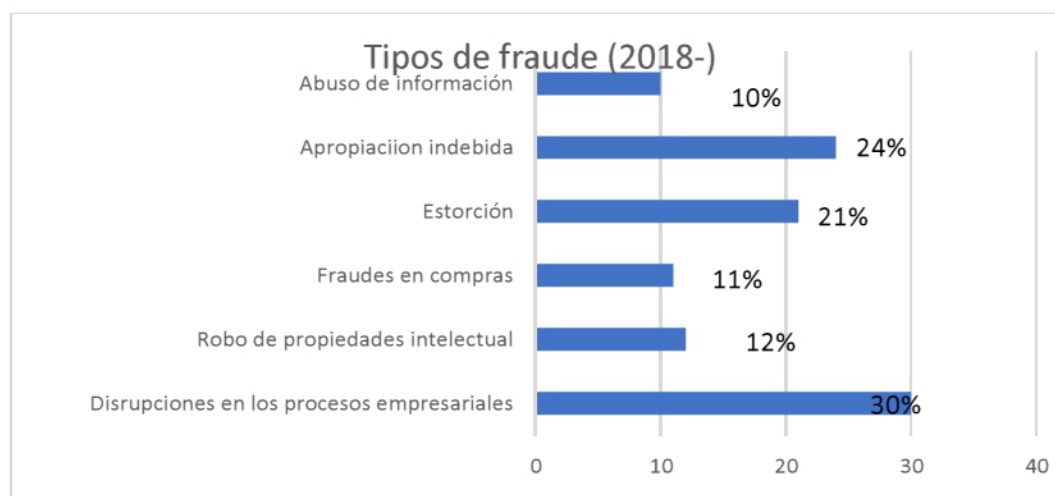
En las conclusiones de la encuesta mundial sobre fraudes y delitos económicos (2018), los encuestados consideraron que los delitos derivados de los ciberataques ganarán peso

significativamente durante los próximos dos años, incrementando tanto en número como en impacto (López, J. 2018).

Esto se explica en parte, por el auge de las nuevas tecnologías, las cuales han habilitado a los defraudadores a perseguir objetivos más estratégicos, así como a aumentar la sofisticación y complejidad de sus métodos. En la siguiente figura 23, se presenta una encuesta mundial sobre fraude y delitos económicos 2018.

### Figura 23

#### *Tipos de fraudes*



*Nota.* En la figura 23 se presentan los tipos de fraude. Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta mundial sobre fraudes y delitos económicos (2018).

El estudio de la encuesta mundial sobre fraudes y delitos económicos (2018) revela que el mayor porcentaje de tipos de fraude se da en disrupciones en los procesos empresariales con un 30%, según lo muestra la gráfica anterior.

Por otro lado, Devincenzy, A. (2017) describe que el 90% de los fraudes en las Pymes son internos; además, no suelen tomar medidas preventivas, ya que los fraudes más comunes son el robo de mercaderías, la convivencia entre compradores y proveedores y la relación entre

vendedores y clientes. Las Pymes más afectadas son las que no poseen controles adecuados, pues suelen ser perpetrados por el mismo equipo o agentes externos en colaboración con un empleado interno.

En definitiva, el fraude, en cualquiera de sus categorías Pymes o grandes, perjudican a todas las organizaciones. Es vital frenarlo a tiempo, antes de que sea demasiado tarde y de esta forma, evitar que aumente con las crisis económicas y las pérdidas del empleo, tanto a nivel local como global.

### ***2.6.2 Elementos del fraude***

De acuerdo con Cressey (1.961) citado por Herrera, C. (s,f), el común denominador es que no existe accionista y/o administrador alguno, que quisiera ser víctima de un fraude de ningún tipo y de ninguna dimensión. Este autor indica que existen tres elementos comunes en todo fraude, es lo que se denomina el triángulo del fraude, a saber:

- Motivación
- Racionalización
- Oportunidad

La racionalización justifica al defraudador ante su propia conciencia para eliminar los sentimientos de culpa. Una de las formas frecuentes de racionalización se da cuando un funcionario piensa que la remuneración recibida por sus servicios no refleja el esfuerzo ni su contribución a la compañía. Entonces, muchos ingresan facturas ficticias para obtener pago por bienes no despachados, lo cual se constituye en una retribución adicional al salario regular que califican injusto.

En el contexto de insatisfacción general en una organización, el terreno está abonado para que aquellos que no poseen sentido de pertenencia o respeto por los principios y los valores, cometan fraudes que menoscaben el presente y el futuro de la compañía asaltada en su buena fe.

El más peligroso de todos los componentes del fraude es la oportunidad, por lo que han denominado a estos ilícitos “crímenes de oportunidad”. Es obvio que un manejo descuidado y sin control de los bienes de una compañía facilite el hurto de dinero en efectivo. Por ejemplo, no contar con un procedimiento para depositar lo recaudado en una cartera de una forma sistemática, preferiblemente el mismo día, conlleva a faltantes que la mayoría de las veces no son recuperados. (Herrera. s,f).

En otro sentido, Lisicki Litvin y Asociados Consultores tributarios y auditores (2010) describen que los tres elementos (Diagrama de Cressey) son: La Oportunidad, la Racionalización y el Incentivo/Presión (Necesidad). En el caso de Oportunidad, el fraude o la irregularidad en una empresa, se debe a una debilidad susceptible de explotar por la ausencia de un control o la desidia en alguna parte del proceso o en el área donde ocurre el evento.

Dentro de las debilidades que detectaron en el estudio se encontraron las siguientes:

- Inexistencia de procedimientos básicos de Control Interno, tales como arqueo de fondos sorpresivos por parte de auditoría interna o persona asignada.
- Uso discrecional del efectivo por parte del tesorero sin ningún tipo de control.
- Desconocimiento de la operación, de los procesos de tesorería y ausencia de manuales de procedimiento (diagrama) de los controles internos.

Respecto al Incentivo/presión (necesidad) debe haber un incentivo a una necesidad interna o a presiones externas, que induzcan al individuo a cometer la irregularidad o el fraude.

Dentro de las debilidades identificadas se pueden mencionar:

- Ausencia de procedimientos tendientes a verificar el estado financiero de funcionarios claves de la organización.
- Carencia de canales de comunicación adecuados para informar acerca de situaciones especiales.

Por lo anteriormente expuesto, las consecuencias negativas del fraude a las organizaciones, desde la reputación del negocio en marcha hasta la actitud de los colaboradores, el impacto del fraude puede ser crítico para el futuro de cualquier empresa, como lo advierte en el artículo Judith Yadhya Galván Rodríguez Directora Forensic Services KPMG, donde los resultados de las recientes encuestas muestran que 8 de cada 10 empresas han sufrido un fraude en el último año y el 61% de los fraudes, se detectaron mediante controles internos, pero solo el 12% de los encuestados tomaron medidas preventivas. (Galván-Rodríguez, J. 2015)

### ***2.6.3. Tipos de fraude de oportunidades***

Se presentan algunos tipos de oportunidades:

- El exceso de confianza. A algunos trabajadores se les concede excesiva responsabilidad y confianza sin ningún tipo de control ni rendición de cuentas.
- El exceso de privilegios. Ciertos empleados debido a su posición dentro de la empresa gozan de facilidades para acceder a lugares exclusivos, archivos confidenciales, bases de datos ...
- Conocimiento del entorno laboral. Los individuos tantean los riesgos en las actividades irregulares que pueden ocasionarles una vez conocido y analizado el funcionamiento de la entidad.
- Debilidades internas o ausencias de controles de seguridad. La ausencia de personal de seguridad y cámaras en zonas clave, archivos y puertas sin llave, etc. son algunos

de los factores que proporcionan la oportunidad para perpetrar actos contra los intereses de la empresa. Los delitos económicos generalmente se producen por no haber implantado un control antifraude básico.

- Los fallos, incompetencia o desconocimiento debido a la falta de formación. Son las causas principales que inducen a cometer inicialmente irregularidades administrativas, operacionales o financieras. (Calleja-Madinabeitia, L. 2014,p.19).

Desde otro ángulo, el AICPA señala que entre las oportunidades para el fraude se dan situaciones por malos manejos de procedimientos contables y operativos formalizados, legalizados y debidamente documentados.

A continuación, se exponen ejemplos de situaciones que originan oportunidades generadoras de fraudes:

- Deficiencias en la definición de tareas y responsabilidades.
- Desorganización en las operaciones en contabilidad, compra, recepción de mercancías y almacenamientos, entre otros.
- Falta de procedimientos contables y operativos formalizados, legalizados y debidamente documentados.
- Conciliaciones bancarias no actualizadas o no comprobadas.
- Cantidad de operaciones con sin facturas.
- Faltantes constantemente ajustados sin comprobación alguna.
- Emisión de cheques en blanco.
- Faltantes en puesto claves de la entidad.
- Existencia de personal sin formación académica.
- Constantes transferencias de fondos entre las cuentas bancarias de la entidad.

- Transacciones inconsistentes con los negocios, objetivos u operaciones de la entidad.
- Gran volumen de operaciones con el mismo proveedor o clientes.
- Contabilización de partida sin el detalle o evidencia suficiente.
- Falta de control en los diferentes procesos.
- Relaciones familiares o muy estrecha entre directivos o trabajadores en puestos de control.

Es lógico que la mayor posibilidad de descubrir oportunidades y cometer fraudes reside en el personal con mayor permanencia en la entidad y con mayor edad de vida que son los que generalmente tienen mayor experiencia y conocimiento. Se presenta la relación entre el tiempo de trabajo y el importe de los fraudes cometidos por esas personas desarrollado por la ACFE (2016) ver la siguiente tabla 8.

### **Tabla 8**

#### *Relación entre tiempo y el importe de los fraudes ACFE (2016)*

Permanencia en el trabajo	Porcentaje de los fraudes	Importe mediano de los fraudes
Menos de un año	10.2	B/45.000
De 1 a 5 años	25.7	B/.100,000
De 5 a 10 años	26.3	B/205,000
Más de 10 años	37.79	B/ 263,000

*Nota.* En la tabla 8 se indica la relación entre el tiempo y el importe de los fraudes ACFE.

Fuente: Elaboración propia basada en el informe Rodríguez Red Global Auditor (2016).

La ACFE señala que el fraude de mayor importe en los casos estudiados fue cometido por personas de más de 60 años con un importe mediano de más de B/. 700 mil.

En contraste, Olcina (2016) describe los tipos de tipologías de fraudes:

- La apropiación indebida de activos se divide en dos grandes categorías, las relacionadas con el robo de efectivos o similares y con el robo de otros activos.

- La manipulación de información financiera. Se refiere a la maniobra de los estados financieros con la infravaloración o sobrevaloración de activos y pasivos contables, así como en el manejo de los reportes internos.
- La corrupción. Incluye desde el pago o cobro de sobornos a los potenciales conflictos de interés o a la venta de información confidencial. (Pp.12-13).

Es relevante que toda organización especifique claramente las conductas fraudulentas y corruptas en un manual, a fin de que sea una herramienta preventiva del fraude.

En términos de estas categorías del fraude, se destacan en un 85.4% los casos de apropiación indebida de activos en las empresas, de acuerdo con el Report to the Nations on Ocupacional Fraud and Abuse .2014, *Global Fraud Study*. La que ocurre con menos probabilidad es la manipulación de información financiera. Contrariamente, debemos subrayar, que la tipología de mayor impacto económico en las organizaciones se invierte y la manipulación de información financiera produce mayor impacto.

Otra categoría del fraude, según Olcina, E. (2016) es la diferencia entre el fraude interno y fraude externo.

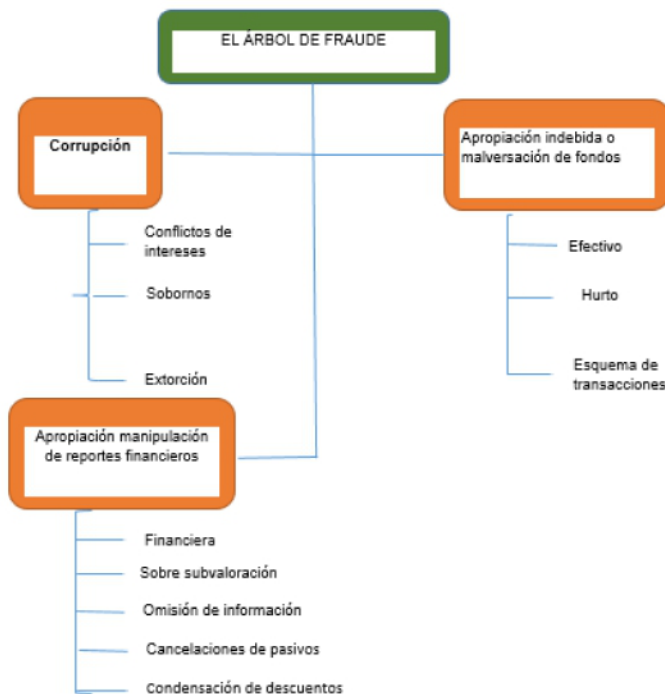
- Fraude interno. Se refiere a cualquiera de las tipologías anteriores, ejecutadas por los empleados de la organización. Muchas veces se da con la influencia de elementos externos (clientes, proveedores, etc.).
- Fraude externo. Se trata del fraude perpetrado por elementos ajenos a la organización. Por ejemplo, el robo de productos o alteraciones en las facturas o en las etiquetas de los productos, habitualmente cometido por clientes fijos o potenciales. (p.13).

Al analizar lo diseñado por la Association of Certified Fraud Examiners, ACFE, (2017), se confirma un árbol del fraude donde la ramificación de alteración o manipulación de reportes

financieros predomina en cuanto a la refinación que se requiere para validar los reportes y los sustentos expuestos a la comprobación de otros expertos como los auditores o personas idóneas (Contadores públicos autorizados). Esto se advierte en la figura 24.

### Figura 24

#### *El árbol del fraude*



*Nota.* En la figura 24 se manifiesta el árbol del fraude. Fuente: Association of Certified Fraud Examiners, ACFE citado por (Galviz- Castañeda ,I. y Santos-Mera, J. 2017 p.4).

En la figura 24 se observa, que el fenómeno del fraude requiere análisis, comprensión y combate; y, sobre todo, adecuados controles internos en las áreas más vulnerables. Los defraudadores muestran un perfil con un conjunto de características deseables en cualquier empleado, pero estos las orientan con sus motivaciones personales y contrarias a los intereses de las corporaciones y la sociedad en general; son innovadores, creativos y muy inteligentes. Por lo general, pueden ser personas de confianza las que incurren en algún tipo de fraude.

#### ***2.6.4 Diamante del fraude***

El contador forense David T Wolfe y la profesora Dana R, Hermanson presentaron el diamante de Fraude en 2004 para desarrollar aún más un conjunto de rasgos y características individuales, es decir, “capacidades” indispensables para maniobrar un fraude. Racionalizar la fechoría es una característica personal crítica de los fraudulentos, por lo que el diamante del fraude extiende el pensamiento más allá de la resocialización que adiciona un cuarto componente de modelo de capacidad que considera seis factores de capacidad, a saber:

- Estar en la posición o función organizacional correcta para aprovechar las oportunidades de fraude.
- Poseer la experiencia requerida para beneficiarse de las oportunidades de fraude.
- Gozar de la confianza o el ego para lucrarse de las oportunidades de fraude.
- Tener la potestad de obligar a otros a participar en actividades fraudulentas.
- Ser capaz de lidiar con el estrés asociado con la perpetración del fraude.
- Mentir con facilidad (Rodríguez, I. 2018)

Wolfe y Hermanson Citado por Rodríguez, I. (2018), señalaron que la oportunidad representa una “puerta abierta” al fraude, pero ... La persona debe tener la capacidad de reconocer la puerta abierta como una oportunidad y aprovecharla”. En consecuencia, factores como la presión (incentivos financieros y no financieros) y la oportunidad (incluidos el gobierno organizacional y las debilidades de control) aumentan la probabilidad de que ocurra un fraude, mientras que la capacidad individual y la racionalización se centran en las características y rasgos humanos que una persona necesita para actuar fraudulentamente en situaciones determinantes.

Por consiguiente, los autores mencionados añadieron un cuarto elemento (Capacidad) una teoría más abarcadora que la teoría propuesta por Cressey (1953). Para ellos, la probabilidad de

ocurrencia de fraude puede ser en razón de la presencia de cuatro factores representados en la siguiente ecuación:  $P(\text{fraude}) = f(O, I, R, C)$  en que el término  $P(\text{fraude})$  representa la probabilidad de ocurrencia del fraude, siendo en función ( $f$ ) de los términos  $O$ , que representan la oportunidad que se refiere a las intenciones individuales,  $R$ , que significa la racionalización o actitud personal y  $C$ , simboliza la capacidad. (Aparecida-Fortunato, A. et al, 2017, p.7).

Sin embargo, Rios, J. (2017) aclara en un artículo que la teoría de Wolfe y Hermanson no proviene de un estudio formal ni mucho menos goza de una aceptación global, como la teoría del triángulo del Fraude. Es una expansión o nueva teoría que intenta agregar otro vértice llamado “capacidad” a los ya propuesto por Cressey. Es una reflexión mal entendida del concepto “sin capacidad no hay oportunidad”.

Por lo tanto, este sociólogo siempre consideró en su tercer vértice “la capacidad”, porque el fraude se produce por problemas financieros que obligan a quien lo comete a buscar y desarrollar habilidades, destrezas, aptitudes y mañas para violar la confianza que le han otorgado. En la figura 25, hay cuatro (4) elementos para comprender la propuesta de Wolfe y Hermanson (2004) citado por Rodríguez, (2018).

## **Figura 25**

*El Diamante del Fraude (The Fraud Diamond)*



*Nota.* En la figura 25 se presenta el Diamante del Fraude. Fuente: Elaboración propia adaptada de «The Fraud Diamond: Teniendo en cuenta los cuatro elementos del Fraude», diciembre de 2004, por David T. Wolfe y Dana R. Hermanson, Citado por Rodríguez (2018).

De ahí que, la cuarta variable, el conocimiento (capacidad) integra la capacidad del sujeto para comprender y explotar las debilidades del sistema, la debilidad y la ausencia de normatividad; la capacidad para controlar la tensión propia de la ejecución de un acto fraudulento, incluso la capacidad para usar la atribución propia o de otros en los esquemas de autorización. Es entonces, primordial analizar esta variable de manera independiente a la oportunidad, en especial por tratarse de un proceso cognoscitivo que se relaciona con los estímulos del ambiente. Así, el sujeto conoce la forma de aprovechar la oportunidad medioambiental y desplegar los comportamientos en términos de habilidades y competencias para obtener un resultado efectivo y libre de responsabilidad directa (Galvis-Castañeda, I. y Santos-Mera, E. 2017p.4).

Existen estudios que utilizaron las bases conceptuales del Triángulo del Fraude y el Diamante del Fraude para identificar los principios y valores de directos y empleados. La siguiente tabla 9 se refiere a varios estudios sobre el tema.

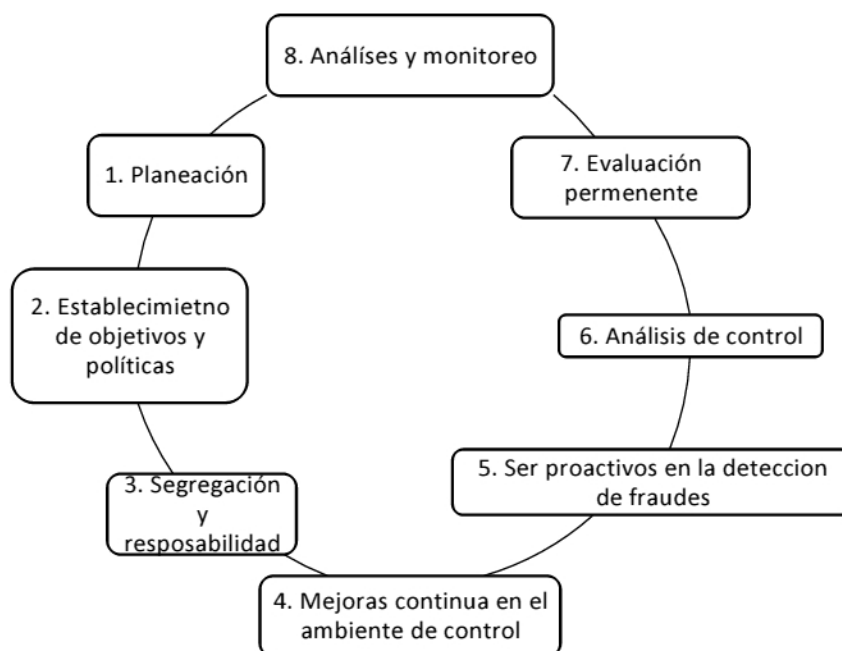
**Tabla 9***Estudios utilizados con base conceptual en el Triángulo y el Diamante del Fraude*

Autor	Estudio utilizando dichas teorías de Cressey (1961) y Hermanson y Wolfe (2004).
Dellaportas Su objetivo fue comprender los motivos que llevaron a los contadores a cometer fraudes.	Criticó la Teoría del Fraude por no considerarla unilateral.
Borestein (2011)	Indicó que las variables del Triángulo del Fraude pueden ser observables empíricamente en el sector público.
Abduhahi y Mansor (2015)	Su estudio se basó en la teoría del Triángulo del Fraude en conjunto con la teoría del diamante del fraude. Destacaron que los estudios realizados por ACFE en 2003, el 51% de los defraudadores poseían por los menos un diploma de licenciado; que el 49% que estaba envuelto en fraudes eran los gerentes o ejecutivos. Por lo tanto, estos autores reforzaron el factor de la capacidad.
Pires (2014)	Su estudio se fundamentó en la teoría del Triángulo del Fraude, buscó identificar factores relacionados con el individuo y con la empresa, que afectan las actitudes de los gestores del fraude. Para esto, el autor aplicó un cuestionario respondido por 509 empresas, según datos de D\$B-Portugal, representando el 5.18% de su totalidad. Los resultados del estudio de Pires evidenciaron que individuos con más edad poseen mayor sentido ético y cumplimiento de reglas. El autor destacó que las diferencias culturales y la razón social pueden influenciar de diferentes maneras el razonamiento del individuo.

Nota. En la tabla 9 se presentan estudios utilizados con base conceptual en el Triángulo y el Diamante del Fraude. Fuente: Elaboración propia según Aparecida Fortunato Y Araujo Santos Nalbia (2017).

Según Lisicki, Litvin y Asociados (2010) Consultores Tributarios y Auditores, un plan de prevención del fraude dentro de la empresa debería contener los elementos que se observan en la figura 26.

**Figura 26***Plan de prevención del fraude*



*Nota.* En la figura 26 se presenta el plan de prevención del fraude. Fuente: Elaboración propia con base en Lisicki, Litvin, y Asociados, Consultores Tributarios y Auditores (2010, p.20).

### **2.6.5 Características de los fraudes**

Según Lisicky, Litvin y Asociados (2010) indican que las Pymes sufren significativamente más fraudes que las grandes empresas. Esto se debe a:

- Falta de controles internos.
- Ausencia de control por oposición de intereses.
- Carencia de auditoría interna.
- Confianza solo depositada en la gente y no en los procesos.
- Falta de conciencia de la dirección.
- Ausencia de Políticas de RSE.

En las Pymes se manifiestan las siguientes particularidades:

- Los tipos de fraudes son distintos a los de las grandes empresas. Hay mayor robo de activos que actos de corrupción.

- Las formas de detección son diferentes.
- Se tarda más en detectarlas.
- La economía informal complica el armado de esquemas efectivos de control(p29-30).

Sin embargo, en la búsqueda por detectar y atacar el fraude, los expertos han determinado que para que se materialice, deben existir los tres elementos anteriores, tener el poder (motivo o presión), percibir la oportunidad de cometerlo y de alguna manera, racionalizar que el fraude es aceptable (D, Cressey 1961) citado por (López- Moreno, W. y Sanchez.Ríos, J. 2011).

### ***2.6.6 Riesgo de los fraudes en las Pymes***

El fraude puede ocurrir tanto en Pymes como en grandes compañías y en la minoría de los casos el acto ilícito es cometido por una sola persona. Normalmente, se trata de un individuo que opera con otra persona interna, por lo que un simple despido no elimina el problema; está comprobado que por cada maniobra fraudulenta que se identifica, ocurren entre dos a cinco más (Devincenzi A., 2017).

En el caso de una Pyme las situaciones de fraude más comunes se relacionan con la apropiación de activos, por ejemplo, el robo de caja o de bienes de cambio; convivencia entre compradores y proveedores o bien, entre vendedores y clientes. Estos escenarios son desarrollados por la menor cantidad de colaboradores, lo cual implica un número mayor de funciones centralizadas en las mismas personas, lo que conlleva a un problema de segregación de funciones.

En resumen, las empresas Pymes son igualmente vulnerables al fraude como cualquier organización, por esta razón, se debe tener en claro cuáles son los riesgos existentes, qué acciones se pueden tomar para mitigarlos y finalmente, disponer de efectivos controles internos.

### ***2.6.7 Contexto del fraude. Datos estadísticos de fraudes en Panamá***

El fraude se tipifica como un delito con el que se obtiene un lucro valiéndose del engaño, la ignorancia o el abuso de confianza. Se constituye en toda malversación ejecutada contra otro en lo legítimamente suyo. Es apoderarse de lo ajeno con aparente consentimiento del dueño, sorprendido en su buena fe o superado en su malicia. También, solicitar un préstamo con ánimo de no pagar; cobrar dos veces; negar el pago recibido, etc., entre otras formas.

En Panamá, desde el 1 de enero hasta el 31 de octubre de 2016, se registraron cinco mil ciento siete cargos en el Centro de Recepción de Denuncias de la Sección de Atención Primaria del Área Metropolitana por los delitos contra el patrimonio económico (Información suministrada por el Centro de Estadística de la Procuraduría General de la Nación). Siendo el hurto con mayor incidencia (dos mil ciento treinta y una denuncias), mientras el segundo de mayor recurrencia es la estafa con un total de 972 procesos, en el que se destaca el mes de julio con 132 casos. ( Informe de Hurtos y estafa Ministerio Publico, 2016).

En otra dirección, según informe de Noticias 24 (2021), en su publicación puntualiza que la cifra delictiva más reciente contra el patrimonio económico se incluyen el robo y el hurto. Da cuenta que fueron recibidas 89 mil 352 denuncias en todo el país, que incluye las provincias más pobladas de Panamá, Panamá Oeste, Colón, Darién y el distrito de San Miguelito; lo que representa un promedio de 19 delitos de este tipo por día.

Esto quiere decir, que en Panamá estas modalidades se han incrementado, provocando una cultura del temor. Razón por la cual, se han elevado los métodos de prevención, investigación y análisis para contrarrestarlos.

**2.6.7.1 Análisis estadístico general de los delitos.** A continuación, conforme a los análisis estadísticos generales realizados por el Ministerio de Seguridad Pública a cargo de la Directora Nacional Ileana Turmes y de su excelencia Rolando Mrones (2018), en la tabla 10 se despliegan los incidentes y denuncias de delitos registrados en la República de Panamá.

**Tabla 10**

*Análisis estadísticos de delitos en Panamá año 2017-2018*

Descripción	2017		Num.	2018		
	Num.	Tasa por 100 mil habitantes		Tasa por 100 mil habitantes	Valor absoluto	Valor porcentual
Contra el patrimonio.						
Hurto	20351	496.59	16526	397.38	-3,825	18.8%
Hurto con destreza.	6258	152.70	8.034	193.18	1.776	28.4%
Abuso de confianza.	53	1.29	5	0.12	-48	-90.6%
Robo						
Robo	5,187	126.57	4,127	99.24	-1,060	-20.4%
Estafa						
Apropiación indebida.	1,067	26.04	943	22.67	-124	11.6%
Usurpación	160	3.90	172	4.14	12	7.5%
Contra el orden económico.						
Blanqueo de capitales.	63	1.54	84	2.02	21	33.3%
Delitos financieros.	88	2.15	63	1.51	-25	28.4%
Competencia desleal.						
Revelación de secretos empresariales.	6	0.15	3	0.07	-3	75.0%
Delitos contra seguridad pública de los medios electrónicos.						
Uso indebido de bases de datos, red o sistemas informáticos.	57	1.30	78	1.88	21	36.8%
Apoderamiento de interceptación de datos del sistema informático.	15	0.37	15	0.36	0	0.0%
Contra la fe pública.						
Falsificación de documentos en general.	974	23.77	1,293	31.09	319	32.8%
Contra la administración de justicia.						
Falso testimonio.	87	2.12	73	1.76	-14	-16.1%
Contra el ambiente y ordenamiento territorial.						
Contra recursos naturales.	183	4.47	158	3.80	25	13.7%

*Nota.* En la tabla 10 se presentan Análisis estadísticos de delitos en Panamá año 2017-2018.

Fuente: Elaboración propia basada en el cuadro estadísticos general de la criminalidad (informe de (Mirones, R. 2018 p. 17-18).

**2.6.7.2 Fraude en la provincia de Panamá Oeste.** En el Ministerio Público de Panamá Oeste no cuentan con datos estadísticos exclusivos de casos de fraude en las Pymes, ya que su base de datos la llevan en forma global y no los entregan para la realización de la tesis doctoral. La información que a continuación se presenta fue suministrada a través de notas de prensa del Ministerio Público por On line. En la figura 27 se detallan los delitos y denuncias de la provincia de Panamá Oeste, entre los años 2017 y 2018.

### Figura 27

*Análisis estadísticos de delitos y denuncias de Panamá Oeste 2017-2018*



*Nota.* En la figura 27 se señalan los análisis estadísticos de delitos y denuncias de la provincia de Panamá Oeste. Fuente: Elaboración propia con base en el informe de criminalidad (2017-2018) Centro de Estadísticas de Ministerio Público (Plataforma del Sistema Penal Acusatorio. Sistema Mixto Inquisitivo y Adolescentes).

En la figura anterior, es necesario salvaguardar los activos, proteger la fuga de información y prevenir cualquier acto impropio que atente contra los bienes de la empresa, de tal manera que es importante extremar las precauciones para evitar cualquier irregularidad en el negocio.

## 2.7 Marco legal

En los libros y registros contables revisados, se han encontrado las siguientes bases legales en la tabla 11

**Tabla 11**

*Bases legales que rigen las Pymes en Panamá*

---

**Ley N°8** (De 29 de mayo de 2000) través de esta Fe de Errata, se corrigió un error involuntario en el número 24,064 de la Gaceta Oficial de 31 de mayo de 2000, en la fecha de la ley 8 de 29 de mayo de 2000, en el sentido de señalar que, donde dice: "29 de marzo de 2000", debía de decir: "29 de mayo de 2000". TEMAS RELACIONADO: LEY, MICROEMPRESA, ASAMBLEA LEGISLATIVA, AUTORIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, PEQUEÑA EMPRESA.

**Ley N°33**(De 25 de julio de 2000)

"Que dicta normas para el fomento a la creación y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa".

**Ley N°72**(De 9 de noviembre de 2009)

"Que reforma la Ley 8 de 2000 y la Ley 33 de 2000, que regula la micro, pequeña y mediana empresa".

**Decreto Ejecutivo 126 de 23 de junio de 2010**

"Por el cual regula la Ley 72 de 9 de noviembre de 2009, que reforma y adiciona la Ley 8 de 2000 y la Ley 33 de 2000, sobre la micro, pequeña y mediana empresa".

---

*Nota.* Bases legales que rigen las Pymes en Panamá. Fuente: Elaboración propia con base en las leyes panameñas que rigen las Pymes. ( Ley 8 AMPYME, 2000).

### **Capítulo 1** **Ámbito de aplicación y definiciones Decreta:**

**Artículo 1.** Se crea la Autoridad de la Micro pequeña y mediana empresa que en adelante se denominará AMPIME como una entidad autónoma del Estado, rectora en materia de la micro, pequeña y mediana empresa.

**Artículo 5.** Para los efectos de la presente Ley, se definen los grupos-meta así:

1. Microempresa: unidad económica, formal o informal, que genere ingresos brutos o facturación anuales hasta la suma de ciento cincuenta mil balboas (B/. 150.000,00).
2. Pequeña empresa: unidad económica que origine ingresos brutos o facturación anuales desde ciento cincuenta mil balboas con un centésimo (B/.150.000,01) hasta un millón de balboas (B/.1.000.000,00),
3. Mediana empresa: unidad económica que produzca ingresos brutos o facturación anual desde un millón de balboas con un centésimo (B/.1.000.000,01) hasta dos millones quinientos mil balboas (B/. 2.500.000,00),

Parágrafo. Los trabajadores de estas empresas se registrarán por el Código del Trabajo. Los incentivos y beneficios estarán dirigidos exclusivamente a la micro y pequeña empresa.

El ingreso bruto anual, es el total de los ingresos en dinero, en especie o en valores percibidos o devengados en un año fiscal, menos las devoluciones, los descuentos y otros conceptos similares, de acuerdo con la ley, los usos y costumbres de la plaza.

**LEY 72**, 9 de noviembre de 2009 que reforma la Ley 8 de 2000 y la Ley 33 de 2000, que regulan la micro, pequeña y mediana empresa la Asamblea Nacional decreta:

**Artículo 1.** Se crea la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en adelante como entidad autónoma del Estado, con patrimonio propio, rectora en materia de la micro, pequeña y mediana empresa, y es responsable de crear las condiciones para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, por su carácter multisectorial y capacidad de generar empleo. La Autoridad estará sujeta a la fiscalización de la Contraloría General de la República, de acuerdo con la Constitución Política de la República y las leyes.

**Artículo 2.** El artículo 2 de la Ley 8 de 2000 queda así: la finalidad de la Autoridad es fomentar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, para promover empleo decente y

productivo, por medio de la instauración de empresas sostenibles y el incremento sustantivo de la competitividad y productividad de las empresas existentes. Para tal efecto, la Autoridad deberá ejecutar la política nacional de estímulo y fortalecimiento del sector de la MIPYME, con programas y proyectos orientados a ampliar y mejorar el mercado de servicios financieros y no financieros para estas unidades económicas

**Resolución N°03** del 28 de octubre de 2010 Ministerio de Comercio e Industria de la República de Panamá Junta técnica de Contabilidad. Por la cual se adoptan normas Internacionales de información financiera para las pequeñas y medianas entidades versión oficial en idioma español, emitida por el consejo de Normas internacionales de contabilidad (IASB). International Accounting Standards Board.

**Considerando:**

Que es Facultad de la Junta Técnica de Contabilidad, identificar, adoptar, modificar y promulgar mediante resoluciones, las normas y procedimientos de contabilidad y auditoría que deben aplicar y seguir las empresas, comerciantes y profesionales, así como velar por el fiel cumplimiento. (Gaceta Oficial de Resolución N.3, 2010)

**Ley 89 del 17 de diciembre de 2020** se reforma el Código Fiscal para la Pequeña y Mediana Empresa - PYMES (699-A) que regula el régimen especial de impuesto sobre la renta para personas jurídicas consideradas micro, pequeñas y medianas empresas, y establece un Régimen especial para personas naturales mediante adición del artículo 700 A, al Código Fiscal. (Ley 89, 1989), (Rivera, Y. 2020) y (Icaza-González, A. 2020).

**Ley 33 de 2000**

Un contribuyente constituido como Micro, a partir de la entrada en vigor de esta ley e inscrito en el registro empresarial quedará exento del pago del impuesto sobre la renta, durante los

dos primeros años fiscales consecutivos contados a partir de su inscripción. Artículo 11, (Ley 33, 2000).

### **Normatividad Internacional para la información financiera de las Pymes**

La Norma Internacional de Información Financiera -NIIF para Pymes, es el estándar internacional de información financiera para las pequeñas y medianas entidades. Fue emitido por la International Accounting Estándar Board (IASB) el 9 de julio de 2009 con el título *International Financial Reporting Standard for Small and Mediumsized Entities* (IFRS FOR SME). Al español ha sido traducido oficialmente como Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (IASB, 2010, pág. 317). La NIIF para Pymes presenta su contenido en secciones que se detallan a continuación:

- Pequeñas y medianas entidades.
  - Conceptos y principios generales.
  - Presentación de estados financieros.
  - Estado de situación financiera.
  - Estado de resultados integrales.
  - Estado de cambios en el patrimonio, en los resultados y en las ganancias acumuladas.
- Informes (Pina Martines, V. 2009).

En la legislación vigente de la República de Panamá se aclara que las Pymes se encuentran obligadas a preparar sus estados financieros con base en el estándar de los IFRS para las Pymes, entidades NIIF para las PYMES.

Las NIIF para las Pymes en las notas de los estados financieros son de gran utilidad para la presentación de los estados financieros y de las notas explicativas que deben acompañarlos para

mayor comprensión o mejor uso de la información contable. Resolución N° 30- 2010 de 28 de octubre de 2010 donde la junta técnica de contabilidad aprobó la adopción de esta NIIF.

Ley 5 del 2 de julio de 1997 sobre registros contables en Panamá, Artículo 71 del código de comercio, todo comerciante está obligado a llevar libros contables (Decreto Ley 5 de 1997).

Por otro lado, los registros contables deberán seguir las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas (“NIIF”) y que comunique el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) para tal fin, como se establece en la Ley N° 57 del 1 de septiembre de 1978, preparados y refrendados por un Contador Público Autorizado (CPA) de Panamá.

Si llevan sus registros contables y documentación de respaldo fuera de Panamá, podrán hacerlo de acuerdo con las normas contables de aplicación en la jurisdicción en donde los registros contables se llevan, siempre de acuerdo con las NIIF y preparados y refrendados por un CPA de la respectiva jurisdicción. (Decreto Ley 57).

## Capítulo III

### Marco Metodológico

El diseño de investigación de este trabajo se caracterizó por ser descriptivo, correlacional y explicativo con razonamientos inductivo y deductivo, los cuales dieron a conocer las acciones que conllevan al mejoramiento del Control Interno requerido para la prevención del fraude en las Pymes dedicadas a las ventas al por menor en el distrito de La Chorrera dentro del marco de la responsabilidad social.

Vale la pena señalar que, la herramienta utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, un instrumento cuantificable aplicado a los grupos de empresarios de las Pymes del distrito de La Chorrera y a sus colaboradores. Las preguntas abiertas se plantearon de tal forma que las respuestas fueran dicotómicas en aspectos demográficos y las preguntas cerradas, en escala de mayor a menor intensidad y viceversa (totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), permitieron realizar valoraciones cualitativas a los empresarios y colaboradores de las Pymes mencionadas, así como también a docentes de Contabilidad y Auditoría en el campo del Control Interno. Igualmente, se efectuaron algunas encuestas en firmas de auditorías panameñas, cuyos aportes brindaron información valiosa para identificar las causas del problema de estudio. Respecto a las evaluaciones cuantitativas, se elaboraron mediante el uso numérico, el análisis estadístico y de técnicas empíricas que se presentarán a través de gráficas.

#### 3.1 Enfoque y Tipo de Investigación

En resumen, de acuerdo con el problema y los objetivos de investigación, esta tesis posee un enfoque cuantitativo, basado en (Hernández-Sampiere, R. 1997), pues la información recolectada se fundamentó en la medición numérica y en el análisis estadístico que determinaron

los resultados sobre si las Pymes se valieron del sistema de Control Interno en la ejecución de las diferentes actividades administrativas dirigidas a prevenir los fraudes.

- **Tipo de investigación**

Se trata de una herramienta vital para el avance científico, porque permite comprobar o descartar la hipótesis con parámetros fiables, de manera sostenida en el tiempo y con objetivos claros.

El tipo de investigación realizada inició con un carácter descriptivo, porque se describieron las variables, dependiente y la independiente, las cuales no fueron manipuladas por la investigadora; posteriormente, se buscó la causa del problema y la razón por la que el Control Interno influye positivamente en los fraudes. Se finalizó con la aplicación del instrumento (cuestionario) que proporcionó las bases para un estudio explicativo de las acciones del Control Interno requeridas para las Pymes objeto de análisis a través de una escala Likert, del programa estadístico SPSS versión 25.

### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

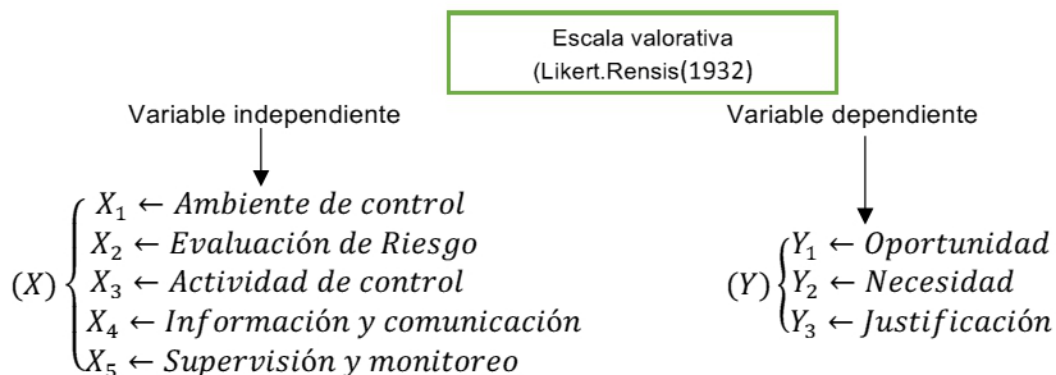
Según Kerlinger, F. y Howard, L.(2002) el diseño de investigación habilita a los investigadores responder las preguntas de forma válida y objetiva, puesto que se deben elaborar con precisión para alcanzar respuestas confiables. Estrictamente, el diseño no indica qué se debe realizar, sino cómo efectuar las observaciones y el análisis (p.409).

El estudio se aplicó por medio de un diseño no experimental y no se pudieron manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos, según los planteamientos de Kerlinger y Howard (2002, p.435), acerca del diseño no experimental o *expost-facto*, donde no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, que son observados en su ambiente natural, en su realidad.

En la siguiente figura 28, se presenta el diseño no experimental o *expost-facto* de las variables utilizadas.

**Figura 28**

*Diseño de las variables dependiente e independiente*



Variable dependiente / Variable independiente		Y		
		$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$
X	$X_1$	$X_1 Y_1$	$X_1 Y_2$	$X_1 Y_3$
	$X_2$	$X_2 Y_1$	$X_2 Y_2$	$X_2 Y_3$
	$X_3$	$X_3 Y_1$	$X_3 Y_2$	$X_3 Y_3$
	$X_4$	$X_4 Y_1$	$X_4 Y_2$	$X_4 Y_3$
	$X_5$	$X_5 Y_1$	$X_5 Y_2$	$X_5 Y_3$

*Nota.* en la figura 28 se presentan las variables independientes y la dependiente. Fuente: Elaboración propia con base en Kerlinger, et. al.(2002) y Sampiere, (1997).

**X** (Variable Independiente VI), **Y** (Variable Dependiente es afectada por la VI)

Sampiere (2014) puntualiza que una tipología básica en los diseños no experimentales:

R (asignación al azar o aleatoria). Cuando aparece quiere decir que los sujetos han sido asignados a un grupo de manera aleatoria.

G. grupos de sujetos o casos (G, grupo 1, grupo 2, etc.) (Directivos de las empresas del sector Pyme).

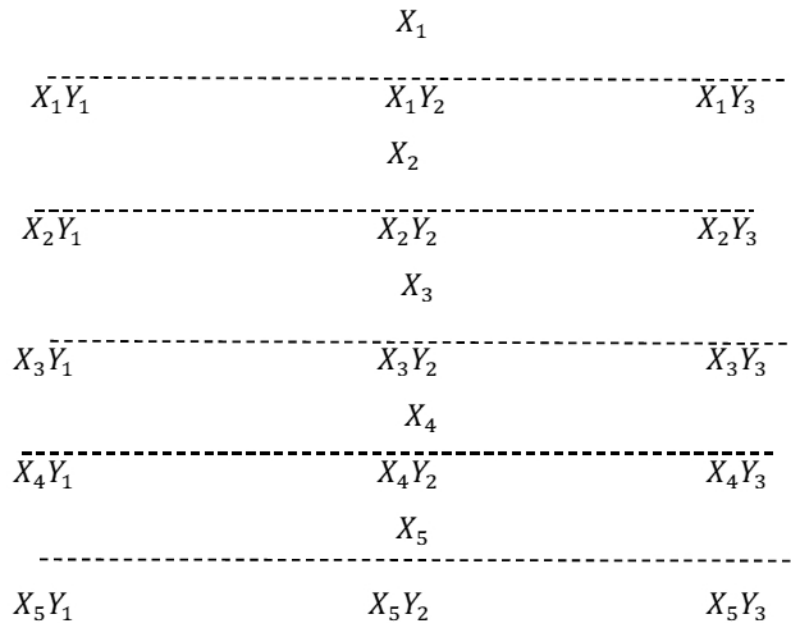
X tratamiento, estímulos o condición experimental (presencia de algún nivel o modalidad de la variable independiente) y (Control Interno).

0 una medición de los sujetos de un grupo (prueba, cuestionario, observación, etc.) si aparece antes del estímulo o tratamiento, se trata de una preprueba (previa al tratamiento), si aparece después del estímulo se trata de una posprueba (posterior al tratamiento, Hernández (2014, p, 140).

(Si Carecen de Control Interno) G RX0

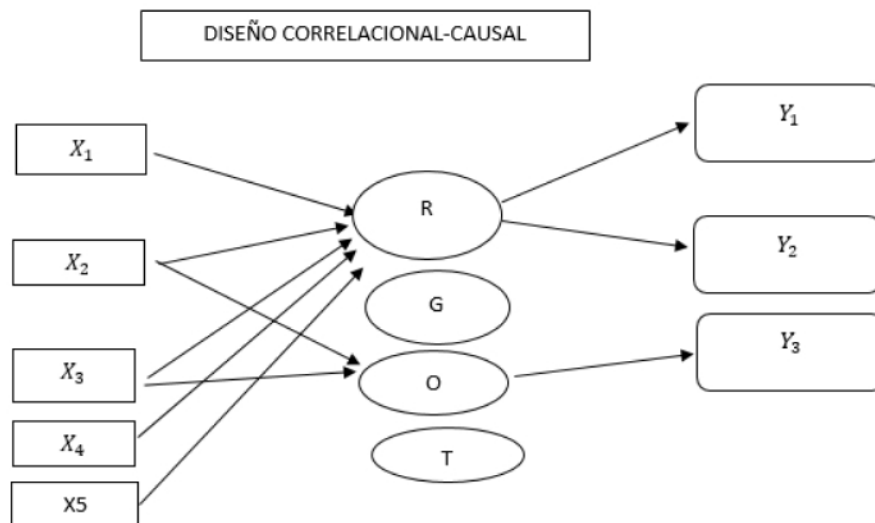
O NO Carecen de Control Interno (grupo de control) G R-0

Por lo tanto, para conocer las causas, en la figura 4 se muestra una estructura de un diseño no experimental transeccional correlacional / causal, cuyo objetivo es determinar la relación entre las variables en un momento establecido. De este modo, se observa que en cada letra se distingue una variable. Primero, se observan las variables incluidas en la investigación y luego, se establecen las relaciones entre éstas.



**Figura 29**

*Diseño transeccional correlacional / causal*



*Nota.* En la figura 29 se demuestra la correlación de las variables. Fuente: Elaboración propia según Sampiere, (1997 y Kerlinger, et al. (2002).

Con este diseño transeccional correlacional/-causal, lo que se pretende es describir correlaciones entre las dos variables el Control Interno (VI) y el fraude (VD). Y para ello, se aplicó la ecuación matemática de donde se elaboró la siguiente fórmula:

$$RGO \times O$$

Con esta fórmula, la empresa se escogió al azar ( $R$ ), se le sometió a una evaluación ( $O$ ), donde se aplicó la simbología,  $X$ ,  $Y$ , cuando existe un Control Interno eficiente y eficaz y por lo tanto, hay una disminución del fraude, donde  $X > Y$ .

### 3.3 fuentes y Técnicas de Recolección de Información

En esta investigación las fuentes y técnicas de recolección de información se basaron en lo establecido por Maranto-Rivera, M. y González, M. (2015 p.3-5), quienes recomiendan concentrarse entre tres fuentes de información apoyadas en libros, monografías, publicaciones de revistas y periódicos; en documentos oficiales o informes técnicos de instituciones públicas o

privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, documentales, foros, grabaciones de videos y encuestas . Siguiendo los lineamientos de los autores, esta investigación se fundamentó en las siguientes fuentes de información:

- Fuentes de Información Primarias. Se utilizaron encuestas de opinión a los empresarios y a los colaboradores; representantes de firmas de auditoría y profesores con experiencia en Control Interno; artículos de revistas, periódicos y grabaciones de audio.
- Fuentes Secundarias. Se recurrió a índices, bibliografías, libros, revistas de resúmenes, documentos digitales, fuentes de información citadas en textos, enciclopedias, críticas de otros autores y comentarios.
- Fuentes Terciarias. Bibliografía, lecturas sobre Control Interno, artículos acerca del marco metodológico y la ejecución e interpretación de encuestas.

Las tres fuentes mencionadas consolidaron el sustento teórico y metodológico del estudio.

### **Técnicas de investigación**

Entre las herramientas de apoyo en las cuales se basó la investigadora se pueden mencionar, la observación exploratoria y la entrevista- tipo encuesta.

Las técnicas seleccionadas fueron:

#### **a) La Observación.**

Fue una técnica fundamental en esta investigación. En el diseño del plan piloto se exploraron 10 empresas Pymes del distrito de La Chorrera para obtener la información necesaria, registrada de forma sistemática con el mayor número de datos que determinaran soluciones al problema de investigación.

#### **b) Las encuestas.**

El objetivo fue medir las características de la población de Panamá Oeste en el distrito de La Chorrera, mediante las respuestas emitidas por los encuestados, que al analizarlas estadísticamente e interpretarlas, permitieron llegar a los resultados y conclusiones del estudio.

**c) Las entrevistas.**

Se entrevistaron a expertos de varias instituciones como el Departamento de Competitividad, AMPYME; el Departamento de Estadísticas de La Contraloría General de la República, El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, la Dirección General de Ingresos DGI; el Ministerio de Comercio e Industria en Panamá, MICI. Panamá Emprende, un sistema informático administrado por el Ministerio de Comercio e Industria que autoriza las operaciones y, por último, entrevistas a docentes de Universidades tanto en Panamá como a nivel internacional; también, a auditores de reconocidas firmas panameñas y expertos en el Control Interno y el fraude. Como también se utilizaron comentarios contables de contadores públicos en México (Molina, Ramos y Bravo( Panel, 2017).

**d) Técnicas Cuantitativas y Cualitativas.**

La técnica cuantitativa usada fue la encuesta para la medición de las variables establecidas. La técnica cualitativa fue la observación del objeto investigado.

En la siguiente tabla 12, se presentan las técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa:

**Tabla 12**

*Elementos de técnicas investigación: cuantitativa y cualitativa*

ELEMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS CUANTITATIVAS	TÉCNICAS CUALITATIVAS
Manipulación de datos	Estadística SPSS versión 25.	Creación de patrones significativos para evaluar.
Objetivos	Probar la hipótesis.	Desarrollo de comprensión de descripciones o análisis de los resultados.
Análisis de datos	Basado en lógica deductiva, después de recolectados los datos.	Se realiza durante el estudio, aplicando la lógica inductiva.
Criterio de validez	Prueba de evidencia, Interpretación estadística.	Credibilidad, que sea completo, exhaustivo e ilustrativo.
Rol de la teoría	Crucial para determinar el diseño.	Emerge de la investigación.

*Nota.* Los elementos de técnicas utilizados en la investigación. Fuente: Elaboración propia (2020) con base en (Monje-Alvarez, C. 2017).

- **Recolección de datos**

La recopilación duró seis meses (6) y se examinó de acuerdo con las tres fuentes, primaria, secundaria y mixta.

- Documentación científica. La búsqueda se efectuó en la base datos Dialnet, Scielo entre otros sitios web, y la biblioteca virtual de la Universidad de Panamá (Sibiu). Se examinaron investigaciones y textos de referencia de campo,
- Informes de Experiencias. Se obtuvieron vivencias de contadores, auditores nacionales y extranjeros.
- Entrevista/ encuesta. Se realizaron 25 entrevistas focalizadas (anexo 3) de suma importancia para la investigación.

### 3.4. La población o universo de estudio

En este trabajo de investigación, la población fue constituida por los empresarios de las Pymes del distrito de La Chorrera-Panamá Oeste. Es de vital importancia aclarar, que las instituciones responsables de suministrar los datos estadísticos sobre el número de Pymes

registradas en la provincia de Panamá Oeste como la Cámara de Comercio e Industrias, la Autoridad de las Pequeñas y Medianas Empresas, AMPYME, Panamá Emprende que autoriza los avisos (certificados) de operaciones, la Dirección General de Ingresos, ente regulador de los impuestos de las Pymes y las grandes empresas, no poseen información actualizada. Por lo tanto, el único aporte acerca del control de empresas Pymes se recibió de la Contraloría General de la República de Panamá, pero estaba actualizado hasta 2016.

### **Tamaño y Tipo de la muestra**

La información se obtuvo a través de la aplicación de una encuesta, conformada por preguntas cerradas, específicas del área más vulnerable de las Pymes del distrito de La Chorrera de Panamá Oeste.

Los análisis fueron de tipo descriptivo y las pruebas estadísticas que se emplearon fueron no paramétricas, utilizadas con variables nominales y ordinales.

Siempre se usó el muestreo aleatorio, porque cualquier sujeto podía ser seleccionado. Además, el tipo de medición fue indirecta, ya que se recogieron los datos por medio de una encuesta que utilizó la escala Likert, aplicó las dimensiones (TA, PA, I, ED, TA), así como las preguntas dicotómicas (sí, no) y politómicas (sí, no, depende.). Después, con el programa SPSS versión 25, se verificó la confiabilidad de la información. Este software realizó la captura y el análisis de datos estadísticos, a fin de crear tablas y gráficas. Finalmente, se determinaron el Chi cuadrado y el alfa de Cronbach, para probar la hipótesis de la investigación, y de esta forma, presentar los resultados obtenidos.

### **Tamaño de la muestra**

Para este efecto, se valió de la fórmula de la población finita con un margen de error del 0.05%.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) + Z^2 P Q}$$

En donde:

n = Tamaño indicado de la muestra

N = Número de elementos del universo (2923)

Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza, si no se tiene su valor constante se toma en relación con el 95% de confianza equivalente a 1.96 como más usual/criterio del investigador valor de K 1.96

Q = Probabilidad del fracaso (0.5%).

E = Límite aceptable de error maestro queda criterio de investigador suele utilizarse un valor por lo general de 0.5 % que equivale a 0.05.

**Al sustituir los valores en la fórmula se incluye:**

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (25)}{(0.05)^2 (25) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{2693.8368}{8.2679}$$

$$n = 23.47$$

$$n = 24$$

La muestra de la investigación generó un número de 24 empresas Pymes entre una población o universo de 25, ubicadas en el Distrito de La Chorrera. Cabe destacar, que de esta muestra se tomaron 25 empresas dedicadas exclusivamente a la venta de muebles al por menor.

### **Muestreo**

Estas empresas de mueblería contaban con un promedio de 5 trabajadores; para efectos de aplicar la encuesta se seleccionó al azar un número de 15 colaboradores que representaron un

aproximado del 12%, es decir (25 empresas x 5 colaboradores = 125 x 12% = 15 colaboradores quienes diligenciaron la encuesta).

En el caso de las encuestas aplicadas a los profesores expertos en el tema de contabilidad y auditoría, se eligieron cinco docentes de la facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, de la Escuela de Contabilidad.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a dos firmas de auditoría, que se escogieron porque son expertas en el Control Interno y el fraude en las Pymes de Panamá.

### **3. 6 Conceptualización de las variables**

A continuación, se presenta la conceptualización de cada variable del estudio:

#### **Variable independiente (causa) Control Interno**

Para Martínez y Guevara, 2012, citado por Balla-Paraguay y López, (2018) el control interno “fue definido por primera vez en 1949 por el Comité American Institute of Accotans, el mismo se refería a un plan de organización y todas las medidas y sistemas coordinados que se adoptan en una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y confiabilidad de su contabilidad. promover la eficiencia y eficacia de las funciones operativa y fomentar el cumplimiento leyes y normas aplicables y de las políticas prescritas por la dirección, debido a que el mismo va más allá de los problemas relacionados de manera directa con los departamentos de contabilidad y finanzas. (p.19).

#### **Variable dependiente (efecto) Fraude.**

Fraude, proviene del latín fraus, es la acción contraria a la verdad y a la rectitud que perjudica a la persona contra quien se comete; acto tendiente a eludir una disposición legal en perjuicio del estado o de terceros. Para Zambrano-Vargas, Y.( 2015)

El fraude se encuentra definido como cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza; estos actos no requieren la aplicación de amenazas de violencia o de fuerza física, son perpetrados por individuos y por las organizaciones para obtener dinero, bienes y servicios; para evitar pagos o pedidos de servicios o para asegurar ventajas personales o de negocio. (p.10)

Es importante distinguir, que los casos de fraude en las organizaciones del sector público o privado son una realidad recurrente, que sin duda perjudica a los patrimonios de los negocios, principalmente de las Pymes.

En las entrevistas y en las encuestas se observó que muchos empresarios no denuncian al defraudador, pues según ellos es pérdida de tiempo.

Total, que el fenómeno del fraude es un acto ilegal, del que cada día surgen más modalidades y métodos, por lo que es indispensable imponer medidas de seguridad para prevenir estos delitos que perjudican el negocio, al mismo colaborador y a la sociedad en general.

### **3.7 Operacionalización de cada variable**

A continuación, se explica la construcción científica de los instrumentos de esta investigación, en la Operacionalización de las variables consideradas en el estudio. Ver la tabla 13.

#### **Tabla 13**

*Operacionalización de las variables*

## Variable Independiente

Conceptualización de la variable Control Interno	Categoría Subvariable Independiente (VI)	Indicadores	Instrumento
El Control Interno es una herramienta que ayuda a las empresas pequeñas o grandes a salvaguardar los activos, además, es un proceso que contribuye a proveer información, con el objeto de que todos los ejecutivos e inversionista puedan ver si los objetivos se están alcanzando.	Ambiente de control (VI)	Valora la planificación. Estructura organización. Asignación de funciones. Integridad y valores éticos.	Encuesta
	Evaluación de Riesgo (VI)	Efectúa evaluaciones del riesgo. Administración del riesgo. Aplica acciones para prevenir el riesgo de fraude.	Encuesta
	Actividades de control (VI)	Grado de capacitación del personal. Grado de desempeño	Encuesta
	Información y comunicación (VI)	Fluidez de comunicación al talento humano. Aporta la comunicación clara y entendible.	Encuesta
	Supervisión y monitoreo (VI)	Divulga la información financiera al personal.	Encuesta

Nota. La operación de las Variables independiente. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14**

*Operacionalización de variable dependiente fraudes*

# Variable Dependiente

Conceptualización de la variable Fraude	Categoría Subvariable Independiente (VD)	Indicadores	Técnicas
Fraude: se da cuando una persona actúa de manera ilegal en una empresa, bien sea pequeña o grande, para sustraer dinero, bienes o cualquier otro material, es decir, se trata de un defraudador sin escrúpulos, que va en contra de la ética moral que perjudica a todos; y con una breve justificación se libera del acto deshonesto.	1.Oportunidad (VD)	Se realizan arqueos sorpresivos. Seguridad del efectivo. Registros de información	Encuesta
	2. Presión Necesidad, motivación (VD)	Verificación Facturación Autorización	Encuesta
	3.Racionalización Justificación (VD)	Información Facturación Alteraciones de documentos Mercancías no facturadas Sistema de control de inventario	Encuesta

*Nota.* La operación de las variables Dependiente. Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Instrumentalización de las variables

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron fichas bibliográficas, guías documentales y un plan de análisis.

- Las fichas bibliográficas se utilizaron para tomar notas de los libros, textos, revistas, normas, artículos científicos y de otras fuentes de información que apoyaron la veracidad del proyecto.
- En las guías del análisis documental se utilizó una hoja de ruta para disponer de la información relacionada con los datos, acerca de la implementación de una propuesta de Control Interno dentro del marco de la responsabilidad social empresarial.

- En el plan de análisis, de acuerdo con los resultados de la naturaleza de la investigación, se tuvieron en cuenta los comentarios y estudios efectuados por otros investigadores para realizar las comparaciones pertinentes.

### **Descripción de los instrumentos**

Los instrumentos que se aplicaron en esta investigación consistieron en:

Una encuesta diseñada a través de preguntas cerradas, concernientes al manejo de prácticas de Control Interno en las Pymes del distrito de La Chorrera. Este instrumento de recolección de datos se aplicó a los empresarios y colaboradores de las Pymes de las empresas de mueblería, lo cual permitió recibir aportes para el sistema de Control Interno, la Administración en la toma de decisiones, y para otra investigación de un tema relacionado, que desee efectuar cualquier persona en el futuro.

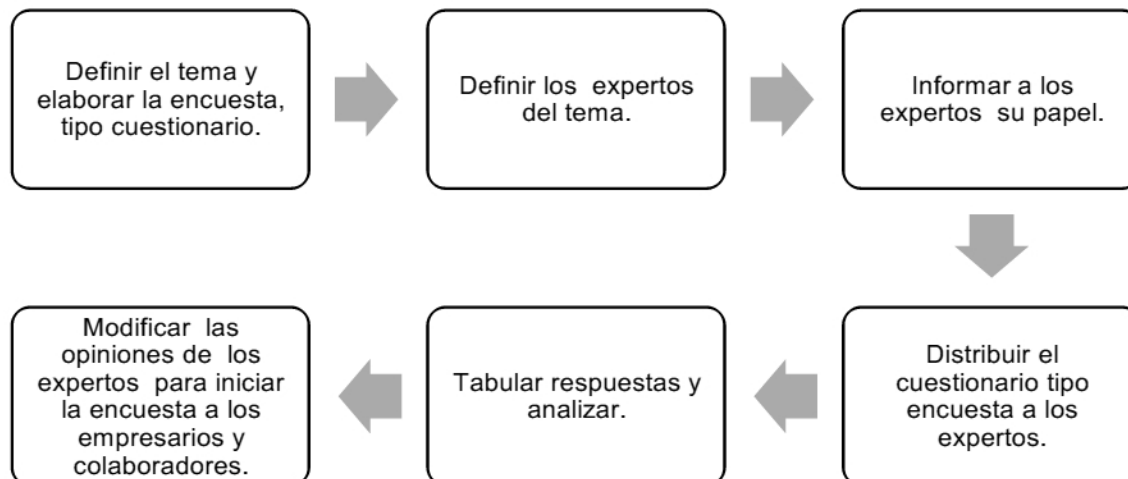
### **3.9 Validación y confiabilidad del instrumento**

En la metodología empleada para la validez del instrumento se tuvieron en cuenta dos importantes criterios, la forma y el contenido; después, se validaron de acuerdo con el método Delphi, que consistió en una técnica de obtención de información basada en la consulta a expertos o especialistas en el área de Control Interno de importantes universidades latinoamericanas, con el fin de conseguir la opinión de consenso más sólida del grupo consultado. (López- Gómez, E. 2018).

Enseguida se expone este método en la figura:

### **Figura 30**

*Método Delphi para los expertos*



*Nota.* En la figura 30 se presenta el método Delphi para los expertos. Fuente: Elaboración propia con base en <http://prospecciondelmercadeounad.blogspot.com/2015/02/el-metodo-delphi-prospectiva-en.html>(2015).

El método Delphi, se utilizó para que los expertos facilitaran valiosa información. Fueron especialistas de talla nacional e internacional; respondieron las preguntas y opinaron sobre las encuestas aplicadas a los empresarios y a los colaboradores de las Pymes.

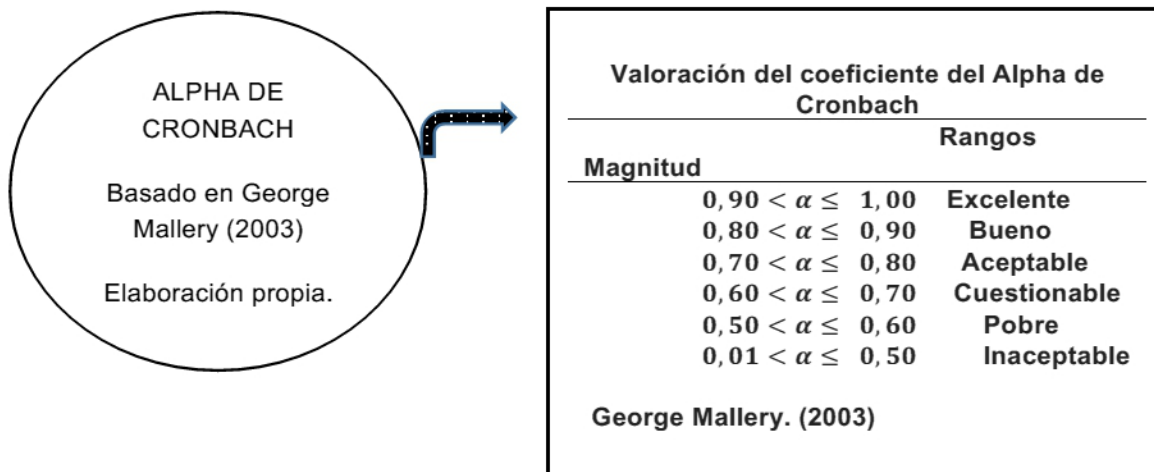
Posteriormente, estos expertos fueron sometidos individualmente a una serie de 10 preguntas, tipo encuesta en profundidad, cuya retroalimentación permitió mejorar el instrumento.

### **Análisis de la validez**

La fiabilidad estadística para determinar el Rango de magnitud del coeficiente de este estudio y de otorgar validez a la investigación, tuvo presente el rango del Alpha de Cronbach, recomendado por George Mallery (2003.p.231) citado por Hernández, A. y Pascual-Barrera, A (.2017) , Ver la figura 31.

### **Figura 31**

*Valoración del Coeficiente del Alpha de Cronbach*



*Nota.* En la figura 31 se demuestra la valoración del coeficiente de Alfa de Cronbach. Fuente: Elaboración propia. Tomada de George Mallery, (2003) citado por Hernández y Pascual, (2017 p. 6-8) y Berbey (2018, p.39).

En esta tesis se valoró el Alpha de Cronbach, y utilizó, la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sum s_i^2}{\sum t^2} \right]$$

Dónde

$K$ : El número de ítems.

$S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los ítems.

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los ítems.

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Debido a determinar la eficacia del estudio se realizó una encuesta a seis expertos, con el objetivo de establecer la confiabilidad, y a través del Alpha de Cronbach, se demostró si era factible o no.

En este orden de ideas, a los expertos seleccionados se les presentaron los aspectos a valorar, previamente definidos por el investigador por medio de una tabla de rangos de evaluaciones, tomada de la anterior figura 31.

En este sentido, la confiabilidad se precisó con el uso del software especializado Statistical Product and Service Solutions (SPSS) versión 25, cuyo cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach, pudo estimar la seguridad de la consistencia interna del instrumento. Esta confianza de la escala en la población concreta de la investigación se obtuvo con los datos de cada muestra, a fin de garantizar la medida del constructo, Validez del instrumento.

Para este efecto, se reconocieron diversas perspectivas de contenido, criterio y validez del constructo, que sumadas generaron lo que se conoce como validez total. (Urbina 2015) y (Bernal 2016).

El análisis del instrumento se realizó con una muestra de seis (6) expertos, de los cuales el cien por ciento (100%) respondieron y diligenciaron el cuestionario según los criterios de forma y contenido. Así mismo, en el cotejo del resultado de cada uno de los ítems, se examinaron los porcentajes de cada pregunta, según lo definido en el Método Delphi, y se obtuvieron los resultados, que se resumen en la tabla 15, 16 y figura 32.

El procedimiento para seleccionar los seis expertos se efectuó de acuerdo con los siguientes requisitos:

- Que fuera un docente conocedor de la temática de la investigación. Entre ellos, participó la Dra. María Saavedra (de la Universidad UNAM de México), tal como se expone en la tabla 16; además, se consultó a auditores externos de firmas reconocidas como BDO Y Delloitte; también, a expertos en Pymes de Panamá, como el Lic. Arturo Arango, director de UNPYME.
- Vale la pena señalar, que a cada uno se le suministró la hoja de validación del instrumento (encuesta tipo cuestionario), donde se determinó la correspondencia de objetos e ítems, la calidad de la técnica de representatividad y del lenguaje.

Sobre la base del procedimiento de validación descrito, los expertos consideraron la estrecha relación entre los objetivos del estudio y los ítems establecidos en el instrumento de recopilación de la información, donde expusieron sus observaciones.

En la siguiente tabla se relacionan los ítems aprobados por los expertos:

**Tabla 15**

*Ítems de los expertos*

Categoría	Indicador
Claridad	Los ítems tienen un lenguaje apropiado.
Objetividad	Los ítems están expresados con una conducta observable.
Actualidad	Los ítems están adecuados conforme al avance de la ciencia científica.
Organización	Los ítems están organizados en forma lógica.
Suficiencia	Los ítems comprenden aspectos de calidad y cantidad.
Intencionalidad	Los ítems valorizan las variables de Control Interno.
Consistencia	Los ítems comprenden los aspectos teóricos científicos.
Coherencia	Los ítems son coherentes con los indicadores.
Metodología	Los ítems comprenden estrategias de diagnóstico a investigar.
Pertinencia	Los ítems son útiles y adecuados en la ciencia científica.

*Nota.* En la tabla 15 se presentan los Ítems de los expertos. Fuente: Elaboración propia con base en ( Ramos-Alarcón, L. et, al, 2017) y (Marroquín-Peña, R.. 2013p.23).

En resumen, los expertos analizaron los resultados de los participantes y, por último, el hallazgo mostró la información de los ítems por dimensiones, así como el registro de la opinión de los jueces por las categorías que se detallaron anteriormente.

**Tabla de las categorías y formas para los expertos**

Para llevar a cabo el análisis de los ítems del instrumento, se dependió del apoyo de los jueces, así como del método estadístico utilizado en este estudio. En la siguiente tabla se despliega el cuadro que evaluó el contenido, a través de los juicios de los expertos, basado en Ramos-Alarcón L. et, al (2017) y (Pedroza, I. et al.,(2014). Ver tablas 16.

**Tabla 16**

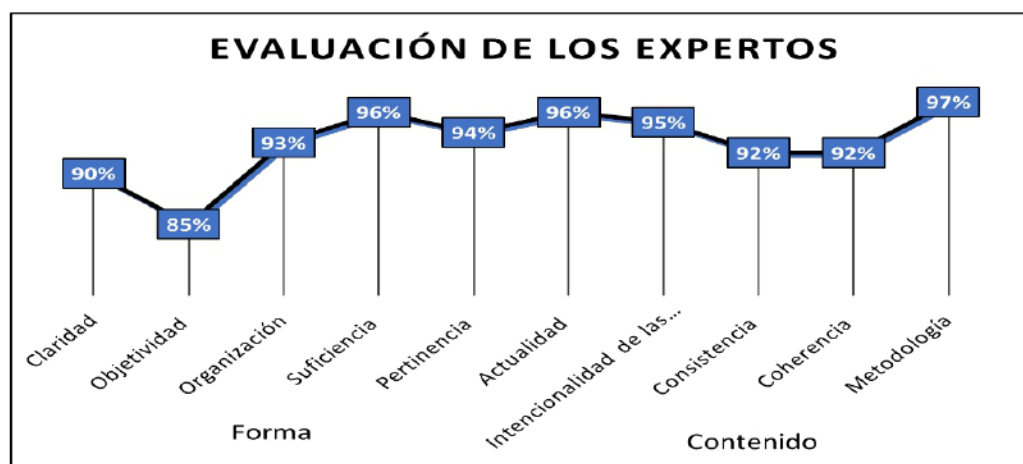
*Validación de jueces*

Nº	EXPERTO	CONFIABILIDAD	%
Experto N° 1	Dra. María Saavedra. UNAM México	Aplicable	100
Experto N° 2	Dr. Blanco Jiménez. Universidad Latina	Aplicable	100
Experto N° 3	Magíster Alejandro Rodríguez Universidad de Panamá	Aplicable	95
Experto N° 4	Magíster Irma Cedeño Universidad UAM	Aplicable	100
Experto N° 5	Doctor Daniel Castro Jiménez Universidad Santo Tomás Colombia	Aplicable	85
Experto N° 6	Magíster Átala Hincapié Universidad de Panamá	Aplicable	97

*Nota.* En la tabla 16 se presenta la validación de los expertos. Fuente: elaboración propia de la investigadora (2020).

### Figura 32

*Evaluación de los expertos*



*Nota.* En la figura 32 se presenta la evaluación de los expertos. Fuente: Elaboración propia (2020) con base a (Ramos-Alarcón, L. et al. 2017,p.8) y Pedroza, I. et al. (2014).

### Tabla 17

*Recomendación de los expertos*

Crterios	Ítems	Observaciones
Forma	Escala	Es importante el uso de la escala (Desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, totalmente de acuerdo). Sin poner acuerdo ni desacuerdo.
Contenido	Ortografía	Revisar ortografía.
	Redundancia	Se aplicaron preguntas objetivas

*Nota.* En la tabla 17 se exponen las recomendaciones de los expertos. Fuente: Elaboración propia (2020).

Siguiendo los lineamientos de los expertos, se procedió a efectuar los ajustes pertinentes.

### **Confiabilidad del instrumento de los expertos**

En este proceso, se analizaron 10 empresas del distrito de La Chorrera de la provincia de Panamá Oeste. El razonamiento de los datos se realizó a partir de los criterios de forma y contenido, luego, se procedió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach. En la próxima tabla 18 se presenta el resumen del cálculo del coeficiente de fiabilidad, el cual fue excelente, ya que se determinó una fiabilidad de 0.849.

### **Tabla 18**

#### *Estadísticas de fiabilidad*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.849	10

*Nota.* La figura muestra las cifras de las estadísticas de fiabilidad de los Ítems de los expertos.

Fuente: Elaboración propia con base al programa SPSS versión 25.

### **Análisis del instrumento de la prueba piloto**

Con el propósito de detectar posibles dificultades por parte de los empresarios y los colaboradores de las Pymes del distrito de La Chorrera de la provincia de Panamá Oeste, así como para identificar los aspectos que requerían modificarse, se realizó la aplicación de una prueba

piloto con 40 preguntas en 10 empresas, tal como se muestra en la tabla 19 con el resumen del procedimiento de la estadística de fiabilidad (Alpha de Cronbach).

**Tabla 19**

*Comparación de las encuestas con las preguntas a los empresarios y los colaboradores, como prueba piloto*

Encuesta tipo cuestionario del plan piloto a los empresarios.		Encuesta tipo cuestionario del plan piloto a los colaboradores.	
Estadísticas de fiabilidad		Estadísticas de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	No. de elementos	Alpha de Cronbach	N de elementos
0.929	40	0.827	40

*Nota.* En la tabla 19 se presenta la comparación de las encuestas con las preguntas realizadas a los empresarios y los colaboradores, como prueba piloto. Fuente: Confiabilidad del cuestionario Acciones de Control Interno para las Pymes con 25 ítems de la variable independiente y 15 ítems de la variable dependiente.

Al examinar la tabla 19 de la Fiabilidad de los empresarios y los colaboradores se pudo cuantificar una consistencia interna próxima a 1, por lo tanto, hay una buena correlación entre los ítems, variable independiente y variable dependiente.

### **El análisis de confiabilidad**

Según Bernal, C. (2010), la confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. Como lo afirma McDaniel y Gates (1992) citados por Bernal (2010), respecto a la definición de la confiabilidad, “Es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible”. (p.246).

A fin de evaluar la confiabilidad y la validez de la escala en este estudio, se procedió de la siguiente manera:

- La información recogida por el instrumento fue capturada en una base de datos y analizada mediante distintas pruebas estadísticas, utilizando el programa SPSS, versión 25, permitió determinar la confiabilidad y la validez de un instrumento de medición.
- Con base en la evaluación de la confiabilidad y la validez de la escala, ésta se reformuló para lograr la versión final. Algunos reactivos fueron acomodados en otra subescala que les confería mayor validez.

Finalmente, la escala quedó constituida por 40 preguntas (25 preguntas independientes con 5 dimensiones y 15 preguntas dependientes con 3 dimensiones). El análisis de confiabilidad de la escala se realizó, calculando el coeficiente Alpha de Cronbach, que se puede aplicar en dos modalidades, un Alpha total, para examinar la consistencia interna global o total de la escala y un Alpha para indicar la consistencia de las partes que conforman el instrumento.

### **Resultados y Discusión**

El punto de partida en la construcción del instrumento tipo encuesta fue el grupo de variables independientes y dependientes, que permitió una mayor confiabilidad en la recolección de la información, que luego, se procesó a través del programa SSPS versión 25 (Statistical Package for the social Sciences) de la empresa IBM, con el cual se realizaron las pruebas no paramétricas, las estadísticas, las gráficas y algunas tendencias centrales, entre otras. Todo ello, determinó su correlación y los análisis de confiabilidad de los resultados obtenidos. Posteriormente, se explicaron en la tabla estadística, así como gráficamente, cada una de las preguntas incluidas en el instrumento de investigación.

El plan piloto evidenció un buen resultado del estudio de las pymes, lo que incidió en que después, se ampliara la aplicación de las encuestas a una mayor población de 25 empresas y a 15 de sus colaboradores.

En el capítulo cuarto se revelaron los análisis e interpretaciones de los resultados con los aportes científicos.

### **3.10 Aspectos Éticos**

La investigación fue diseñada teniendo en cuenta las normas establecidas del programa Doctoral de Ciencias Empresariales de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, que se ciñó a la estructura aprobada por la Universidad de Panamá y al Código de Ética.

La finalidad de este estudio fue aportar a la estrategia de mejoras del Control Interno y del Fraude, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial. En consecuencia, se basó en el código del Contador Público autorizado y en los principios éticos de integridad, objetivos, competencia profesional, responsabilidad, confiabilidad, comportamiento profesional y el cumplimiento de las leyes establecidas, rechazando cualquier acción que desacreditara la veracidad del contenido de la investigación.

Por último, se trabajó con los parámetros de las normas APA (American Psychological association) séptima edición de 2019. (Zamora-Budilla, 2019)

## Capítulo IV

### Análisis e interpretación de resultados

#### 4.1 Análisis del estudio

El objetivo fundamental de la presente investigación fue dar cuenta del proceso que condujo a las Hipótesis general: **“Acciones para el mejoramiento del Control Interno requeridas por las Pymes dedicadas a las ventas al por menor del distrito de La Chorrera de Panamá Oeste para la prevención de los fraudes en el marco de la responsabilidad social empresarial”**. En este orden de ideas, se explican a continuación los resultados de los datos obtenidos, acompañados del respectivo tratamiento estadístico. Los mismos se manifiestan a través de las gráficas y de los cuadros, que, analizados en función de la hipótesis general y las específicas, revelan los valores calculados y los niveles de significación (margen de error) establecidos.

Con la intención de comprobar la validez del instrumento utilizado con los empresarios, se recurrió al sistema de medición del Alpha de Cronbach, que consta de 25 ítems de Control Interno y 15 ítems de prevención del fraude, con un nivel de confiabilidad del 95%, siendo un valor óptimo del Alpha de Cronbach aquel que se aproxime más a 1 con un margen superior a 0.758. El valor logrado en la investigación fue superior a 0.953, lo cual garantizó la fiabilidad del instrumento, ya que fue sometido a un programa estadístico denominado SPSS versión 25.

Según la encuesta realizada a los 15 colaboradores seleccionados de la Pymes del estudio, el valor alcanzado en el Alpha de Cronbach proporcionó una fiabilidad de 0.89, por lo tanto, existe consistencia entre los ítems de las variables, dependiente e independiente, de este segmento.

En los análisis descriptivos se encontraron relaciones específicas, algunas con mayores porcentajes que otras; estos datos se obtuvieron de las 25 encuestas realizadas a los empresarios y 15, a los colaboradores. Los resultados indicaron que las Pymes necesitan implementar Controles

Internos adecuados para la prevención del fraude dentro del marco de la responsabilidad social. Esta información es congruente con los hallazgos de Bilbao, et al., (2009), en cuyo estudio consideraron que las Pymes por su estructura, no logran identificar los riesgos ni los controles inapropiados, por lo que son vulnerables a sufrir el fraude; de igual manera, Grasanti Balandría (2016), afirma que los fraudes en las organizaciones del ámbito empresarial suelen ocurrir por las deficiencias u omisiones en los sistemas de Control Interno y a menudo, se descubre que las empresas no poseen las medidas necesarias para prevenir los fraudes.

Cabe destacar, que en este capítulo se incluyeron los cuadros más importantes, que permitieron demostrar o rechazar cada una de las hipótesis planteadas. Las encuestas se dividieron en dos partes; la primera parte, se refirió a aspectos generales de la empresa en donde se utilizaron preguntas dicotómicas, y la segunda, abarcó el Control Interno y el fraude de la escala de Likert. En el siguiente cuadro se explican los valores utilizados en el instrumento de investigación.

**Tabla 20**

*Escala de Likert*

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Entre los autores consultados para adquirir la información en este campo, resalta la investigación de Hoyos (2015), quien aportó, que los elementos de Control Interno en las Pymes son necesarios en el nivel organizacional. En tanto, que la alta dirección debe apropiarse de la responsabilidad del Control Interno. Por otro lado, Samaniego, (2013), Estrada (2014), coinciden en que el Control Interno permite evaluar el grado de eficiencia económica y de productividad en las empresas, para lograr que el 100% de los objetivos y metas sean alcanzados, además, de minimizar los riesgos o irregularidades en un 80%.

Guerra Baca, (2015), describe que actualmente en las Pymes existen muchas deficiencias por resolver, pues no toman conciencia al respecto y continúan operando desde hace años de forma familiar o muchas veces, de manera artesanal, sin aplicar una adecuada metodología o técnica para poder administrar o gestionar su empresa.

Flores (2006) y Estrada (2014), concuerdan en que la mayoría de las Pymes no cuentan con Controles Internos, debido a que un alto porcentaje de quienes las manejan son familiares y no los consideran necesarios. Desde otra perspectiva, Luna C. (2012), aduce que gran parte de estas empresas carecen de capitales, de formación organizacional, de técnica, de una buena gerencia y de formalidad. También, concuerda con el estudio de López y Sánchez (2012), en que el fraude es desconocido por la mayoría de los empresarios, y tampoco existe un plan de capacitación en este sentido, para los colaboradores.

Una vez planteados los objetivos y la metodología del estudio, en este capítulo se citaron los resultados estadísticos conseguidos mediante el programa SPSS versión 25, mencionado, lo cual se observa en la tabla 21:

**Tabla 21**

*Estadística de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	No. de elemento
0,953	40

*Nota.* La tabla 21 muestra la medición del Alfa de Cronbach. Fuente: Elaboración propia con base en el programa SPSS versión 25, año (2020).

**Interpretación:**

El coeficiente de Alfa de Cronbach que se observa en la tabla 21 está próximo a 1, por lo tanto, hay consistencia entre los ítems. De tal manera que, sin esta prueba, el estudio no es válido.

**Confiabilidad interna del instrumento**

El diagnóstico de los resultados inició con un análisis de confiabilidad interna, que permitió evidenciar la fiabilidad del estudio, al utilizar el coeficiente Alpha de Cronbach, diseñado con un parámetro de rango entre cero (0) y uno (1); lo que se puede observar en la próxima escala de categorización (tabla 22).

**Tabla 22**

*Escala de categorización de Alfa de Cronbach*

Coeficiente de Alpha ( $\alpha$ )	Significado
$1 \geq \alpha > 0.9$	Excelente
$0.9 \geq \alpha > 0.8$	Es bueno
$0.8 \geq \alpha > 0.7$	Es aceptable
$0.7 \geq \alpha > 0.6$	Es cuestionable
$0.6 \geq \alpha > 0.5$	Es pobre
$0.5 \leq \alpha$	Es inaceptable

*Nota.* Escala de Categorización de Alfa de Cronbach. Fuente: Elaboración propia basada en George y Mallery, (2003) y Berbey (2018 p.139), según el programa SPSS versión 25, año (2020).

Los resultados del cálculo de los componentes del Control Interno, de acuerdo con el indicador Alpha de Cronbach se presentan en la tabla 23.

**Tabla 23**

*Alfa de Cronbach de las dimensiones de la variable independiente (x=Control Interno)*

Dimensión	Alpha de Cronbach
Ambiente de control	0.895
Evaluación de Riesgo	0.965
Actividades de Control	0.887
Información y Comunicación	0.965
Monitoreo y Seguimiento	0.895

*Nota.* Alfa de Cronbach de las Dimensiones de la Variable Independiente (x=Control Interno).

Fuente: Elaboración propia según George y Mallery, (2003) y Berbey (2018 p.139), basado en el programa SPSS versión 25, año (2020).

### **Interpretación**

Este coeficiente indica que cuanto más cerca esté de 1, más alto es el grado de confiabilidad. En este caso todos los valores están cerca del mismo. Por tal motivo, se observa en la tabla 3 de la escala de categorización anterior, donde los resultados obtenidos superan 0,80, indican que tres componentes son buenos, mientras dos de ellos son excelentes.

#### **4.2 Análisis de Datos Realizado a los Empresarios**

Aquí se describen los resultados del análisis de datos del instrumento realizado a los empresarios de las Pymes del distrito La Chorrera, con el fin de especificar la información las dimensiones de Control Interno (independiente) y fraude (dependiente).

En primer lugar, se presentan los análisis descriptivos, acerca de la información socio demográfico (formación académica, años de servicios, conocimiento de triángulo de fraude y los componentes de COSO I).

En la segunda parte, se describen las variables que forman parte del modelo planteado (acciones de Control Interno para las Pymes), al utilizar el programa SPSS versión 25.

A continuación, se detallan los resultados del instrumento.

##### **Parte A de la Encuesta: respuestas a las preguntas dicotómicas**

Ver anexo 1, donde se muestran aspectos generales de las Pymes (años de servicio, formación académica, número de empleados que han cometido cohecho en su empresa, si conocen el Triángulo del fraude y los componentes de COSO.

##### **a) Años de servicio del empresario de las Pymes**

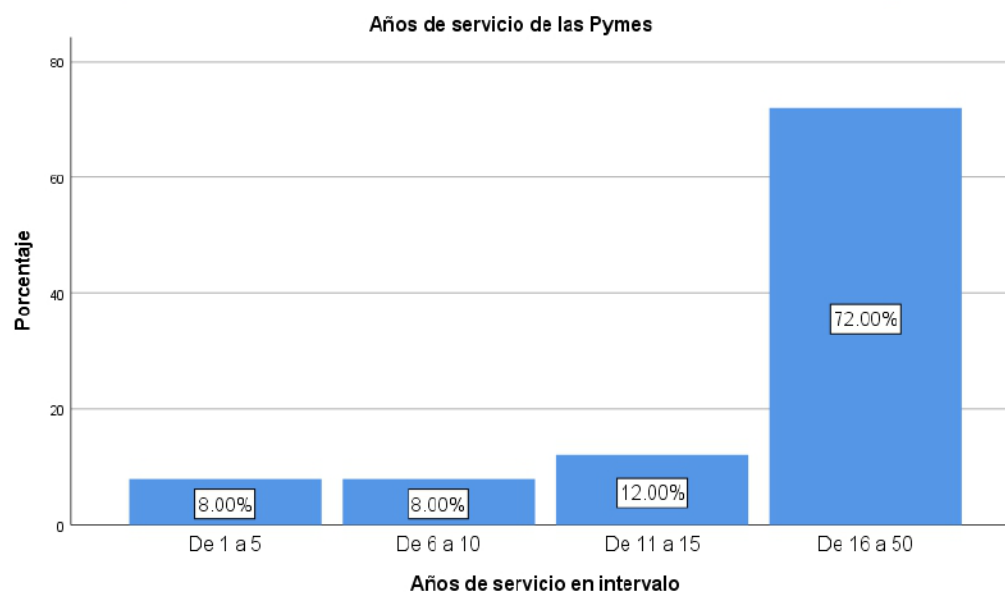
En la siguiente figura 33 se especifican los datos obtenidos.

#### **Figura 33**

*Años de servicio*

**Años de servicio de las Pymes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-5	2	5.0	8.0	8.0
	6 - 10	2	5.0	8.0	16.0
	11 - 15	3	7.5	12.0	28.0
	16-50	18	45.0	72.0	100.0
	Total	25	62.5	100.0	
Perdidos	Sistema	15	37.5		
Total		40	100.0		



*Nota.* Años de Servicio. Fuente: encuesta a empresarios (2020). Fuente: Elaborado por la propia investigadora con base en el programa SPSS. V.25, (2020).

### **Análisis**

De los encuestados sobre los años de servicio de los empresarios de las Pymes, el 72% tiene más de 15 años de servicio y el 28% (8%, 8% y 12%), indica menos de 15 años.

### **Interpretación**

El alto porcentaje de los encuestados que se observa en la figura 1 posee más de 15 años de servicios, de lo cual se infiere, que, a pesar de carecer de formación académica en administración, las Pymes del distrito La Chorrera han sobrevivido por mucho tiempo, si la

AMPYME logra capacitarlos en Administración, Control Interno y Fraude, sus empresas podrían mejorar su competitividad y rentabilidad.

### b) Formación académica de los empresarios de las Pymes

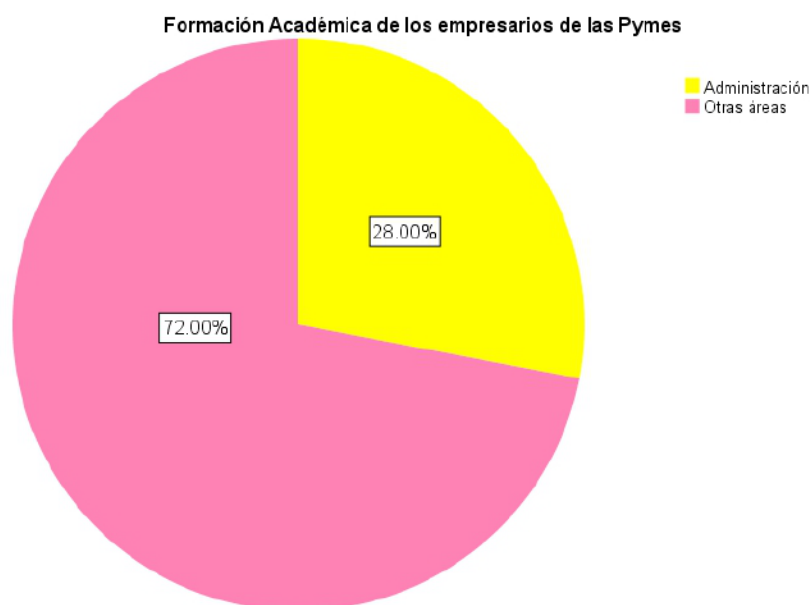
En la figura 34 se encuentran los datos obtenidos.

**Figura 34**

*Formación académica de los empresarios en el área de administración y otras áreas*

**Formación académica de los empresarios de las Pymes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administración	7	17.5	28.0	28.0
	Otras áreas	18	45.0	72.0	100.0
	Total	25	62.5	100.0	
Perdidos	Sistema	15	37.5		
Total		40	100.0		



*Nota.* En la figura 34 se observa la formación académica de los empresarios. Fuente: Encuesta a empresarios (2020). Elaborado por la propia investigadora, basada en el programa SPSS. V.25.

### **Análisis**

En la encuesta aplicada a los empresarios de las Pymes se refleja que el 32 % posee formación académica en el área de administración y el 72 %, tiene formación en otras áreas académicas.

### **Interpretación**

El alto porcentaje de encuestados de la figura 34, donde los empresarios manifestaron su formación académica en otras áreas, mientras que el 32%, estaban capacitados en administración, demuestra que la AMPIME debe impulsar seminarios sobre aspectos de Administración, Control Interno, Finanzas, y, sobre todo, la Prevención de fraude, para que aumenten sus ingresos y su negocio sea más rentable en el mercado.

### **c) Conocimiento acerca del Triángulo del Fraude por parte de los empresarios.**

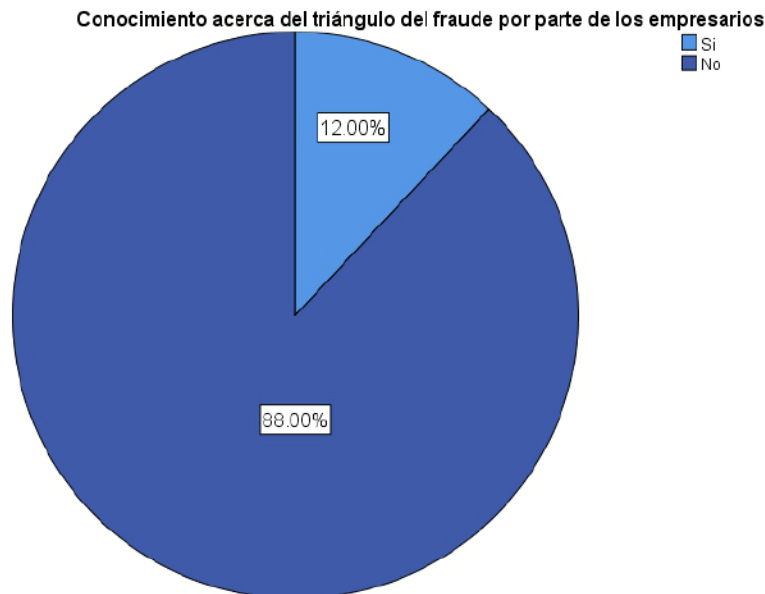
En la siguiente figura 35 se revelan los datos obtenidos.

### **Figura 35**

*Conocimiento del Triángulo del Fraude por parte de los empresarios*

**Conocimiento acerca del triángulo de fraude por parte de los empresarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	3	7.5	12.0	12.0
	No	22	55.0	88.0	100.0
	Total	25	62.5	100.0	
Perdidos	Sistema	15	37.5		
Total		40	100.0		



*Nota.* La figura 35 enseña las cifras del conocimiento acerca del Triángulo del Fraude, por parte de los empresarios en el año 2020. Fuente: Encuesta a los empresarios (2020), elaboración propia con base al programa SPSS. Versión 25.

### **Análisis**

De los encuestados, el porcentaje más relevante corresponde al 88% de los administradores que desconocen el Triángulo del Fraude y solo el 12%, lo conoce.

### **Interpretación**

El alto porcentaje de desconocimiento, que se observa en los encuestados de la figura 35, indica, la necesidad de capacitar con seminarios o cursos acerca de los tres factores (oportunidad, presión y racionalización) con el propósito de evitar que alguno de los empresarios cometa fraude en una organización.

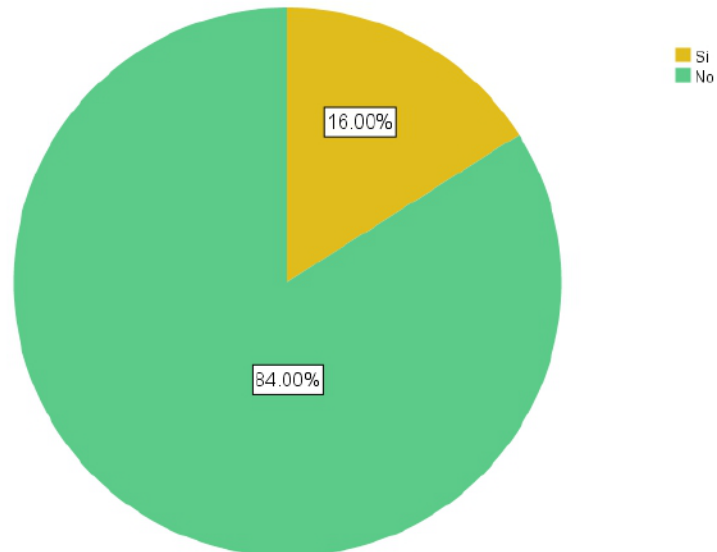
### **d) Conocimiento de los empresarios sobre el Control Interno y de los cinco elementos del modelo COSO**

En la siguiente figura 36 se presentan los datos obtenidos.

### Figura 36

*Conocimiento de los empresarios sobre el Control Interno y de los elementos que analiza el Modelo COSO*

Conocimiento de los Empresarios sobre el Control Interno y de los elementos que contempla el modelo COSO



*Nota.* La figura 36 evidencia las cifras del conocimiento de los empresarios sobre el Control Interno y los elementos del modelo COSO. Fuente: Encuesta a empresarios (2020), elaborado por la propia investigadora, con base en el programa SPSS, versión 25.

Conocimiento de los Empresarios sobre Control Interno y de los elementos que contempla el modelo COSO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	10.0	16.0	16.0
	No	21	52.5	84.0	100.0
	Total	25	62.5	100.0	
Perdidos	Sistema	15	37.5		
Total		40	100.0		

### Análisis

De acuerdo con los encuestados, el porcentaje relevante en las respuestas corresponde a un 84%, donde los empresarios de las Pymes manifiestan que desconocen el Control Interno y los componentes del modelo COSO, mientras que el 16%, sí lo conocen.

### **Interpretación**

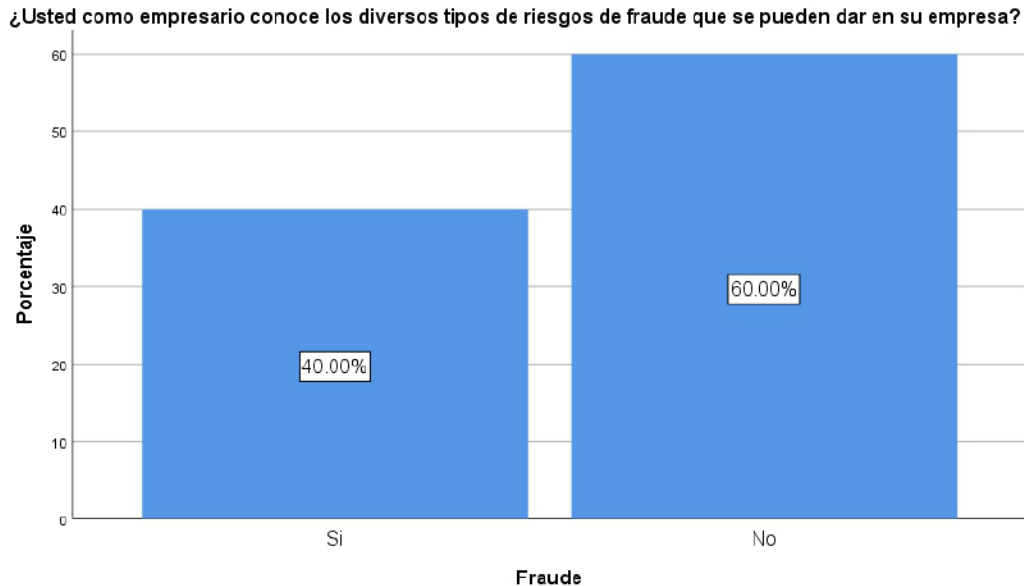
El alto porcentaje de empresarios de las Pymes en la figura 36 señala que en su negocio no aplican un Control Interno basado en el modelo COSO. Cabe anotar que los empresarios indican desconocer este tipo de sistema para ser implementado en las Pymes y desconocen la importancia y los beneficios que permiten evitar riesgos, detectar fraudes y lo que aportaría al cumplimiento de los objetivos de las Pymes.

#### **e) ¿Cómo empresario conoce los diversos tipos de fraude que puedan darse en su empresa?**

En la siguiente figura 37 se presentan los datos obtenidos.

### **Figura 37**

*Diversos tipos de fraude que puedan darse en su empresa*



*Nota.* La figura 37 muestra las cifras de los empresarios que conocen los diversos tipos de riesgo del Fraude que se puedan dar en su empresa. Fuente: Encuesta a los empresarios de las Pymes (2020), elaboración propia basada en el programa SPSS, Versión 25.

### **Análisis**

De las encuestas realizadas, se obtuvo un 60% que corresponde al porcentaje más alto de las respuestas, en las cuales se indica que los empresarios desconocen los diferentes tipos de riesgo de fraude en su empresa y el 40%, manifestó que sus empresas conocen los diferentes tipos de riesgo del fraude en su empresa.

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la figura 37, el 44% de los empresarios de las Pymes expresó que conocen los tipos de riesgos del fraude, el restante 56 %, es posible que no haya llegado a detectarlos, dadas las falencias y las inexistencias en el Control Interno en estas Pymes; de allí, la importancia de concientizar a los empresarios y capacitarlos en esta temática,

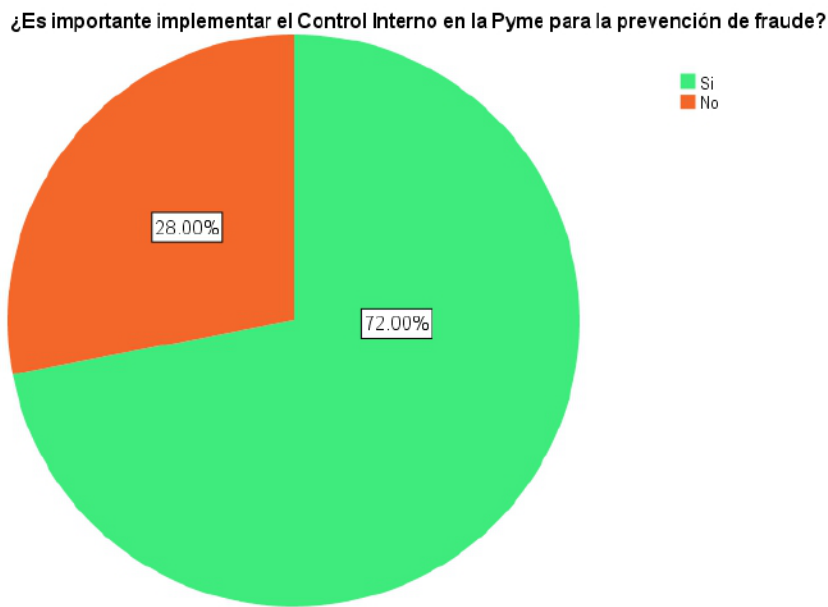
pues están muy propensos al robo de inventarios, a los fraudes en las cajas y en los reportes de las cuentas por cobrar, entre otros.

**f) Es importante Implementar el Control Interno en las Pymes para la prevención del fraude.**

En la figura 38 se presentan los datos obtenidos.

**Figura 38**

*Implementación del Control Interno en la Pymes para la prevención del fraude*



*Nota.* La figura 38 representa las cifras de implementar Controles Internos en las Pymes en el año 2020. Fuente: Encuesta a los empresarios de las Pymes (2020), elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 25.

**Análisis**

En concordancia con los resultados de los empresarios de las Pymes, se refleja que para el 72% es necesaria la implementación de adecuados sistemas de Control Interno para la prevención

del fraude y el 28%, consideró que no eran necesarias las medidas de Control Interno, quizás porque nunca han sido víctimas de un fraude.

### **Interpretación**

El alto porcentaje de las respuestas de los empresarios encuestados en la figura 38, indica que es necesaria la implantación de un sistema de Control Interno para la prevención de los riesgos del fraude, para evitar los posibles errores y las irregularidades en el futuro de las empresas. Esto indica que sí están conscientes de que pueden ser víctimas de fraudes en un momento determinado.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de algunas de las preguntas utilizadas en la escala de Likert, respecto a las dimensiones o componentes del Control Interno que corresponden al ambiente de control, la evaluación del riesgo, las actividades de control, la comunicación e información, el monitoreo y el seguimiento.

Se utilizó la siguiente escala de respuestas:

Totalmente de Acuerdo	5
Acuerdo	4
Indiferente	3
Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

### **Análisis de la variable independiente- Control Interno**

Para este efecto, se identificaron las cinco dimensiones del Control Interno y cada una de éstas, contiene una serie de preguntas que fueron respondidas por los empresarios de las Pymes; cuyas respuestas aportan a los resultados de la investigación.

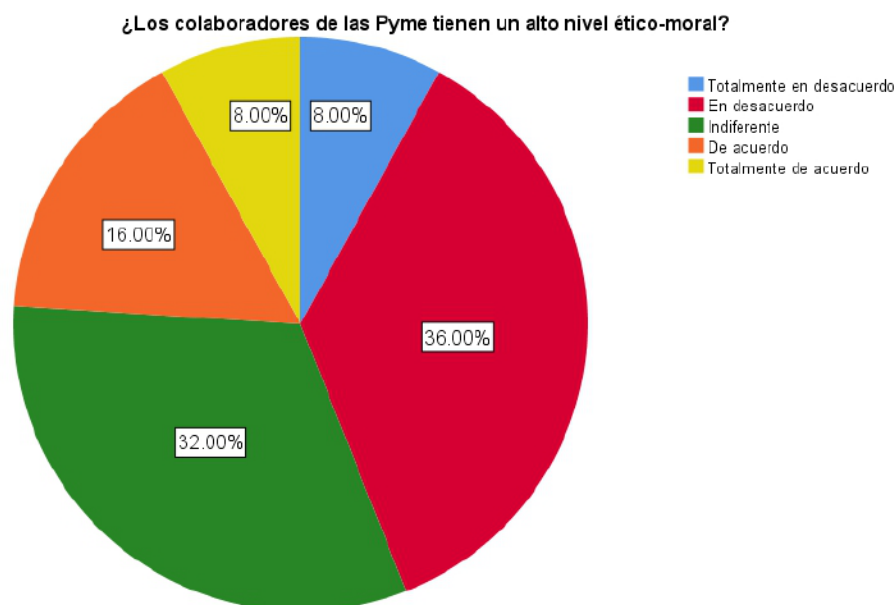
#### **a) DIMENSIÓN N°1: Ambiente de Control**

##### **ITEM N° 1.2 ¿Los colaboradores de su empresa tienen un alto nivel ético-moral?**

En la siguiente gráfica se despliegan los datos obtenidos.

### Figura 39

*Los colaboradores de su empresa tienen un alto nivel ético- moral*



*Nota.* La figura 39 distingue las cifras de los colaboradores de la empresa con un alto nivel ético-moral en el año 2020. Fuente: Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia, fundamentada en el programa SPSS. Versión 25.

#### **Análisis**

En los resultados se observa que los empresarios consideran que el 24% de sus colaboradores (8% y 16%) posee una actitud ética-moral; y perciben una actitud de indiferencia en un 32%; por otro lado, manifiestan que el 44% (36% y 8%) de sus empleados están en desacuerdo, porque estiman que éstos no presentan un alto nivel ético-moral.

#### **Interpretación**

El alto porcentaje de empresarios de las Pymes en la figura 39 indica que perciben entre sus colaboradores, un 44 % de desacuerdo en su buen nivel ético-moral. En este sentido, la

conducta de los empleados puede derivar en una serie de situaciones impropias, que permiten cometer un delito administrativo y financiero; por lo tanto, toda empresa debe protegerse en el momento de contratar a su personal, de tal manera que se verifiquen cuidadosamente los antecedentes de conducta ética-moral.

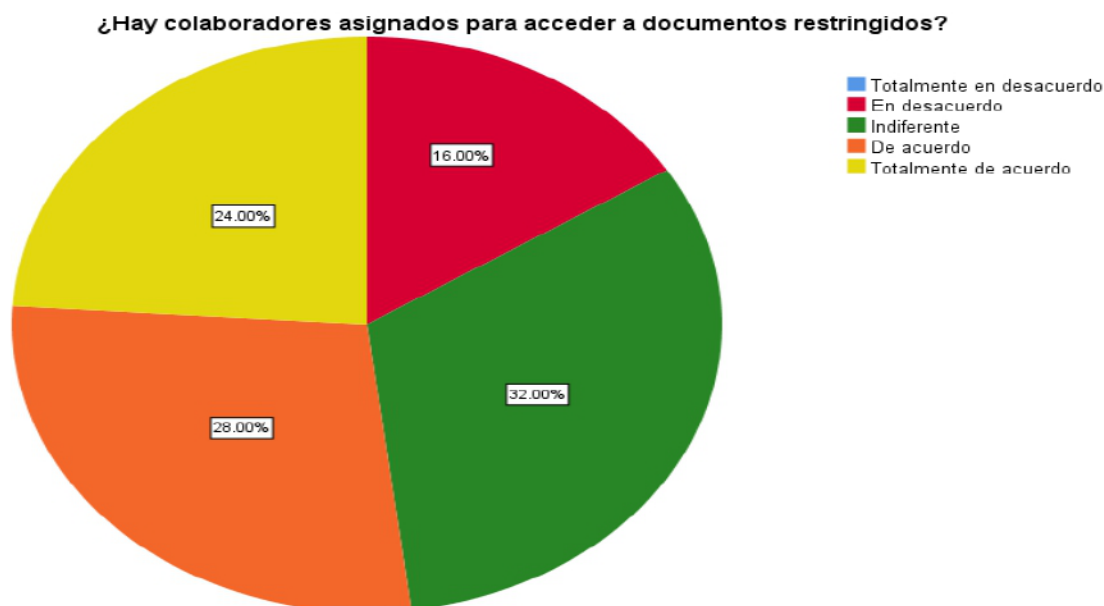
## b) DIMENSIÓN N° 2 Evaluación del riesgo

### ITEM N° 2.1 ¿Existen colaboradores asignados para acceder a documentos restringidos?

En la siguiente gráfica se presentan los datos obtenidos.

**Figura 40**

*Colaboradores asignados para acceder a documentos restringidos*



*Nota.* La figura 40 muestra las cifras de los colaboradores asignados para acceder a documentos restringidos. Fuente: Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia, apoyada en el programa SPSS. Versión 25.

### **Análisis**

En los resultados de los empresarios se observa que un 52% (24% y 28%) están de acuerdo en que hay colaboradores asignados para acceder a documentos restringidos; por otra parte, un 32% se percata de una actitud indiferente, mientras tanto un 16% está en desacuerdo; en este sentido, debe haber protección para acceder a documentos restringidos.

### **Interpretación**

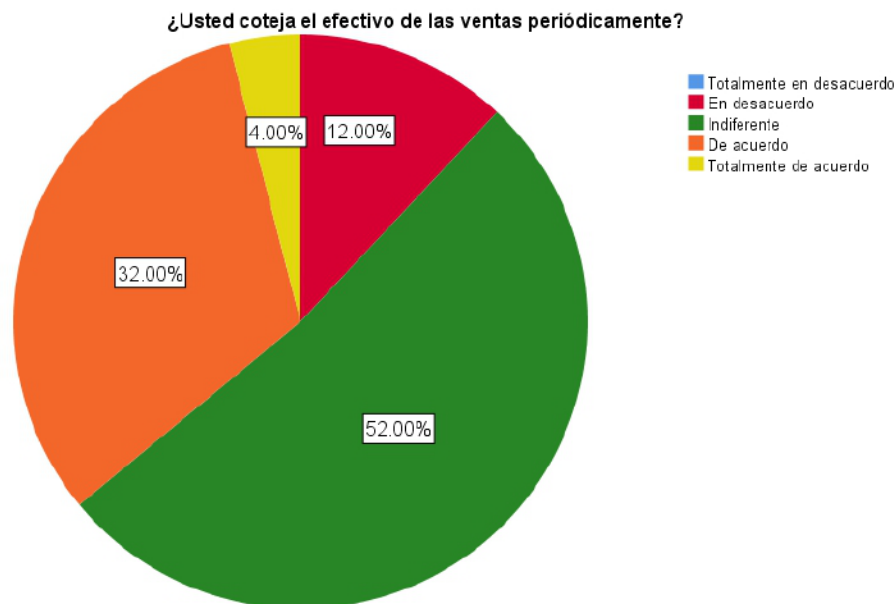
En la figura 40 se manifiesta que el 52% está de acuerdo en que hay colaboradores asignados para acceder a documentos restringidos, por lo tanto, las empresas deben proteger su documentación. Es importante, evitar perder la información o dejarla expuesta a diferentes riesgos y amenazas, pues se trata de un activo empresarial, donde la confidencialidad puede ser alterada, destruida o sustraída, lo que afectaría la reputación de la empresa. Además, es posible que exista una presión de tipo económico o una propensión al delito, que, se estimule al existir una oportunidad, la cual es aprovechada y hasta justificada para defraudar a la empresa.

### **ITEM N° 2.4 ¿Usted coteja el efectivo de las ventas periódicamente?**

En la siguiente figura se presentan los datos alcanzados.

### **Figura 41**

*Usted coteja el efectivo de las ventas periódicamente*



*Nota.* La figura 41 muestra las cifras acerca de si se coteja el efectivo de las ventas periódicamente.

Fuente: Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia, con base al programa SPSS.

Versión 25.

### **Análisis**

En los resultados de los empresarios se evidencia que un 36% (32% y 4%) están de acuerdo, en cotejar el efectivo de las ventas periódicamente, mientras que el 52% perciben una actitud indiferente; en contraste, el 12% está en desacuerdo, por lo tanto, se debe controlar el dinero de las ventas de los cobros o cuentas por cobrar que es vital para el éxito de los negocios.

### **Interpretación**

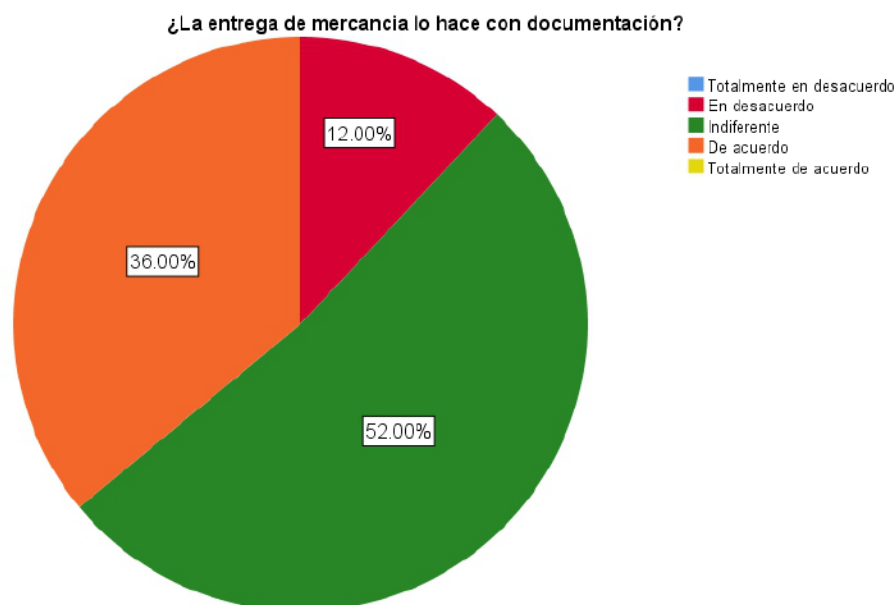
La figura 41 señala que el 36% está de acuerdo en que se coteje el efectivo de las ventas periódicamente, porque impulsa a estar más pendiente de los cobros o cuentas por cobrar o tener un flujo de efectivo que permita responder por obligaciones eventuales como terminar de pagar la nómina o gastos varios, a los cuales se requiere hacerles frente en determinados momentos de iliquidez.

### **ITEM N° 2.5 ¿La entrega de mercancía la realiza con documentación?**

En la siguiente figura se presentan los datos obtenidos.

**Figura 42**

*¿La Entrega de mercancía se realiza con documentación?*



*Nota.* La figura 42 muestra que si entregan la mercancía con documentación. Fuente: Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia, fundamentada en el programa SPSS. Versión 25.

### **Análisis**

En los resultados de los empresarios de las Pymes, se observa que el 36% está de acuerdo con que la entrega de mercancía la realiza con debida documentación para mantener un apropiado control, mientras que el 52% tienen una actitud indiferente; por otro lado, el 12% está en desacuerdo con que la mercancía tenga soporte de respaldo, lo que obstaculiza para la presentación de informes entre otros, y muchos, no los apoyan.

### **Interpretación**

En el análisis de los resultados, se observa que a los empresarios en la figura 42, un 36% considera que la entrega de mercancía la efectúa con documentación, de tal forma que se puede

llevar un adecuado control. Además, les permite fiscalizar las operaciones y la comprobación de los asientos de contabilidad.

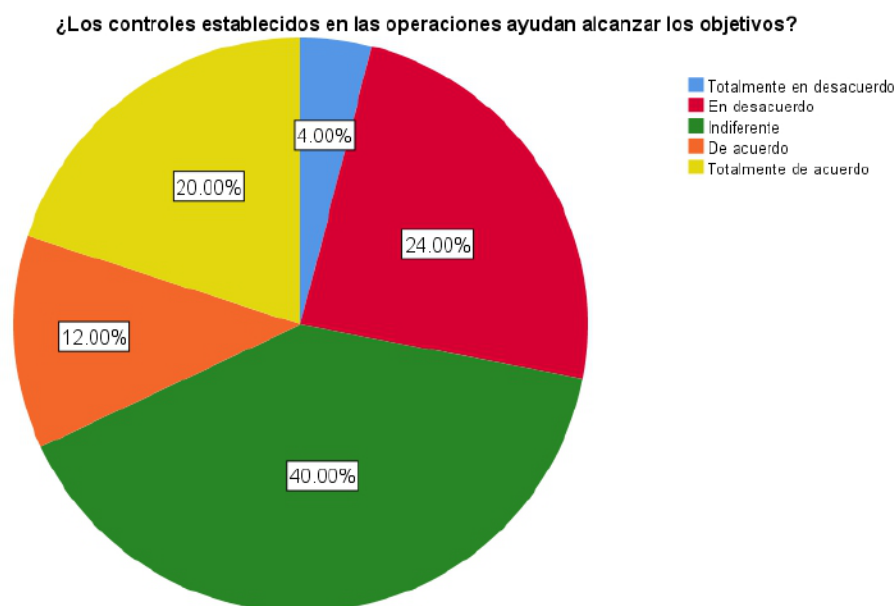
### c) DIMENSIÓN N°3: Actividades de control

#### ITEM N° 3.4 ¿Los controles establecidos en las operaciones ayudan alcanzar los objetivos?

En la próxima figura se presentan los datos alcanzados.

**Figura 43**

*¿Los controles establecidos en las operaciones ayudan alcanzar los objetivos?*



*Nota.* La figura 43 muestra las cifras de los controles establecidos que ayudan alcanzar los objetivos en el año 2020. Fuente: Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia con base en el programa del SPSS, versión 25.

#### **Análisis**

Los resultados de la encuesta a los empresarios en la figura 43, indican que un 40% son indiferentes, probablemente no tienen la claridad de los objetivos empresariales; por otra parte, el 32% (20% y 12%) considera que con los controles actuales de su empresa sí se logran los objetivos.

Mientras que el 28% (24% y 4%) manifiesta que los controles en su Pyme no logran los objetivos que la empresa que se ha propuesto.

### **Interpretación**

En la figura 43, se registra que un 28% no alcanza los objetivos de sus empresas con los actuales controles, y la indiferencia que manifiestan, puede llevarlos a tener muchos riesgos de tipo contable y financiero, los cuales perjudican el manejo del negocio en su organización.

En cambio, si los empresarios les dan importancia a los controles establecidos en los procesos, las Pymes serán exitosas económicamente, porque se estimula la proactividad al incorporar a jefes y colaboradores en general, para que asuman una actitud más dinámica en la consecución de los objetivos.

### **e) DIMENSIÓN N° 4 Comunicación e Información**

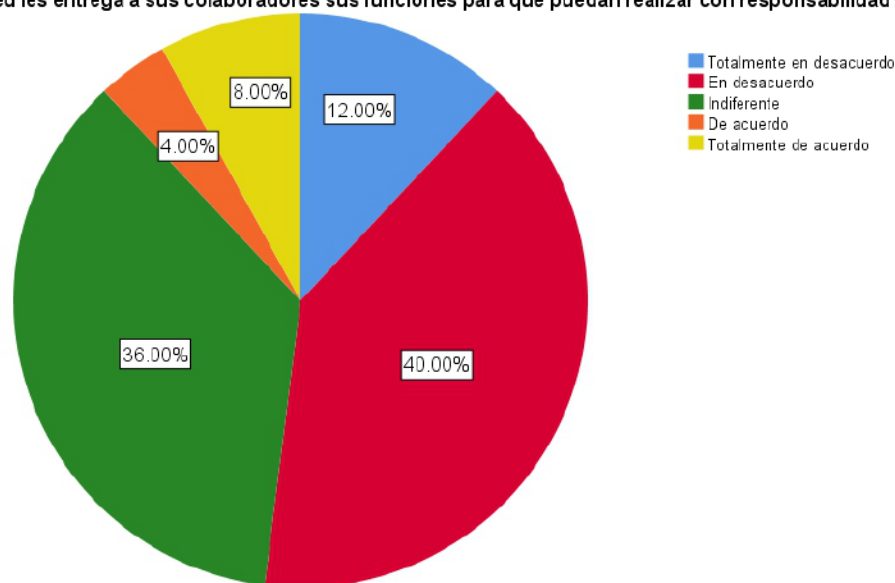
**ITEM N° 4.1 ¿Usted entrega a sus colaboradores sus funciones para que las puedan realizar con responsabilidad?**

En la siguiente gráfica se despliegan los datos adquiridos.

### **Figura 44**

*Entrega de funciones a los colaboradores*

¿Usted les entrega a sus colaboradores sus funciones para que puedan realizar con responsabilidad?



*Nota.* La figura 44 presenta las cifras de la entrega de funciones a los colaboradores. Fuente: Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia basada en el programa del SPSS, versión 25.

### **Análisis**

La encuesta a los empresarios, indica que un 12 % (4% y 8%), está de acuerdo con delegar funciones, mientras que un 36% es indiferente, pues probablemente, no tengan claridad de que se requiere desde un comienzo entregar manuales de procedimiento a los colaboradores, para que adquieran mayor compromiso, autonomía y responsabilidad que conduzcan a obtener buenos resultados en beneficio de la empresa. Mientras que el 52% (40% y 12%), manifiesta estar en desacuerdo con que los colaboradores se comprometan en estas funciones.

### **Interpretación**

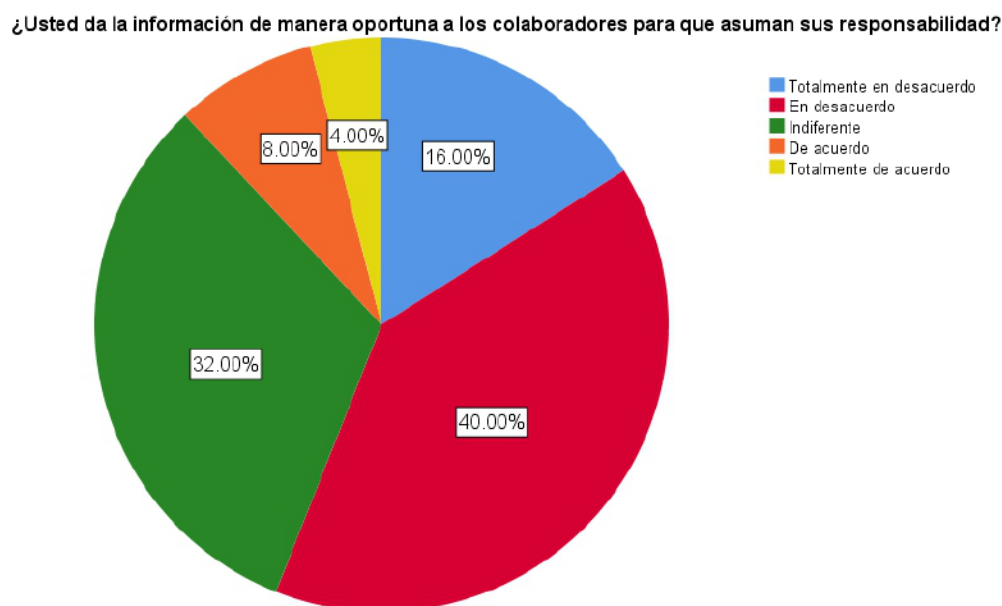
En las respuestas de la figura 44, se observa que los empresarios consideran difícil este proceso, debido a que existe desconfianza en dotar de poder y responsabilidad a los trabajadores. Sin embargo, no delegar funciones puede traer graves consecuencias para la gestión empresarial. Por lo tanto, se debe confiar en las funciones de los colaboradores, entregar a cada uno manuales

de procedimiento, exigir que los lean con detenimiento y lo más recomendable, que respondan un cuestionario acerca de lo leído, tal como lo hacen en varias de las multinacionales europeas, que, además, dotan de los elementos necesarios para tomar decisiones. Es importante utilizar el capital humano, dar autonomía de responsabilidad y reconocimiento del trabajo y talento.

**ITEM N° 4.2 ¿Usted da la información de manera oportuna a los colaboradores para que asuman su responsabilidad?**

**Figura 45**

*La información oportuna a los colaboradores para que asuman su responsabilidad*



*Nota.* La figura 45 expone las cifras de la entrega de información oportuna a los colaboradores.

Fuente: Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia fundamentada en el programa del SPSS, versión 25.

**Análisis**

La encuesta a los empresarios determina que un 12 % (8% y 4%) está de acuerdo con que la información se divulgue de manera oportuna a los colaboradores, mientras que existe una actitud indiferente en el 32%; y el 56% (40% y 16%), manifiesta estar en desacuerdo en que se suministre

una fluida comunicación interna. No obstante, todos los colaboradores deben recibir una información exacta y oportuna, a fin de que se evite generar desconfianza hacia los jefes, que a la postre origine una cultura de incumplimiento y la oportunidad para cometer un fraude.

### **Interpretación**

En las respuestas de los empresarios de las Pymes en la figura 45, se expresa que un 56% se opone a que los colaboradores obtengan una información veraz y oportuna, sin embargo, no se han dado cuenta de la importancia de que esto se lleve a cabo, para el óptimo funcionamiento de la organización con un buen clima laboral que logre el éxito deseado. En síntesis, una efectiva comunicación en la empresa conseguirá fortalecer el sentido de pertenencia que motive a unirse a trabajar en torno de un mismo objetivo dentro de las Pymes.

### **F) DIMENSIÓN N°5 Monitoreo y Seguimiento**

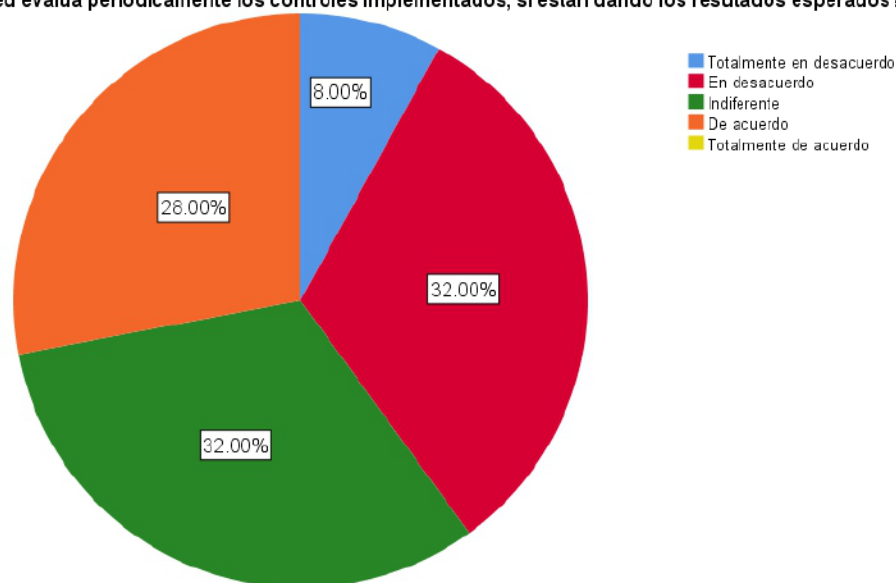
**ITEM N° 5.1 ¿Usted evalúa periódicamente los controles implementados, si están dando los resultados esperados?**

A continuación, se presenta la figura correspondiente con los datos obtenidos.

### **Figura 46**

*Evaluación periódica de los controles implementados*

¿Usted evalúa periódicamente los controles implementados, si están dando los resultados esperados?



*Nota.* La figura 46 evidencia las cifras que evalúan los controles implementados, y si están dando los resultados esperados. Fuente: Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia con base en el programa del SPSS, versión 25.

### **Análisis**

La encuesta a los empresarios indica que el 28% está de acuerdo con que se evalúen periódicamente los controles implementados y se emitan los resultados esperados; en tanto, que un 32% asume una actitud indiferente y el 40% (32% y 8%), declara estar en desacuerdo con verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos; en este sentido, se da lugar a que en las empresas se generan errores, desviaciones y riesgos que conlleven a los fraudes.

### **Interpretación**

En las respuestas de los empresarios de las Pymes en la figura 46, se afirma que un 40 % está en desacuerdo en evaluar periódicamente los controles implementados, si se están dando los resultados esperados; lo que da lugar a que si no se evalúan los controles no se pueden detectar posibles desviaciones y amenazas. Lo anterior, no ayuda al cumplimiento de los objetivos, porque

no se podrían identificar posibles acciones correctivas dirigidas a asegurar el cumplimiento de la misión, los objetivos, los planes, los programas, las metas y las disposiciones normativas que regulan el buen desempeño.

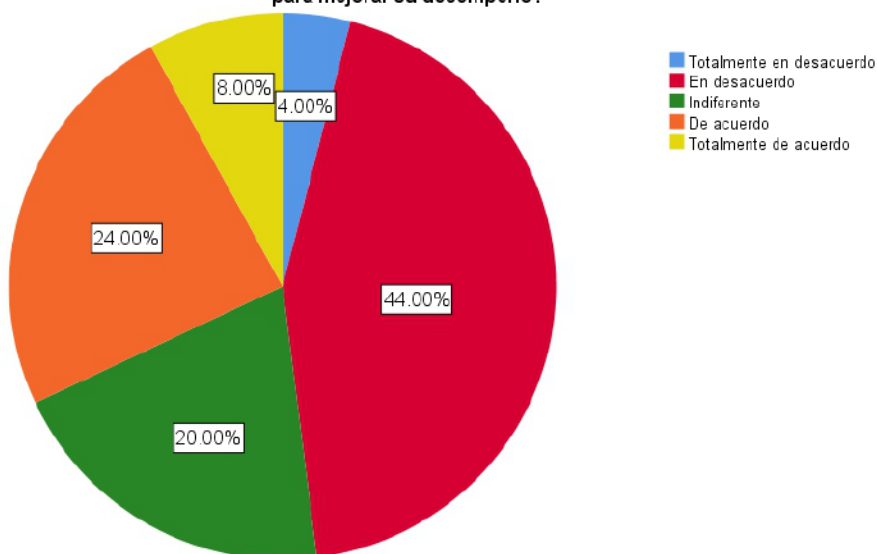
**ITEM N° 5.5 ¿Usted les da seguimiento a los planes en las áreas más vulnerables?  
¿Considera que es necesario cambiarlo para mejorar su desempeño?**

En la figura 47 se relacionan los datos obtenidos.

**Figura 47**

*Seguimiento a lo planeado en las áreas más vulnerables*

¿Usted le da seguimiento si lo planeado en las áreas más vulnerables. Considera que es necesario cambiarlo para mejorar su desempeño?



*Nota.* La figura 47 muestra las cifras del seguimiento a lo planeado en las áreas más vulnerables, si hay que cambiarlo para mejorar su desempeño. Fuente: Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia apoyada en el programa del SPSS, versión 25.

**Análisis**

De la encuesta a los empresarios de las Pymes en la figura 47, se observa un acuerdo del 32 % (24% y 8%), en el sentido de que se debe proveer de adecuados seguimientos a lo planeado en las áreas más vulnerables, por lo tanto, se advierten los cambios para mejorar el desempeño;

mientras que el 20% tienen una actitud indiferente; y el 48%, manifiesta que está en desacuerdo con los seguimientos de las áreas vulnerables, esto traería como consecuencia ser víctimas de fraudes.

### **Interpretación**

En las respuestas de los empresarios de las Pymes en la figura 47, se identifica que un 32% está de acuerdo con el seguimiento a los planes de las áreas más vulnerables, donde se requiere mejorar el desempeño, de esta forma, se puede evaluar la eficacia de la ejecución del Control Interno, con el fin de que se trabaje adecuadamente y se esté en constante cambio. En caso contrario, se deben tomar las medidas correctivas. Por otro lado, se identifica un alto desacuerdo (44%), por parte de los empresarios en el seguimiento de las áreas vulnerables, lo que da oportunidad a ocasionar fraudes, provocando el cierre de los negocios por falta de interés en el control permanente requerido por estas áreas en riesgo.

### **Análisis de la variable dependiente-Prevención del fraude en el marco de la responsabilidad social.**

Para efectos del análisis de la variable dependiente-Prevención del fraude- se reconocen tres dimensiones, en las que cada una contiene una serie de preguntas que fueron respondidas por los empresarios de las Pymes, cuyas respuestas aportan a los resultados de la investigación.

Respecto a las preguntas de esta variable, a continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron de los empresarios de las Pymes.

#### **a) DIMENSIÓN N° 1 Fraude -Oportunidad**

##### **ÍTEM N° 1.1 ¿Se realizan arqueos sorpresivos a las cajas para reducir el fraude?**

En la siguiente figura se presentan los datos obtenidos.

**Figura 48***Arqueos sorpresivos a las cajas*

*Nota.* La figura 48 especifican las cifras de los arqueos sorpresivos a las cajas para reducir el fraude. Fuente: Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia basada en el programa del SPSS, versión 25.

**Análisis**

Las encuestas a los empresarios señalan que el 28 % (20% y 8%), si realizan arqueos sorpresivos en las cajas, y el 36%, manifiesta una actitud indiferente; así mismo, el 24% (16% y 8%) presenta desacuerdo en efectuar un recuento del efectivo recibido en la caja.

**Interpretaciones**

En la figura 48 se observa que el 28% de los empresarios realiza arqueos sorpresivos en las cajas, esto indica que comprueban el dinero recibido y el efectivo existente; por ende, se aprecia que para ellos es importante este tipo de control, porque no están expuestos a pérdidas o a descuidos en la contabilidad. Mientras que un 36% de los empresarios no está de acuerdo con los seguimientos al control del dinero en las cajas, lo que puede generar oportunidades de fraudes.

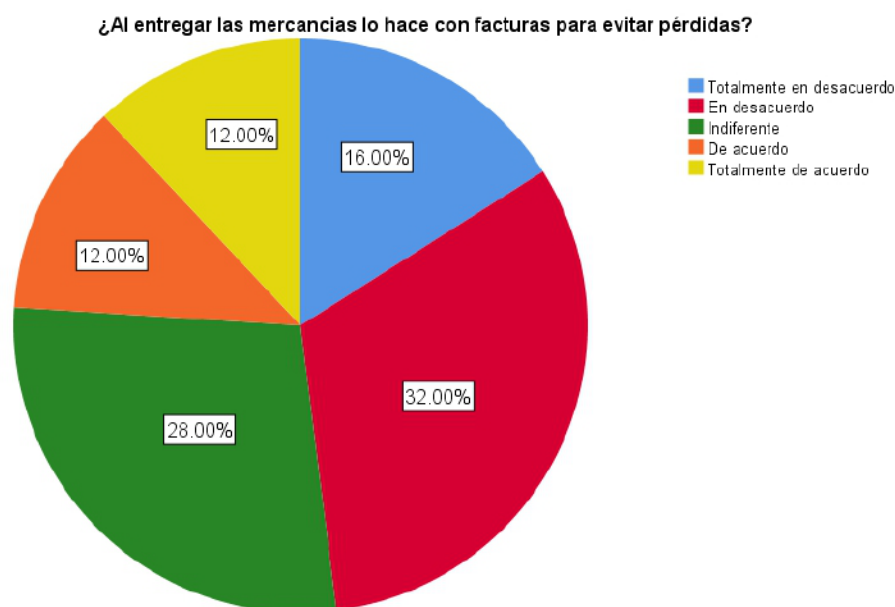
Para los restantes propietarios (24%), le es indiferente y es posible, que no se den cuenta ni sean conscientes aún de la importancia de esta medida de control.

### ITEM 1.3 ¿Al entregar las mercancías lo hace con facturas para evitar pérdidas?

En la siguiente figura se revela el resultado de esta pregunta.

**Figura 49**

*Entrega de las mercancías con facturas para evitar pérdidas*



*Nota.* La figura 49 expone los porcentajes de las respuestas a la anterior pregunta. Fuente:

Encuesta de los empresarios (2020), elaboración propia según el programa del SPSS, versión 25.

#### **Análisis**

De la encuesta a los empresarios de las Pymes, se observa que el 24 % expide facturas y el 28% manifiesta una percepción de indiferencia; por otro lado, el 48% está en desacuerdo (16% y 32%), en entregar las mercancías con facturas, a pesar de ser un documento obligatorio para los reclamos o conflictos que se puedan producir entre comprador versus vendedor.

#### **Interpretación**

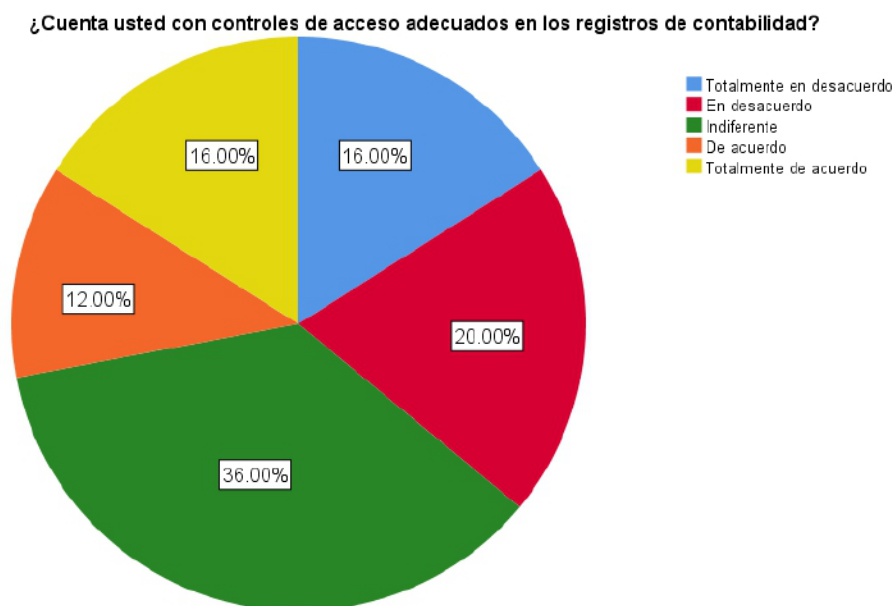
En la figura 49 se identifica que un 24% de los empresarios realiza la venta con facturas para evitar reclamaciones entre el vendedor y el comprador. Por lo tanto, es un documento clave requerido por la Dirección General de Ingreso-D.G. I, en el que se debe dejar constancia de las operaciones mercantiles, por lo tanto, es apropiado llevar el control de la actividad comercial que se realiza en la empresa.

**ITEM N° 1.5 ¿Cuenta usted con controles de acceso adecuados en los registros de contabilidad?**

En la figura 50 se presentan los datos conseguidos.

**Figura 50**

*Controles de acceso adecuados en los registros de contabilidad*



*Nota.* La figura 50 detalla las cifras de los controles de acceso en los registros de contabilidad, del año 2020. Fuente: Encuesta a los empresarios, elaboración propia acorde con el programa detalla SPSS, versión 25.

**Análisis**

En la encuesta a los empresarios de las Pymes, se percibe que el 28% (16% y 12%) posee controles de acceso a los registros de contabilidad, mientras que la actitud del 36%, es de indiferencia; por otra parte, el 36% (16% y 20%) no establece controles de acceso a la contabilidad, lo que conlleva a cometer prácticas inadecuadas que afectan el sistema de Control Interno.

### Interpretación

En las respuestas de la figura 50, se advierte que un 28% valora los controles de acceso a la contabilidad, quiere decir que son conscientes de la importancia de la seguridad de la información. El 36% restante es indiferente a los controles de la información contable o no está de acuerdo en tenerlos. Por lo que se deduce, que para estos empresarios no es importante vigilar la contabilidad.

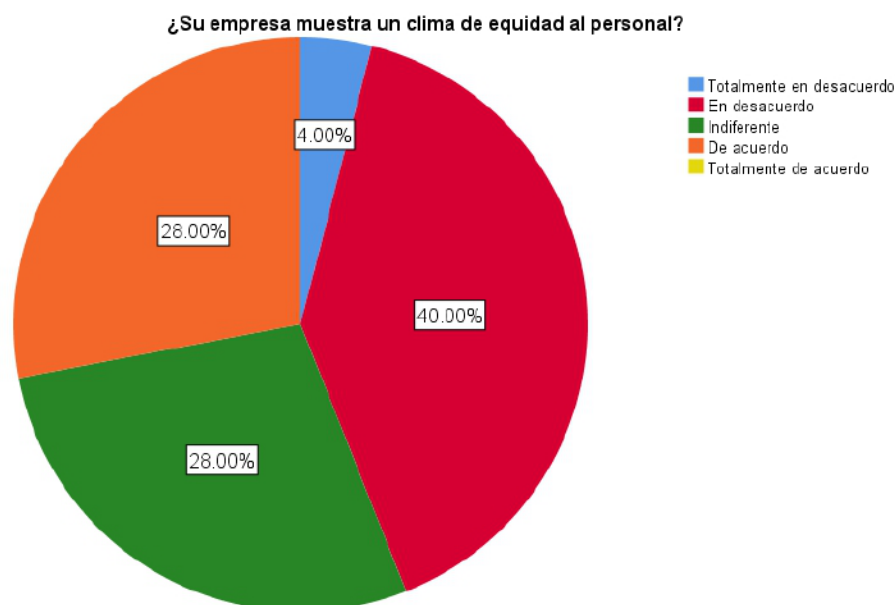
### b) DIMENSIÓN N°2 Necesidad/Presión.

#### ITEM N° 2.1 ¿Su empresa muestra un clima de equidad al personal?

En la figura 51 se exhiben los datos obtenidos.

**Figura 51**

*Clima de equidad*



*Nota.* La figura 51 se refiere al clima de equidad en las Pymes objeto de estudio. Fuente: Encuesta a empresarios (2020). Elaborada por la propia investigadora consolidada en el programa SPSS.V.25 (2020).

### **Análisis**

En las respuestas de los empresarios de las Pymes, se estima que el 28% está de acuerdo con que la empresa refleje un clima equidad; mientras que otro 28 % es indiferente y un 44% (40% y 4%), está en desacuerdo con la existencia de un buen clima de equidad.

### **Interpretación**

Un 28% de los empresarios valora al empleado por hacer las cosas bien y se preocupa por conservar ese talento humano. En consecuencia, el compromiso de un colaborador de cumplir las metas laborales está determinado por las oportunidades que le brinda la empresa de satisfacer sus objetivos personales. Llama la atención el alto porcentaje (44%) de empresarios a quienes no les interesa el clima de equidad y un 28 % de indiferentes, lo que se percibe como un menosprecio a los colaboradores en este tipo de empresas. En estos casos, se origina la oportunidad de que se cometan fraudes como reacción a ese maltrato, lo que puede perjudicar la reputación de la empresa y también, inducir a que otros colaboradores no se arriesguen a continuar trabajando en ella.

**ITEM N° 2.5 ¿Considera que el acceso al efectivo y a otros activos sin ningún control puede crear la oportunidad sobre los empleados, cuando estos tienen problemas económicos o personales?**

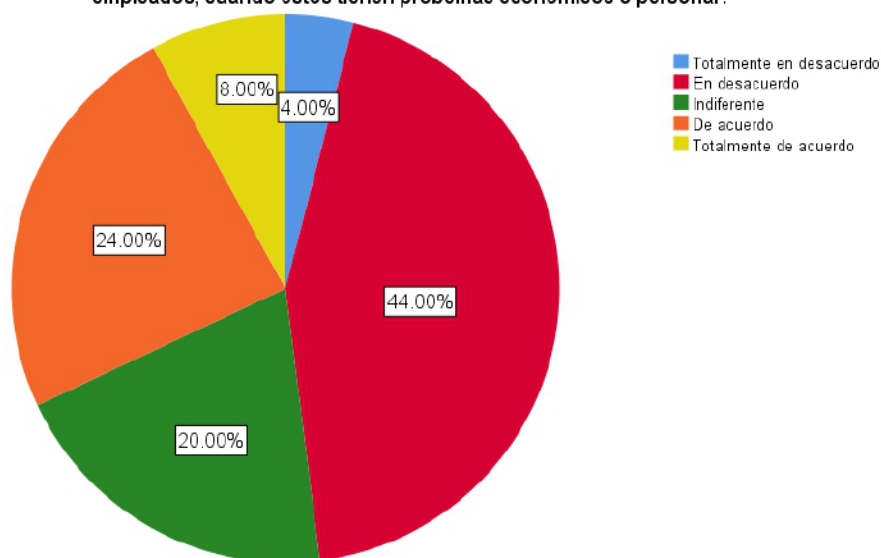
#### **Del fraude entre los empleados.**

En la figura 52 se presentan los datos obtenidos.

### **Figura 52**

*Acceso al efectivo y otros activos*

¿Considera que el acceso al efectivo y a otros activos sin ningún control puede crear la oportunidad sobre los empleados, cuando estos tienen problemas económicos o personal?



*Nota.* La figura 52 indica la cifra correspondiente al acceso al efectivo y otros activos. Fuente: Encuesta a empresarios (2020). Elaborado por la propia investigadora con base en el programa SPSS.V.25.

### **Análisis**

De la encuesta a los empresarios de las Pymes, el 32 % dice que no tener controles al efectivo y a otros activos puede crear una oportunidad y presión sobre los empleados, cuando éstos tienen problemas financieros o de índole personal; mientras que la actitud del 20% es de indiferencia. Así mismo, el 48% (44% y 4%) de los empresarios, aduce estar en desacuerdo, en el sentido de que no realizar controles no crea oportunidades ni motiva a los colaboradores a cometer un fraude.

### **Interpretación**

En la figura 52, el 32% de los empresarios es sensato, al percibir que dar oportunidades puede generar fraudes y el alto porcentaje del 48% de los empresarios, todavía no es consciente de

lo contrario y se encuentran expuestos a generar ocasiones de fraude y a cometer irregularidades, dada la necesidad y los tratos al personal.

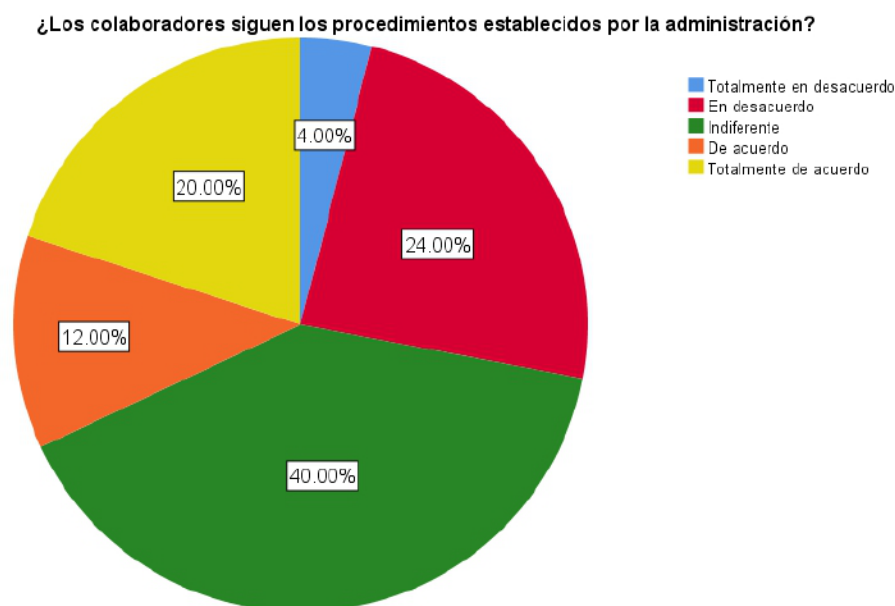
### c) Dimensión N°3 Racionalización /Justificación

#### ITEM N° 3.5 ¿Los colaboradores siguen los procedimientos establecidos por la administración?

En la siguiente figura 53 se evidencian los datos alcanzados.

**Figura 53**

*Procedimientos establecidos por la administración*



*Nota.* La figura 53 exhibe la cifra de los procedimientos determinados por la administración.

Fuente: Encuesta a empresarios (2020). Elaboración propia según al programa SPSS.V.25.

#### **Análisis**

De la encuesta a los empresarios de las Pymes, se observa un 32% (20% y 12%), que está de acuerdo con seguir los procedimientos establecidos por la administración; en cambio, el 40% es indiferente a esta aseveración. A su vez, el 28% (24% y 4%) se opone a seguir los procedimientos instaurados por la administración.

## **Interpretación**

En la figura 53, el 32% de los empresarios de las Pymes manifiestan que los colaboradores siguen los procedimientos establecidos por la administración, esto indica que logran mantener un ambiente adecuado para alcanzar con eficiencia las metas asignadas; mientras que el 40%, percibe que sus colaboradores no siguen los procedimientos decretados por la administración, razón por la cual, piensan que no es imprescindible llevar a cabo estos procedimientos.

Sin embargo, el 28% de este sector, se encuentra en oposición a que los colaboradores sigan los procedimientos de la administración, quizás porque las reglas o la estructura operacional o los procedimientos no están bien organizados en su negocio.

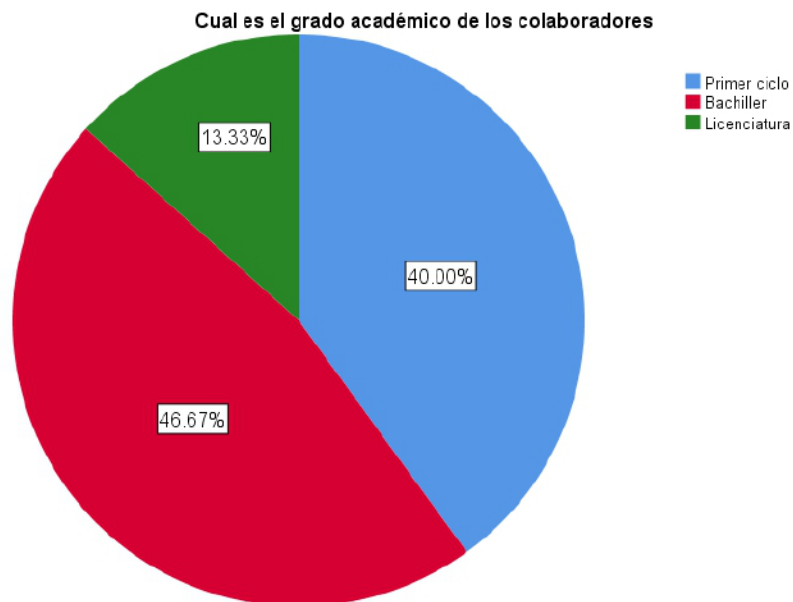
**Parte B de la Encuesta a los colaboradores:** resultados obtenidos de las preguntas con respuestas dicotómicas.

En seguida, en el anexo 2, se revelan los aspectos generales de las Pymes (formación académica, años de servicios, número de empleados).

a) **¿Cuál es el grado académico de los colaboradores?**

### **Figura 54**

*Grado académico de los colaboradores*



*Nota.* La figura 54 expone las cifras del grado académico de los colaboradores en el año 2020.

Fuente: Encuesta a colaboradores, elaborada por la propia investigadora y sustentada por el programa SPSS.V.25 (2020).

### **Análisis**

De los encuestados acerca del grado académico de los colaboradores de las Pymes, el 46.67 % es bachiller, mientras que el 40% posee un grado de primer ciclo; por otro lado, un 13.33% tiene una licenciatura.

### **Interpretación**

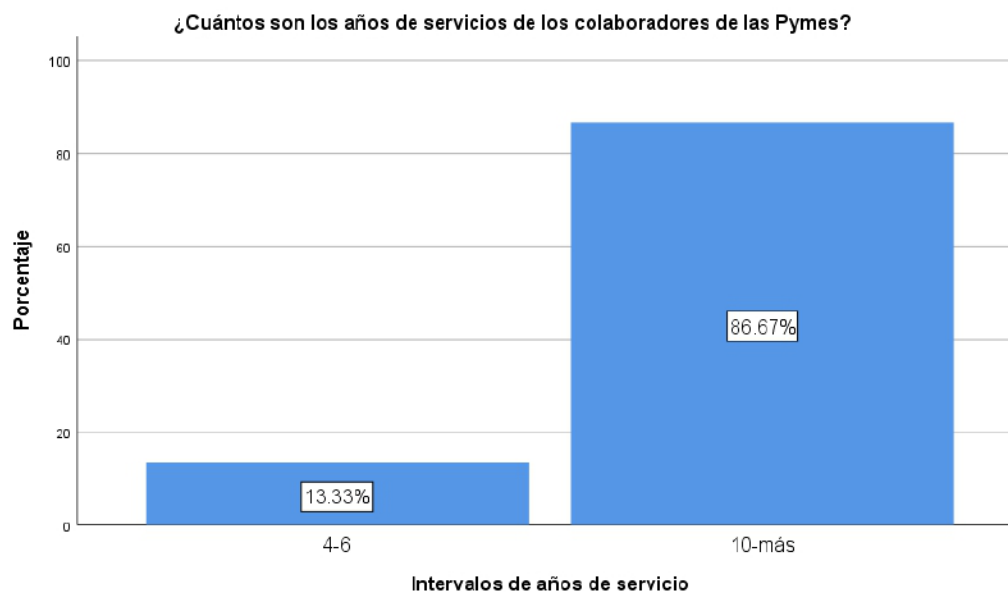
En la figura 54 se observa que el título de bachiller sobresale entre los grados académicos de los colaboradores de las Pymes, en un 46.67%. El nivel académico del 13.33%, alcanza la licenciatura; por otra parte, el nivel de estudios del 40% es de primer ciclo, por lo que sería de gran importancia que los empresarios capacitaran a sus colaboradores sobre fraudes, a fin de que ellos no estén envueltos en este tipo de ilícitos.

### **b) ¿Cuántos son los años de servicios de los colaboradores de las Pymes?**

En la siguiente figura se despliegan los datos recolectados.

### Figura 55

#### *Años de servicios de los colaboradores*



*Nota.* La figura 55, comprueba los años de servicios de los colaboradores. Fuente: Encuesta a colaboradores (2020). Elaborado por la propia investigadora basada en el programa SPSS. Versión 25.

#### Análisis

El rango entre cuatro y seis años de servicio representa el 13.33% de los colaboradores, y el rango de 10 o más años, el 88.67%.

#### Interpretación

De acuerdo con la figura 55, la cifra del grupo de colaboradores con más de 10 años de permanencia significa que la mayoría de ellos no ha cometido algún tipo de fraude en contra de la empresa.

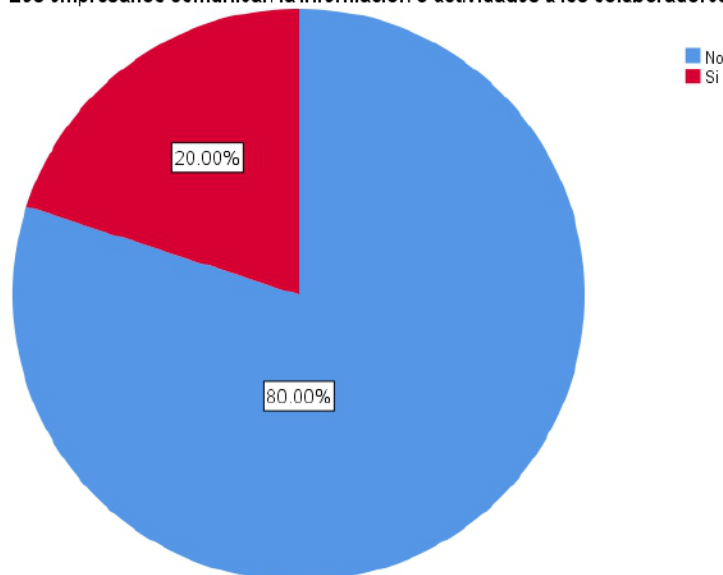
**c) ¿Los empresarios comunican la información o actividades a los colaboradores por escrito?**

En la siguiente figura se relacionan los datos obtenidos.

### Figura 56

*Los empresarios comunican por escrito la información o actividades a los colaboradores*

Los empresarios comunican la información o actividades a los colaboradores por escrito.



*Nota.* La figura 56 registra las cifras de la comunicación escrita a los colaboradores. Fuente: Encuesta a Colaboradores (2020). Elaborada por la investigadora, apoyada en el programa SPSS.V.25.

#### **Análisis**

De la encuesta a los colaboradores se observa que un 80% de los empresarios no comunica por escrito la información o las actividades, mientras que el 20% si lo realiza.

#### **Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 56 se advierte que un 80% no comunica por escrito las informaciones o actividades. Esto quiere decir, que los dueños no les proporcionan ningún tipo de información valiosa de la empresa. A pesar de que es un aspecto

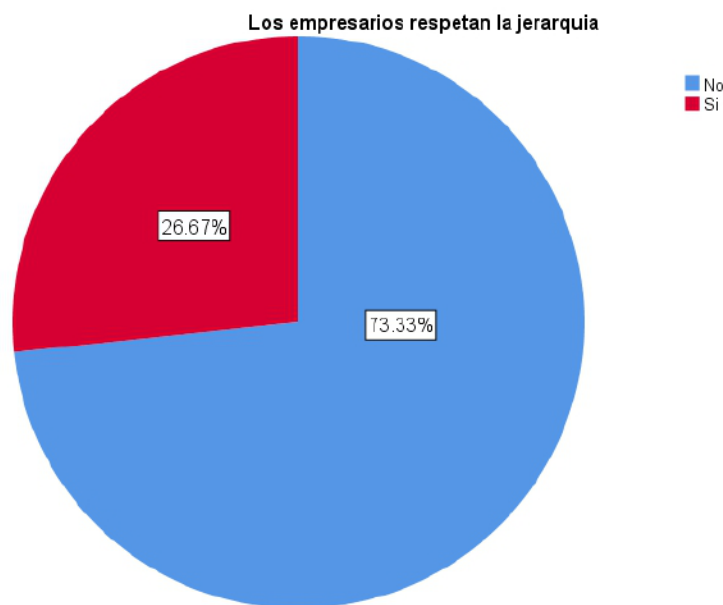
importante que debe cuidar el empresario para que sus trabajadores den lo mejor de sí mismos en sus funciones cotidianas.

**d) ¿Los empresarios respetan la Jerarquía?**

En la siguiente figura se aprecian los datos encontrados.

**Figura 57**

*Respetan la jerarquía*



*Nota.* La figura 57 expone las cifras de los empresarios que respetan la jerarquía. Fuente: Encuesta a Colaboradores (2020). Elaborado: por la propia investigadora con base en el programa SPSS.V.25 (2020).

**Análisis**

De la encuesta a los colaboradores se observa que un 73.33% de los empresarios no respeta la jerarquía, mientras que el 26.67% si la respeta.

**Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 57, se observa un 73.33% de empresarios que no respetan la jerarquía, esto indica que los empleados no saben a quién

dirigirse respecto a los grados de autoridad, ya que por ser empresas familiares, no han establecido claramente las funciones de cada uno de ellos, por lo tanto todos dan órdenes y los empleados no distinguen a quién atender; es importante que se establezcan las jerarquías entre ellos, para mejorar la eficiencia de los trabajadores y lograr los objetivos determinados.

**Análisis de los resultados de algunas de las preguntas aplicadas a los colaboradores según la escala de Likert.**

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de algunas de las preguntas utilizadas en la escala de Likert, en cuanto a las dimensiones acerca de los componentes del Control Interno que corresponden a la evaluación del riesgo, las actividades de control, la comunicación e información y el monitoreo y seguimiento.

Se utilizó la siguiente escala de respuestas:

Totalmente de Acuerdo	5
Acuerdo	4
Indiferente	3
Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

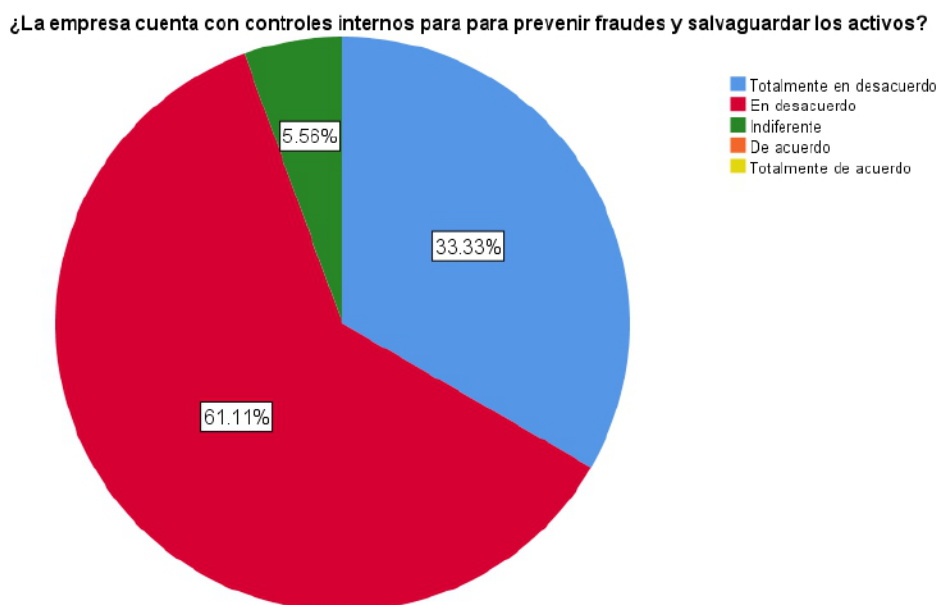
**Análisis de la variable N°1 independiente: Control Interno**

Para efecto del análisis de la variable independiente - Control interno, se identificaron sus cinco dimensiones y cada una de ésta, contiene una serie de preguntas que fueron respondidas por los colaboradores de las Pymes; cuyas respuestas aportan a los resultados de la investigación.

**a) DIMENSIÓN N°1: Ambiente de control.**

**ITEM N° 1.1 ¿La empresa cuenta con Controles Internos adecuados para prevenir fraudes y salvaguardar los activos?**

En la siguiente figura 58 se revelan los resultados, así:

**Figura 58***Controles internos adecuados para prevenir el fraude*

*Nota.* En la figura 58, se manifiesta la percepción de los colaboradores sobre los Controles Internos para prevenir los fraudes y salvaguardar los activos. Fuente: Encuesta a los colaboradores (2020), elaborado por la propia investigadora según el programa SPSS.V.25.

**Análisis**

De las encuestas a los colaboradores de las Pymes, se observa que un 94% (33.33% y 61.11%) no está de acuerdo con que la empresa posea Controles Internos para prevenir los fraudes y salvaguardar los activos. En cambio, un 5.56% asume una actitud indiferente.

**Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes, según la figura 58, se advierte que un 94% no está de acuerdo con los controles internos en la empresa para prevenir los fraudes y salvaguardar los activos. Esto indica, que no estiman significativo poseer un adecuado Control Interno, sin darse cuenta de que corren el riesgo de que se cometa algún tipo de fraude; por otro lado, el 5.56% es indiferente y no considera esta responsabilidad fundamental de crear un adecuado

ambiente de trabajo, que impulse a los trabajadores a cumplir un código de conducta y mejorar de manera constante el sistema de Control Interno. No obstante, en un ambiente de trabajo sin una cultura de control, pueden existir más oportunidades para que se cometa un delito o un acto impropio y en general, fraudes a la empresa.

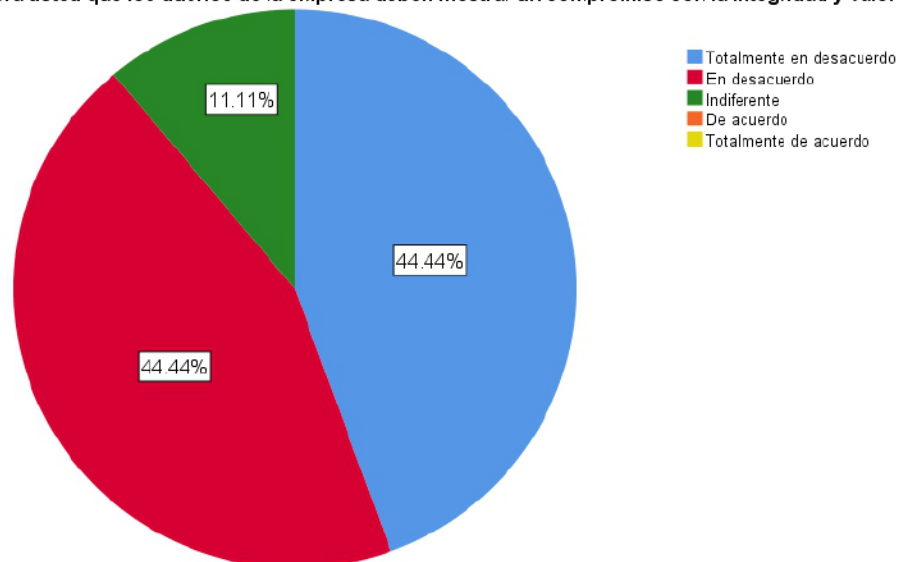
**ITEM N° 1.3 ¿Considera usted que los dueños de la empresa deben mostrar un compromiso con la integridad y los valores?**

La siguiente figura registra los resultados:

**Figura 59**

*Los dueños de la empresa deben mostrar un compromiso con la integridad y valores*

¿Considera usted que los dueños de la empresa deben mostrar un compromiso con la integridad y valores?



*Nota.* La figura 59 evidencia el compromiso de los empresarios con la integridad y los valores corporativos.

Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), diseñada y ejecutada por la investigadora, fundamentada en el programa SPSS, versión 25.

**Análisis**

De la encuesta presentada a los colaboradores de las Pymes, se distingue que un 88.88% (44.44% y 44.44%) percibe que los dueños de la empresa no están comprometidos con la integridad y los valores corporativos; mientras que en el 11,11% se aprecia una actitud de indiferencia.

### **Interpretación**

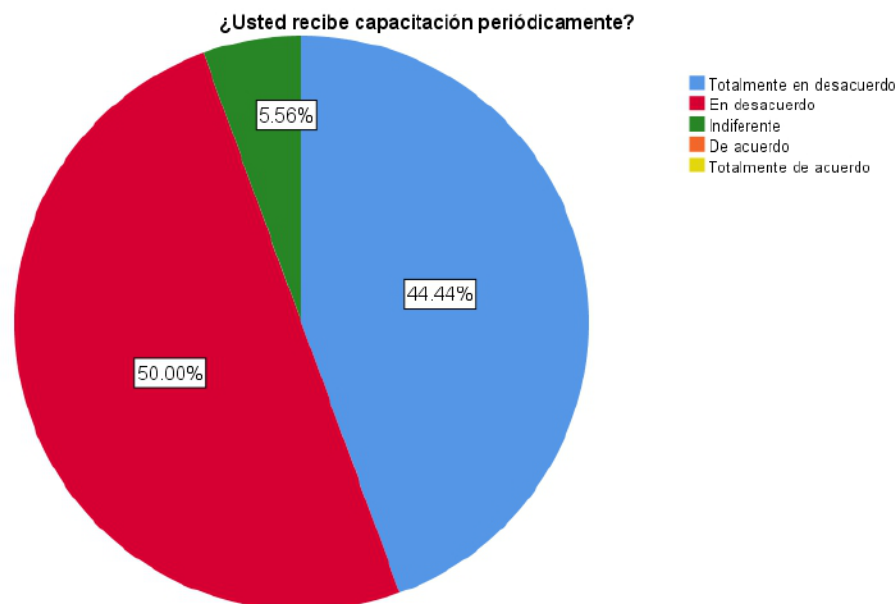
Según las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 59, el 88.88% no admite un compromiso de los propietarios con la integridad y los valores de la empresa. Esto quiere decir, que los dueños no comunican los valores ni la responsabilidad que deben seguir los empleados en sus labores diarias, mientras que la actitud del 5.56% es indiferente, quizás, porque no perciben la integridad de los dueños. Por lo que esto, se convierte en un hallazgo fundamental para recomendar instaurar una estrategia organizacional.

### **ITEM N° 1.4 ¿Usted recibe capacitación periódicamente?**

Enseguida, la figura presenta los resultados obtenidos.

### **Figura 60**

*Capacitación periódica*



*Nota.* La figura 60 especifica las respuestas de este Ítem en el año 2020. Fuente: Encuesta a los colaboradores (2020), elaboración propia basada en el programa del SPSS. Versión 25.

### **Análisis**

De los argumentos de los colaboradores de las Pymes, se descubre que un 94.44 % (44.44% y 50.00%), manifiesta no recibir algún tipo de capacitación de forma periódica, mientras que el 5.56 % percibe una actitud indiferente.

### **Interpretación**

Las respuestas de los colaboradores de las Pymes, en la figura 60, manifiestan en un 94,44%, que no reciben capacitación periódicamente, a pesar de que es una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, y una inversión, que aporta beneficios a la empresa. En contraste, el 5.56% es indiferente, no valora la eficacia de la capacitación en las relaciones humanas, las relaciones internas y en las externas.

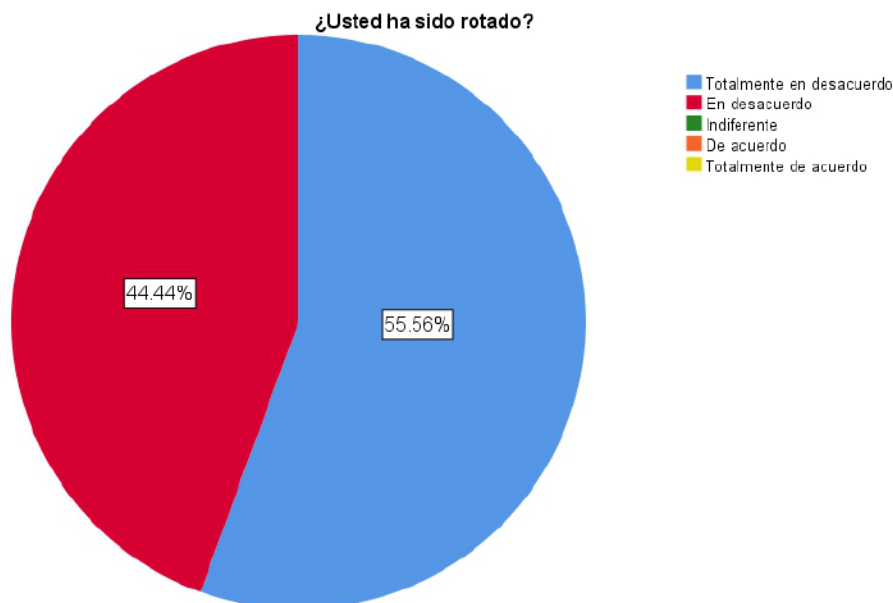
## **DIMENSIÓN N° 2. Evaluación del riesgo**

### **ITEM N° 2.1 ¿Usted ha sido rotado?**

En la siguiente figura 61 se exhiben los resultados:

### Figura 61

#### *Rotación del personal*



*Nota.* La figura 61, se refiere a los porcentajes de rotación de los trabajadores. Fuente: Encuesta a los colaboradores (2020), elaboración propia, sustentada en el programa del SPSS, versión 25.

#### **Análisis**

De las encuestas a los colaboradores de las Pymes, se observa que un 100% (44.44 % y 55.56%) se encuentra en desacuerdo con la falta de rotación en sus cargos.

#### **Interpretación**

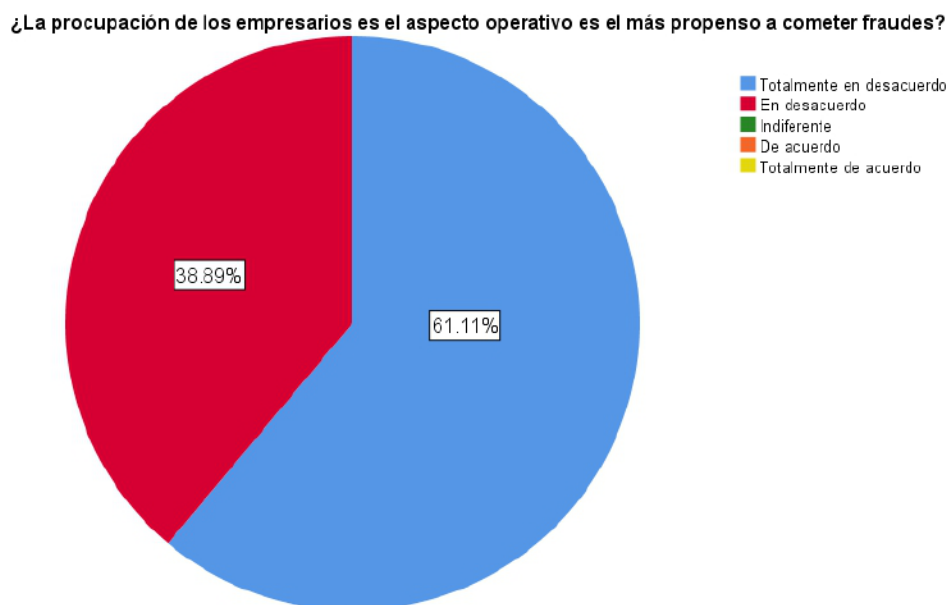
En las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 61, el 100% informa que no ha sido rotado. Esto indica, que los dueños consideran innecesaria la rotación de su personal, lo que puede traer como consecuencia, que los empleados mal intencionados puedan gestionar un acto indebido que perjudique a la empresa. Por lo tanto, en este contexto, es clave impulsar la rotación entre puestos de trabajo en el interior de la organización para evitar cualquier tipo de fraudes.

**ÍTEM N° 2.3 ¿La preocupación de los empresarios en el aspecto operativo es el más propenso a cometer fraude?**

Los resultados se especifican en la siguiente figura:

**Figura 62**

*Preocupación de los empresarios en el aspecto operativo, el más propenso a cometer fraude*



*Nota.* Figura 62 La preocupación de los empresarios en el aspecto operativo, el más propenso a la oportunidad para cometer fraude. Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia apoyada en el programa SPSS, versión 25.

**Análisis**

De las respuestas de los colaboradores de las Pymes, se reconoce que un 100% (61.11% y 38.89%) no están de acuerdo con que la preocupación de los empresarios sea que el aspecto operativo es el más propenso a cometer fraude.

**Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 62, se ventila que un 100% no está de acuerdo en la preocupación de los empresarios al considerar óptimo, el aspecto

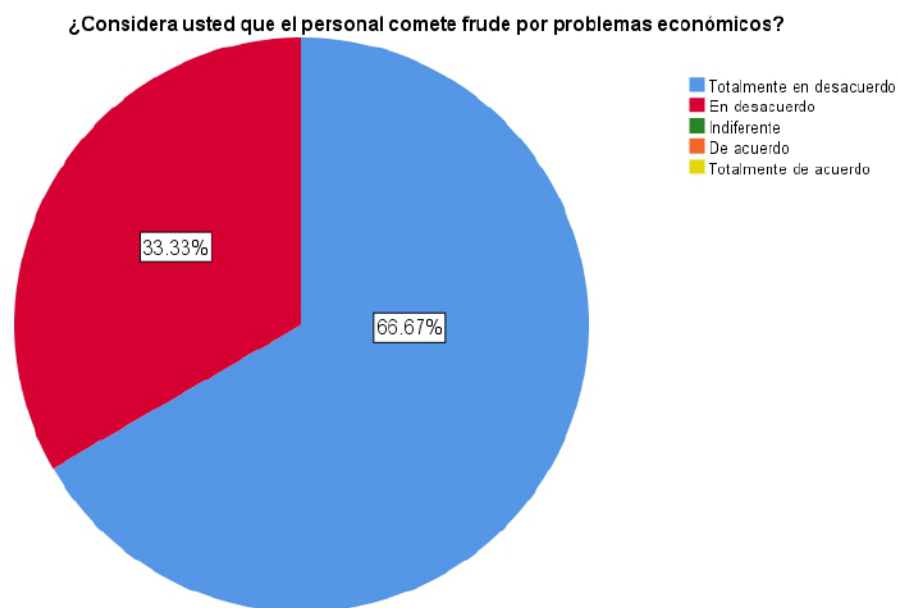
operativo, así mismo, lo más propenso al fraude. Sin embargo, señalan, que el aspecto operativo no es el único donde se pueda cometer algún tipo de fraude, por tal motivo es sustancial mantener controles adecuados en todas las áreas (ejemplo: el depósito, el dinero), para prevenir cualquier tipo de irregularidad que perjudique la reputación de la empresa.

**ITEM N° 2.4 ¿Considera usted que el personal comete fraude por problemas económicos?**

En la siguiente figura se presentan los resultados:

**Figura 63**

*El personal comete fraude por problemas económicos*



*Nota.* En la figura 63, los colaboradores responden acerca del fraude que se comete por problemas económicos. Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia con basada en el programa del SPSS, versión 25.

**Análisis**

De las encuestas a los colaboradores de las Pymes, se observa que un 100% (33.33% y 66.67%) indica no estar de acuerdo en que el personal comete fraude solo por problemas económicos.

### **Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 63, manifiestan que un 100% no está de acuerdo en considerar que el personal comete fraude únicamente por problemas económicos, por lo tanto, es muy preocupante que muchos empresarios no les den la importancia a los problemas de sus empleados. Es decir, que más allá de los problemas económicos, se requiere dar un buen trato y motivar a los colaboradores, al establecer medidas de control y seguimiento en todas las áreas para evitar cualquiera irregularidad que se pueda suscitar.

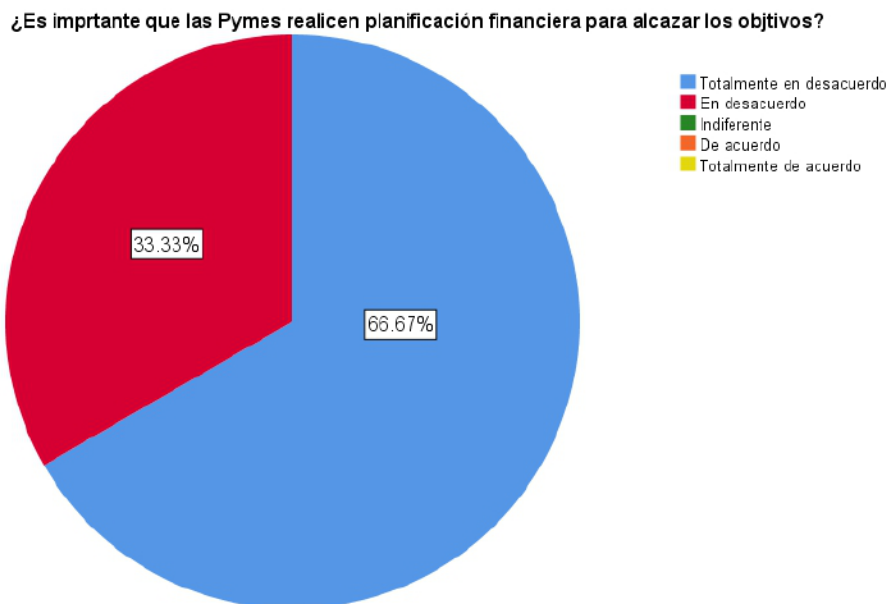
### **DIMENSIÓN N°3 Actividades de Control**

**ITEM N° 3.2 ¿Es importante que las Pymes realicen planificación financiera para alcanzar los objetivos?**

Los resultados se registran en la siguiente figura:

#### **Figura 64**

*Importancia de realizar planificación financiera para alcanzar los objetivos*



*Nota.* La figura 64 expone la importancia que se le da a la planificación financiera para alcanzar los objetivos de las Pymes. Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia según el programa SPSS, versión 25.

### **Análisis**

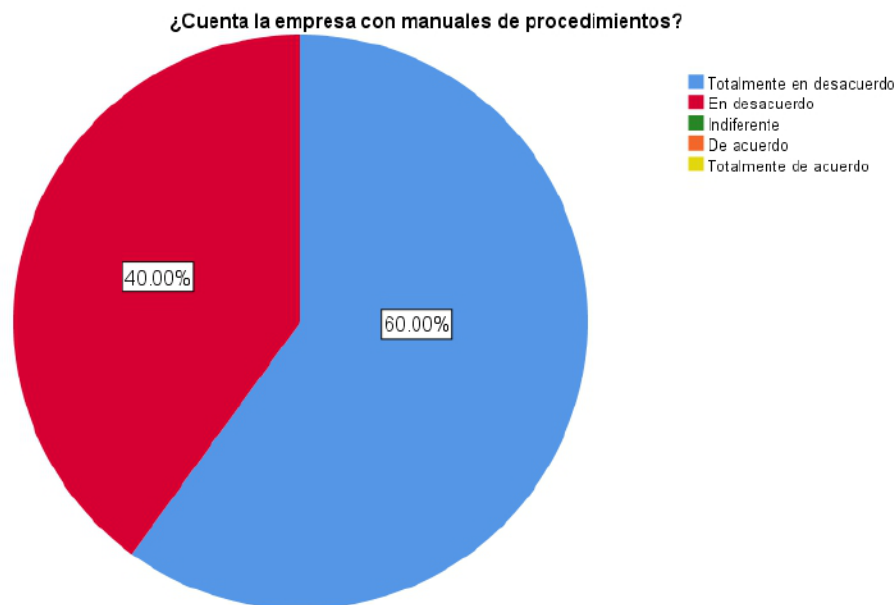
En las respuestas de los colaboradores de las Pymes, se observó que un 100%. (66.67% y 33.33%) contestó no estar de acuerdo en que las Pymes realicen planificación financiera para alcanzar los objetivos empresariales. Esto indica, que para ellos el tema de la planificación no es relevante; es probable que desconozcan los aspectos administrativos, contables y organizacionales.

### **Interpretación**

De las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 64, se deduce que la planificación financiera no es representativa en el logro de los objetivos organizacionales. Esto indica, que en las Pymes objeto de estudio, no existe una planificación que ayude a mejorar las estrategias del negocio en marcha.

### **ITEM N° 3.4 ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?**

En la siguiente figura se presentan los resultados.

**Figura 65***Manuales de procedimientos en la empresa*

*Nota.* La figura 65 evidencia la falta de manuales de procedimiento en las Pymes investigadas.

Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 25.

**Análisis**

De acuerdo con el resultado de las encuestas a los colaboradores de las Pymes, se observa que el 100% (40 %y 60%) no está de acuerdo en incluir manuales de procedimientos en sus empresas.

**Interpretación**

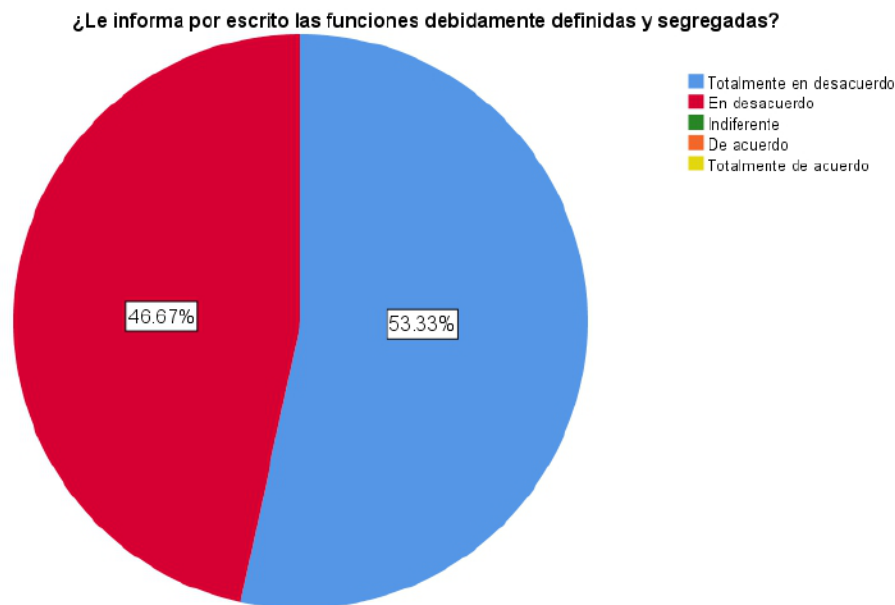
En las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 65, el 100% de las empresas no cuenta con manuales de procedimientos; de lo cual se infiere, que los dueños no los han implementado, siendo la base de la buena ejecución de las tareas diarias en todas las áreas. Al no existir los manuales, tampoco pueden controlarse las actividades. Es indispensable contar con estas guías para cada cargo, a fin de buscar eficiencia en las funciones de los colaboradores.

### ITEM N° 3.5 ¿Le informa por escrito las funciones debidamente definidas y segregadas?

La siguiente figura determina los resultados.

**Figura 66**

*Informa por escrito las funciones debidamente definidas y segregadas*



*Nota.* La figura 66 responde a la entrega de información de las funciones, debidamente definidas y segregadas. Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia apoyada en el programa del SPSS, versión 25.

#### **Análisis**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes, se sugiere que un 100%. (53.33% y 46.67%) no recibe por escrito las funciones debidamente definidas y segregadas.

#### **Interpretación**

En los resultados de las encuestas a colaboradores de las Pymes en la figura 66, se manifiesta que un 100% no recibe por escrito las funciones definidas y segregadas, esto indica que no existen actividades debidamente documentadas.

## DIMENSIÓN N° 4 Información y Comunicación

### ITEM N° 4.2 ¿Considera que la comunicación es el recurso clave, estratégico y vital para planificar?

Los resultados se revelan en la siguiente figura.

**Figura 67**

*La comunicación es el recurso clave, estratégico y vital para planificar*



*Nota.* En la figura 67, la comunicación es un recurso clave, estratégico y vital para planificar.

Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia basada en el programa del SPSS, versión 25.

#### **Análisis**

En la encuesta gestionada por los colaboradores de las Pymes, se observa que un 100% (46.67% y 53.33%) no considera a la comunicación como un recurso clave, estratégico y vital para planificar.

#### **Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 67, se divulga en un 100% que la comunicación no es apreciada como un recurso clave, estratégico y vital para planificar. Se indica, que no les interesa manejar una comunicación efectiva, a pesar de que es esencial en cualquier tipo de actividad organizada para alcanzar las metas laborales. Desconocen la importancia de este componente de Control Interno y se les debe concientizar.

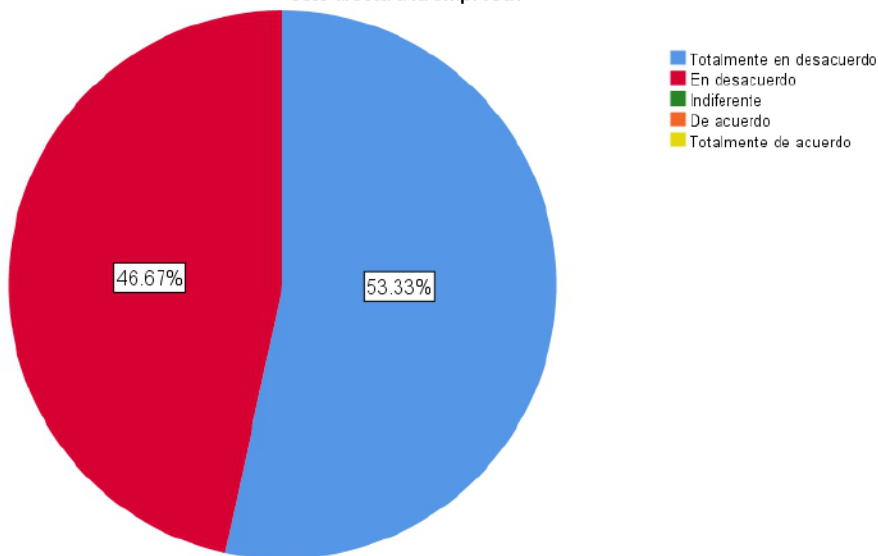
**ITEM N° 4.5 ¿Piensa usted que se debe comunicar a los colaboradores sobre qué es el fraude y las consecuencias que éste afecta a la empresa?**

Se presenta los resultados en figura siguiente.

**Figura 68**

*Comunicación a los colaboradores sobre qué es fraude y las consecuencias que esto afecta a la empresa*

¿Piensa usted que se debe comunicar a los colaboradores sobre qué es el fraude y las consecuencias que éste afecta a la empresa?



*Nota.* La figura 68 tipifica el fraude y las consecuencias que afectan a la empresa, cuando se comete. Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020) elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 25.

**Análisis**

De las encuestas a los colaboradores de las Pymes, se observa que un 100 % (33.33% y 66.67%) no está de acuerdo con que se deba comunicar a los colaboradores sobre el fraude y las consecuencias que puedan afectar a la empresa.

### Interpretación

En la figura 68, se manifiesta que un 100% no está de acuerdo con la comunicación a los colaboradores acerca del fraude y las consecuencias que afectan a la empresa; esto quiere decir, que esta información no les interesa, debido a los valores éticos del colaborador.

## DIMENSIÓN N° 5 MONITOREO Y SEGUIMIENTO

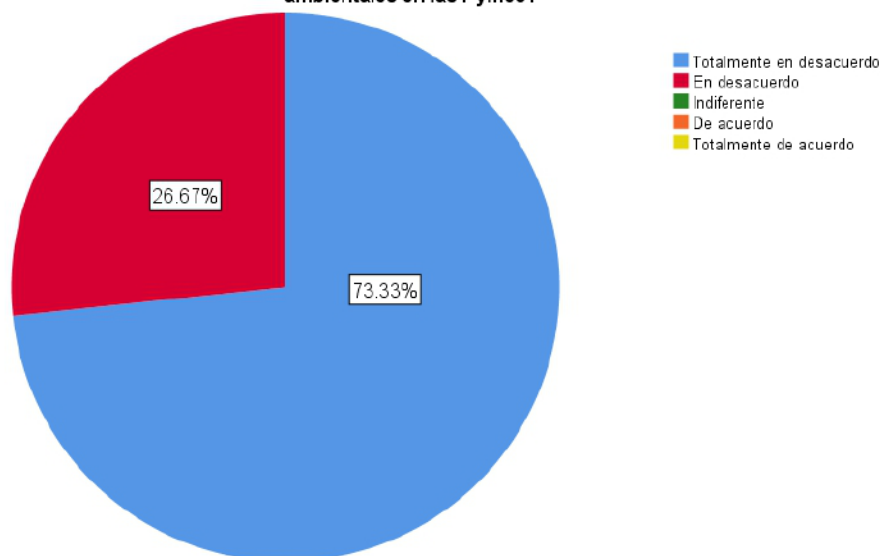
### ITEM N° 5.2 ¿Opina que es importante el mejoramiento continuo en los procesos administrativos, operativos, financieros y ambientales en las Pymes?

En la siguiente figura 69 se notifican los resultados obtenidos.

#### Figura 69

*Importancia del mejoramiento continuo en los procesos administrativos, operativos, financieros y ambientales en las Pymes*

¿Opina que es importante el mejoramiento continuo en los procesos administrativos, operativos, financieros y ambientales en las Pymes?



*Nota.* En la figura 69, no se considera importante el mejoramiento continuo en los procesos administrativos, operativos, financieros y ambientales en las Pyme. Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 25.

### **Análisis**

En la encuesta a los colaboradores de las Pymes, un 100% (26.67% y 73.33%) indica no estar de acuerdo con la importancia del mejoramiento continuo en los procesos administrativos, operativos, financieros y ambientales en las Pymes.

### **Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes de la figura 69, se informa que un 100% considera que no es relevante el mejoramiento continuo en los procesos administrativos, operativos, financieros y ambientales en las Pymes; esto aclara el desinterés de los colaboradores en sus funciones diarias para contribuir a una mejor funcionalidad de la empresa.

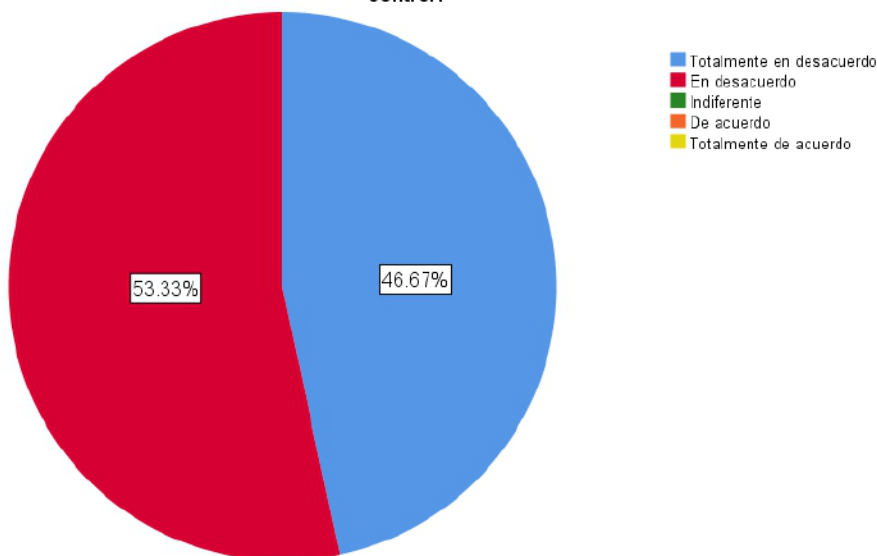
**ITEM N° 5.4 ¿Piensa usted que las empresas Pymes deben realizar seguimiento en el área de efectivo, como medida de control?**

En la figura 70, se presentan los resultados conseguidos.

### **Figura 70**

*Las empresas Pyme debe realizar seguimiento al área de efectivo, como medida de control*

¿Piensa usted que las empresas Pymes deben realizar seguimiento en el área de efectivo, como medidas de control?



*Nota.* En la figura 70 se advierte la indiferencia de las Pymes en realizar seguimiento al área de efectivo como medida de control. Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia apoyada en el programa SPSS, versión 25.

### **Análisis**

De la encuesta a los colaboradores de las Pymes, un 100% (53.33% y 46.67%) está en desacuerdo con que las Pymes efectúen seguimiento al área de efectivo como medida de control.

### **Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes de la figura 70, se expresa que un 100% está en desacuerdo con que se deba realizar seguimiento en el área de efectivo como medida de control; esto indica que a los colaboradores no le gusta seguir el manual de procedimiento administrativo y no tienen claro, que las medidas de control ayudan a alcanzar los objetivos de la empresa y a prevenir el fraude.

Es por ello, que es importante contar con las supervisiones en las áreas de efectivo, especialmente por parte de los dueños, dado el poco interés de los colaboradores en las empresas.

### **DIMENSIÓN N° 1 Oportunidades**

### ITEM N° 1.3 ¿Considera que usted realiza las operaciones diarias en los registros de información contable?

Los resultados se presentan en la siguiente figura 71.

**Figura 71**

*Operaciones diarias en los registros de la información contable*



*Nota.* En la figura 71 se percibe un desinterés en las operaciones diarias de los registros de la información contable. *Fuente:* Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia fundamentada en el programa SPSS, versión 25.

#### **Análisis**

En la encuesta a los colaboradores de las Pymes, se observa que un 86.67% (60% y 26.67%), está en desacuerdo en efectuar operaciones diarias en los registros de la información contable, mientras que un 13.33% mantiene una actitud indiferente.

#### **Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes de la figura 71, un 86.67% no está de acuerdo en plasmar las operaciones diarias en los registros de la información contable; de esto se

deduce, que no siguen los manuales administrativos de procedimiento, y, en consecuencia, la empresa no puede detectar a tiempo posibles fraudes; lo cual se configura en una amenaza que puede ser irreparable para la organización. Por ende, es imprescindible registrar todas las transacciones diarias en los libros de contabilidad, como medida de control y de esta forma, presentar la información financiera para la toma de decisiones de la administración.

### **Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 40, manifiestan un 100% consideran que los distintos niveles de autoridad no permiten el cumplimiento de las funciones de los colaboradores, es decir, que no hay buen liderazgo donde se les exija a los trabajadores que cumplan con las funciones, quizás porque no poseen manuales de procedimientos establecidos en su empresa; por tal motivo es importante que todas las organizaciones busquen que sus trabajadores conserven un óptimo nivel de desempeño que les permita realizar sus tareas, cumplir las funciones y alcanzar los objetivos esperados en el tiempo adecuado.

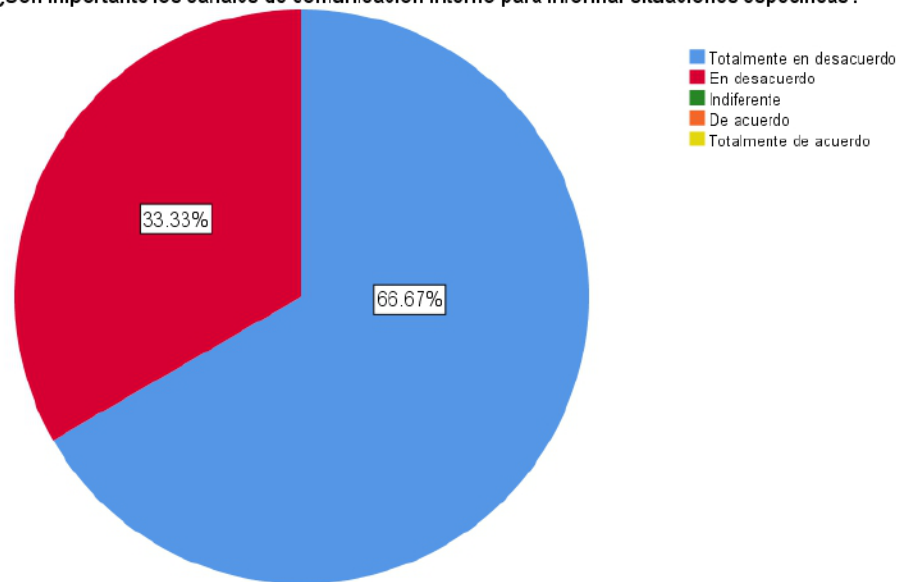
### **ITEM N° 2.4 ¿Son importantes los canales de comunicación interna para informar situaciones específicas?**

Se presentan los resultados obtenidos en la siguiente figura 72.

### **Figura 72**

*Canales de comunicación para informar situaciones específicas*

¿Son importante los canales de comunicación interno para informar situaciones específicas?



*Nota.* La figura 72 muestra. ¿Considera usted importante tener canales de comunicación para informar situaciones específicas? Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia con base al programa del SPSS, versión 25.

### **Análisis**

De las encuestas a los colaboradores de las Pymes se observa un 100% (66.67% y 33.33%) consideran que no es importante tener canales de comunicación para informar situaciones específicas.

### **Interpretación**

En las respuestas de los colaboradores de las Pymes en la figura 72 se advierte que un 100% no está de acuerdo con mantener canales de comunicación para informar situaciones específicas, esto indica que no les interesa transmitir información, por lo tanto, es relevante persistir en el buen funcionamiento de la organización, pues no solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que permite un clima laboral saludable, por ende, lograr una comunicación efectiva es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

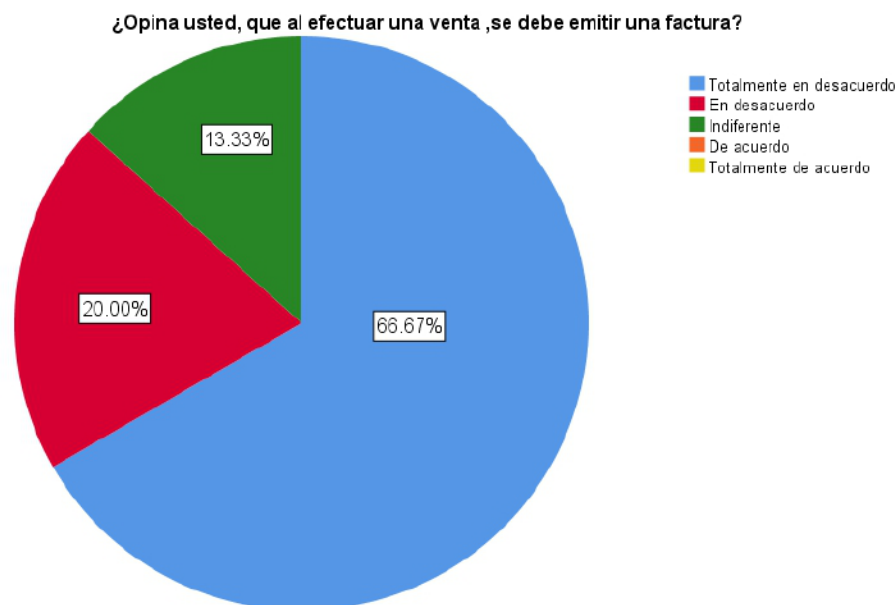
### DIMENSIÓN N° 3 Justificación.

#### ITEM N° 3.1 ¿Opina usted que, al efectuar una venta, se debe emitir una factura?

El resultado se expone en la figura 73.

**Figura 73**

*Emisión de factura al efectuarse una venta*



*Nota.* La figura 73 visualiza ¿Considera usted que cada vez que haga una venta se debe emitir una factura? Fuente: Encuesta de los colaboradores, (2020). Elaboración propia basada en el programa del SPSS, versión 25.

#### **Análisis**

De las encuestas a los colaboradores de las Pymes, se observa que un 86,67% (20.00% y 66.67%) no está de acuerdo en que cada vez que se efectúe una venta se emita una factura, mientras que el 13.33% tiene una actitud indiferente.

#### **Interpretación**

En las declaraciones de los colaboradores de las Pymes en la figura 73, se evidencia el desconocimiento de la obligatoriedad legal de los impuestos (Dirección General de Ingresos -

DGI), respecto a emitir una factura en el momento de la venta, lo que, a su vez, es una medida de control. Es necesario crear conciencia entre los colaboradores acerca del cumplimiento de la normatividad, del buen manejo de la información contable y su control. En caso de no acatar las normas, se da una posible justificación a los fraudes por parte de los empleados.

**ITEM N° 3.2 ¿Considera usted importante el respaldo de los pagos a los acreedores para evitar alteraciones?**

Los resultados se presentan en la figura 74.

**Figura 74**

*Importancia del respaldo de los pagos a los acreedores para evitar alteraciones*



*Nota.* La figura 74 presenta ¿Considera usted importante tener un respaldo de los pagos a los acreedores para evitar alteraciones? Fuente: Encuesta de los colaboradores (2020), elaboración propia con base en el programa del SPSS, versión 25.

**Análisis**

De la encuesta a los colaboradores de las Pymes, se observa que un 93.33% (40% y 53.33%) plantea que no es esencial respaldar los pagos a los acreedores para evitar alteraciones. Mientras que el 6.67%, posee una actitud indiferente.

### **Interpretación.**

En las respuestas de la figura 74 se advierte que, omitir el respaldo de los pagos a los acreedores, puede traer como consecuencia la alteración del documento, lo que posibilita los fraudes internos y externos en la empresa. Por otro lado, la actitud del 6,67 % es de indiferencia.

### **ANÁLISIS DE DATOS**

Se manejaron dos modalidades en el estudio de la investigación, la técnica cualitativa, donde los datos son presentados en forma escrita; por otro lado, la técnica cuantitativa, mediante gráficas, en la cual los datos son anunciados de forma numérica y en porcentaje. Este par de modalidades son distintas; al mismo tiempo, se abordan conocimientos y técnicas completamente diferenciados, aplicados a la científicidad.

Análisis de las encuestas aplicadas a dos (2) Auditores de firmas y tres (3) docentes de Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Panamá.

A continuación, se revelan las preguntas dicotómicas aplicadas a los docentes y a los auditores:

**Tabla 24**

*Preguntas aplicadas a los docentes y auditores*

N° de Pregunta	Descripción de las Preguntas	Si %	No%	Observación
ITEM 1	¿Usted considera que las Pymes presentan carencias de Control Interno)?	80%	20%	
ITEM 2	¿Una de las falencias de las Pymes es que no cuentan con una Planificación Estratégica	80%	20%	
ITEM 3	¿Algunos de los problemas que afrontan la administración en las Pymes es la carencia de una cultura organizacional?	60%	40%	

N° de Pregunta	Descripción de las Preguntas	Si %	No%	Observación
ITEM 4	¿Las medidas de control son una de las exigencias a las pymes para su financiamiento?	50%	50%	
ITEM 5	¿Usted considera que las Pymes deben realizar manuales de procedimientos?	60%	40%	
ITEM 6	¿Usted piensa que a las Pymes les falta tecnología y otras herramientas contables?	40%	60%	
ITEM 7	¿Considera usted, que los activos, compras, ventas, cuentas por cobrar y las mercancías son las áreas más vulnerables al fraude?	70%	40%	
ITEM 8	¿Una de las causas que llevan a las Pymes al fracaso en el marco de la responsabilidad social es la carencia de supervisión continua?	80%	20%	
ITEM 9	¿Piensa usted que la falta de seguimiento a los procesos en las Pymes genera oportunidad para cometer fraudes, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial?	70%	30%	
ITEM 10	¿Además de la Misión y la Visión, se deben aplicar otros principios y valores corporativos?	80%	20%	
ITEM 11	¿Usted considera que es necesario que las Pymes lleven un Control Interno para evitar los fraudes?	80%	20%	
ITEM 12	¿Las Pymes necesitan buenos liderazgos?	80%	20%	
ITEM 13	¿Usted cree que se debe capacitar en las Pymes sobre Control Interno y fraudes?	100%		
ITEM 14	¿Se debe capacitar sobre responsabilidad social empresarial a todos los involucrados en la organización?	90%	10%	
ITEM16	¿Usted cree que las Pymes necesitan concientizarlos en fraudes y Control Interno, ya que no invierten por considerarlo como un costo?	100	0	
ITEM 17	¿Considera usted que las Pymes deben manejar el código de ética?	100		
ITEM18	¿Usted piensa que las Pymes deben implementar la línea directa de fraude?	100	0	
ITEM19	¿Usted considera que los fraudes se dan por la falta de conciencia de los empresarios, al no implementar adecuados controles y supervisiones?	100	0	
ITEM 20	¿Si se propone un modelo de acciones de Control Interno en las Pymes para prevenir los fraudes dentro del marco de la responsabilidad social ayudaría a minimizar las irregularidades, y aumentaría con éxito sus ingresos, competitividad, rentabilidad y otros beneficios para todos?	100%		

*Nota.* Se despliega el cuestionario aplicado a los auditores y docentes expertos en Control Interno y Riesgo. Fuente: Elaboración propia, con base en el programa SPSS versión 25(2020).

Estas preguntas permitieron cuantificar las variables dependiente e independiente, las cuales sirvieron para crear un ambiente de reflexión y análisis en la búsqueda de un modelo de

Control Interno para las Pymes en el distrito de La Chorrera, lo cual se presentará en el capítulo quinto con la propuesta de mejora de las acciones para el beneficio de estas empresas, que deben incursionar en cambios en los sistemas para disminuir las posibilidades de fraudes y mejorar sus operaciones administrativas.

#### **4.2.1. Análisis de datos estadísticos**

Se examinó la tendencia central, la media, la mediana, la moda, la desviación estándar, la varianza; también, las medias de distribución, la asimetría y la curtosis; estos indican qué tan agrupados se encontraban los datos alrededor de la media.

### **ESTUDIOS DESCRIPTIVOS**

La estadística descriptiva se utilizó para caracterizar la muestra a través de descubrir los datos obtenidos de las variables que integran el estudio, para ello se emplearon datos estadísticos descriptivos, como las medidas de tendencia central (moda, aritmética, media, desviación, varianza asimetría y curtosis), que permiten revelar el promedio cuando los datos están alejados de la media.

En la tabla 25 se observan las medidas de tendencia central de cada una de las preguntas de la variable independiente.

**Tabla 25**

*Datos estadísticos descriptivos*

Variable	Media	Mediana	Moda	Varianza/desviación estándar elevada al cuadrado	Asimetría	Curtosis central en 0
ITEM 1.1	2.72	3	2	1.543	0.441	-0.576
ITEM 1.2	2.80	3	2	1.167	0.431	-0.275
ITEM 1.3	2.84	3	3	1.390	0.003	-0.619
ITEM 1.4	2.75	3	2	1.107	0.0524	0.067
ITEM 1.5	2.92	3	3	1.660	0.160	-0.756
ITEM 2.1	3.00	4	3	1.083	-0.048	-1.113
ITEM 2.2	3.64	3	3	0.907	0.192	-1.010
ITEM 2.3	3,56	3	3	1.007	0.225	-1.047
ITEM 2.4	3.28	3	3	0.543	0.169	0.036
ITEM 2.5	3.24	3	3	0.440	-0.302	-0.612
ITEM 3.1	2.92	3	3	1.493	0.015	-0.563
ITEM 3.2	3.40	3	3	0.917	0.310	-0.699

Variable	Media	Mediana	Moda	Varianza/desviación estándar elevada al cuadrado	Asimetría	Curtosis central en 0
ITEM 3.3	2.64	3	2	1.240	0.207	-0.682
ITEM 3.4	3,20	3	3	1.333	0.292	-0.717
ITEM 3.5	3.12	3	3	1.527	-0.102	-0.662
ITEM 4.1	2.56	2	2	1.090	0.782	0.832
ITEM 4.2	2.44	2	2	1.007	0.582	0.449
ITEM 4.3	2.28	2	2	1.210	0.819	0.176
ITEM 4.4	2.12	2	2	1.110	1.137	1.216
ITEM 4.5	2.12	2	1	1.110	0.440	-1.015
ITEM 5.1	2.80	3	2	0.917	-0.186	-0.944
ITEM 5.2	2.80	3	2	0.833	0.071	-1.171
ITEM 5.3	2.88	3	4	1.277	-0.464	-0.902
ITEM 5.4	2.84	3	2	1.223	-0.060	-0.829
ITEM 5.5	2.88	3	2	1.092	0.464	-0.824

*Nota.* En la tabla 25 se presentan 5 datos estadísticos. Fuente: Elaboración propia según el programa SSPS, versión 25 (2020).

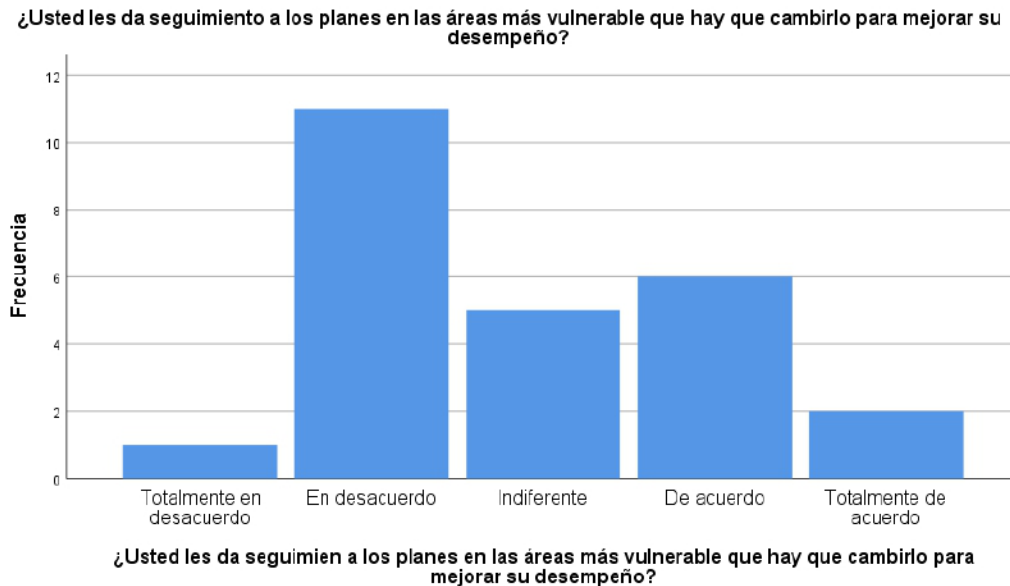
En la tabla 25 se manifiestan los datos de la tendencia central y las medidas de dispersión; en cada pregunta se aprecia, qué tan alejados están los valores de la moda, la media, la mediana, de acuerdo con la simetría de Pearson.

#### **a) Relación de la media, moda y mediana.**

Del instrumento de los empresarios se presenta el ITEM N° 5.5 ¿Que hay que cambiar para mejorar el desempeño? En la tabla 25 se observa que la simetría es 0.464. La distribución del ITEM N° 5.5 descubre un sesgo hacia la derecha, en otras palabras, la asimetría con cola a la derecha. Esto se corrobora en la próxima imagen:

#### **Figura 75**

*Seguimiento a los planes de las áreas más vulnerables, que se deben cambiar para mejorar su desempeño*



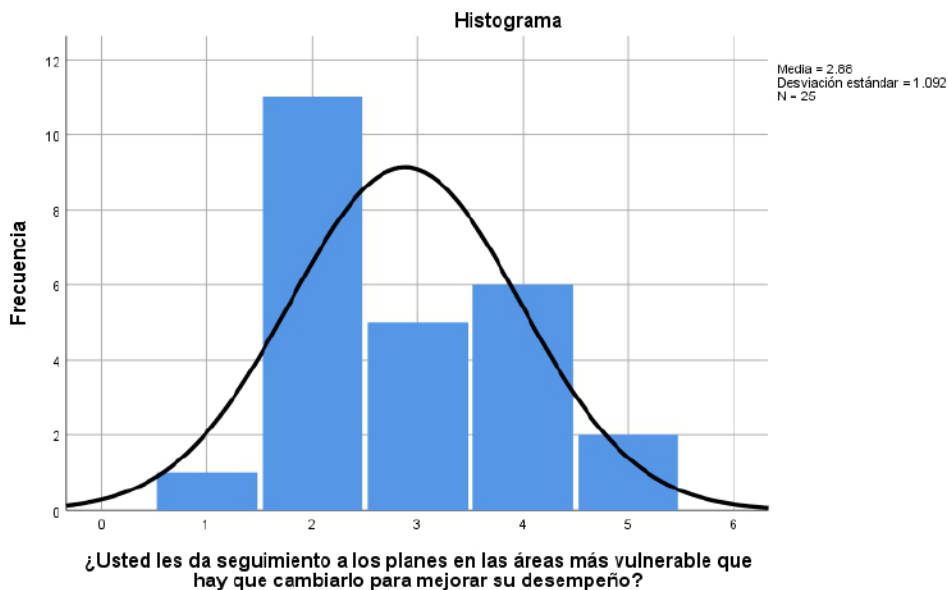
Nota. En la figura 75 se evidencia el seguimiento de los planes en las áreas más vulnerables.

Fuente: Elaboración propia fundamentada en el programa SPSS, versión 25. (2020).

Según valor de la curtosis del ITEM 5.5 de  $-0.824$ , la distribución es plana. En la figura 76 inmediata se confirma la distribución.

**Figura 76**

Distribución



*Nota.* En la figura 76 la distribución del ITEM 5.5. Fuente: Elaboración propia basada en el programa SPSS Versión 25, (2020).

En la parte central de la figura 76, no existe una mayor elevación o apuntamiento con respecto a la distribución normal, debido a que la curtosis es negativa. Esto es una platicurtosis.

#### ***4.2.2 Adopción de la decisión***

Se reconocen los resultados de las encuestas aplicadas a los empresarios y a los colaboradores, cuyos resultados indican que las empresas Pymes necesitan de un Control Interno adecuado para prevenir el fraude en el marco de la responsabilidad social; igualmente, se comprobaron los criterios cuantificables de la muestra estudiada en las dimensiones de Control Interno y el fraude, observados en los diferentes procesos administrativos, financieros y operativos. Es por ello, que es relevante la decisión de realizar procesos de mejora continua en las cinco (5) dimensiones de la variable independiente, Control Interno, y las tres (3) dimensiones en la variable dependiente, Fraude; Así mismo, dotar de acciones de mejora al Control Interno para la Prevención del Fraude con la intención de alcanzar mayores logros para las empresas Pymes, de mantener su sostenibilidad y el negocio en marcha.

#### ***4.2.3. Proceso de validación de la hipótesis***

Después de recabada la información, se procedieron a definir las variables independientes y dependientes en la encuesta, valiéndose del programa Statiscal Package for the social Sciences (SPSS versión 25), con el objetivo de emplear las técnicas estadísticas adecuadas para dar respuesta a los objetivos planteados.

Para este efecto, se presentan la hipótesis general y la sub-hipótesis específica, lo que permitió demostrar la veracidad de los datos empíricos a través de la contratación de la hipótesis y a su vez, al conocimiento empírico y teórico. A continuación, se presenta la Hipótesis general.

## 1. Hipótesis general

**$H_1$**  Si realizamos acciones establecidas a través de políticas y procedimientos en el mejoramiento del Control Interno de las empresas Pymes de servicios, se contribuirá a garantizar la disminución del fraude, y al mismo tiempo, ayudará a mitigar el riesgo con impacto potencial en los objetivos.

**$H_0$**  Si no realizamos acciones establecidas a través de políticas y procedimientos en el mejoramiento del Control Interno de las empresas Pymes de servicios, se contribuirá a garantizar la disminución del fraude, y a su vez ayudará a mitigar el riesgo con impacto potencial en los objetivos.

En la en la figura 77 se encuentra la zona de aceptación de la hipótesis general  $H_1$  y  $H_0$  hipótesis alternativa.

A fin de evaluar las hipótesis se compararon todos los ítems de las variables independientes y dependientes de la investigación con el propósito de conocer los resultados de la prueba de significancia de 5%, utilizado en el cálculo del Chi-cuadrado calculado. En la tabla 26 se distingue el valor del Chi cuadrado calculado.

**Tabla 26**

*Valores del Chi-cuadrado calculado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	450.000 <sup>a</sup>	342	.000
Razón de verosimilitud	141.536	342	1.000
Asociación lineal por lineal	23.937	1	.000
N de casos válidos	25		

Nota. Se identifica el valor del Chi-Cuadrado calculado ( $X_c^2$ ). Fuente: Elaboración propia sustentada en el programa SSPS, versión 25 (2020).

**Tabla 27***Tabla cruzada de la prueba hipótesis general***Tabla cruzada Variable Dependiente (VD) \* Variable Independiente (VI)**

		VI						
		3.40	3.48	3.60	3.72	4.00	4.08	
VD	1.80	0	0	0	0	0	0	1
	2.00	0	0	0	0	0	0	1
	2.07	0	0	0	0	0	0	1
	2.13	0	0	0	0	0	0	1
	2.20	0	0	0	0	0	0	1
	2.27	0	0	0	0	0	0	1
	2.33	0	0	0	0	0	0	1
	2.53	0	0	0	0	0	0	2
	2.60	0	0	0	0	0	0	1
	2.73	0	0	0	0	0	0	1
	2.80	0	0	0	0	0	0	2
	3.07	0	0	0	0	0	0	2
	3.13	0	0	0	0	0	0	1
	3.40	3	0	0	0	0	0	4
	3.47	0	1	0	0	0	0	1
	3.60	0	0	1	0	0	0	1
	3.73	0	0	0	1	0	0	1
	4.00	0	0	0	0	1	0	1
4.07	0	0	0	0	0	1	1	
Total		3	1	1	1	1	1	25

*Nota.* Se presenta la tabla 27 cruzada de las variables independiente y dependiente. Fuente:

Elaboración propia con base en la versión 25(2020).

### INTERPRETACIÓN

Con el valor de significación (valor crítico)  $0.00 < 0,05$  se acepta la hipótesis general  $H_1$ , es decir, si se realizan acciones establecidas a través de políticas y procedimientos en el mejoramiento del Control Interno de las empresas Pymes de servicios, se contribuirá a garantizar la disminución del fraude, a su vez, ayudará a mitigar el riesgo con impacto potencial en los objetivos; por ende, se concluye que sí existe una relación entre las dos variables.

### Interpretación de resultados y aceptación o rechazo de la hipótesis general

Con un nivel de significancia del 5% y grados de libertad (df) de 342, el valor límite del Chi-cuadrado teórico es 386,125 (ver anexo 4) y según el análisis realizado, el valor de Chi-cuadrado calculado es 450.00 (tabla 25). Se concluye un rango de 0 a 386,125, el cual se designa la zona de rechazo de la hipótesis general  $H_1$ . El resultado está fuera de este rango, y se denominará zona de aceptación de la hipótesis general  $H_1$ , con un valor de 450,00( $X_c^2$ ) que indica la aceptación de la hipótesis general  $H_1$  o hipótesis de investigación.

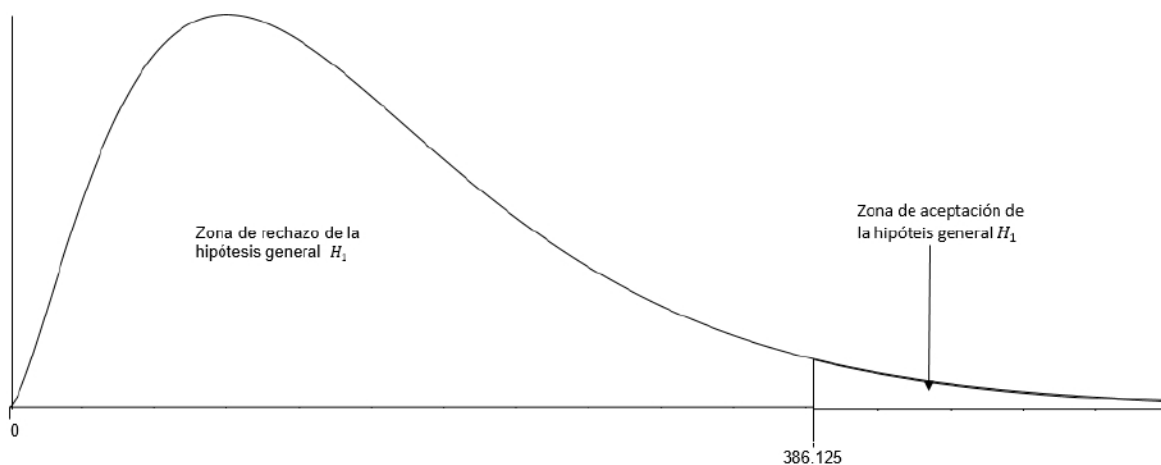
Las acciones de Control Interno para las Pymes contribuirán a la prevención del fraude, entonces se deduce que instalar buenos controles internos, ayudará a la prevención de fraudes que es una responsabilidad de todos, y cada uno de los colaboradores, por ello, es importante inculcar una cultura organizacional, encaminada a minimizar el riesgo de fraudes.

### Justificación y Regla de decisión

En la figura 77, se advierte la zona de aceptación o rechazo de la hipótesis general  $H_1$ .

### Figura 77

#### *Zona de Aceptación o Rechazo de la Hipótesis General $H_1$*



Nota. En la gráfica se aprecian las cifras de la zona de aceptación de la hipótesis  $H_1$ . Fuente:

Elaborado por la propia investigadora con basada en el programa SPSS.V.25 (2020).

- **Regla de decisión**

Si  $X_C^2 \geq 386.125$  se acepta la hipótesis general  $H_1$ .

- **Grado de libertad**

Se acepta la hipótesis general  $H_1$ . Como valor del Chi-cuadrado calculado es 450, mayor que 386,125 con un grado de libertad de 342. Se determina que un nivel de significación del 5% indica que la teoría de Mendel es correcta.

## 2. Hipótesis específica $H_1$

$H_1$  El ambiente de control disminuye la oportunidad de fraude.

En la tabla 28 se relaciona el valor del Chi-cuadrado calculado ( $X_C^2$ ), y en la tabla 29, se presentan los valores del resultado de contingencia de la hipótesis específica  $H_1$ ; además, en la figura 78 se señala la zona de aceptación de la hipótesis  $H_1$ .

### Tabla 28

Valor de Chi-cuadrado calculado ( $X_C^2$ ) de la hipótesis específica  $H_1$ .

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	300.000 <sup>a</sup>	144	.000
Razón de verosimilitud	119.896	144	.929
Asociación lineal por lineal	24.000	1	.000
N de casos válidos	25		

*Nota.* En la tabla 28 se revela el valor del Chi-cuadrado calculado ( $X_C^2$ ) de la hipótesis  $H_1$ .

Fuente: Elaboración propia, según programa SSPS versión 25(2020).

### Tabla 29

Tabla cruzada de dimensión ambiente de control

## Recuento

		Dimensión Ambiente de Control						
		3.00	3.20	3.40	3.80	4.20	4.60	
Oportunidad	1.00	0	0	0	0	0	0	1
	1.20	0	0	0	0	0	0	1
	1.40	0	0	0	0	0	0	1
	1.80	0	0	0	0	0	0	2
	2.20	0	0	0	0	0	0	1
	2.60	0	0	0	0	0	0	4
	2.80	0	0	0	0	0	0	5
	3.00	2	0	0	0	0	0	2
	3.20	0	2	0	0	0	0	2
	3.40	0	0	1	0	0	0	1
	3.80	0	0	0	2	0	0	2
	4.20	0	0	0	0	2	0	2
	4.60	0	0	0	0	0	1	1
	Total	2	2	1	2	2	1	25

*Nota.* En la tabla 29 se expone la tabla cruzada de la dimensión del ambiente de control y oportunidad. Fuente: Elaboración propia basada en el programa SSPS versión 25 (2020).

**Análisis**

El valor de significación (valor crítico observado)  $0.00 < 0.05$  acepta la hipótesis específica  $H_1$ , es decir, el ambiente de control disminuye la oportunidad del fraude, en consecuencia, se concluye que sí existe una relación entre las dos variables.

**Interpretación de resultados y aceptación o rechazo de hipótesis específicas  $H_1$** 

El nivel de significancia del 5% con grados de libertad(df) de 144, según la tabla de valor del Chi-cuadrado teórico, posee un valor límite de 173.00 y en el análisis realizado, el valor del Chi-cuadrado calculado ( $X_c^2$ ) es de 300.00, lo que da cuenta, que dentro de un rango de 173.00 a  $\infty$  (infinito), el resultado obtenido está dentro de este rango, el cual se denominará zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_1$ , cuyo valor del 300.00 demuestra que es aceptable, por lo que el ambiente de control disminuye la oportunidad del fraude; de ahí, que las Pymes deban mitigar el riesgo del fraude con una adecuada planificación, organización, procedimientos y

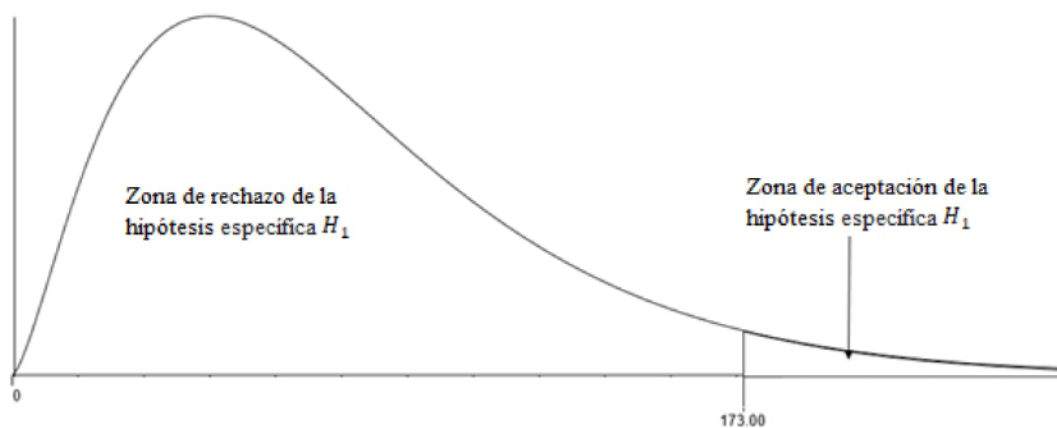
políticas que posibiliten reducir la ocurrencia de conductas impropias que perjudiquen a la empresa.

### Justificación y Regla de decisión

Se observa en la figura 78 la zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_1$ .

### Figura 78

*Zona de Aceptación de la Hipótesis Específica  $H_1$*



*Nota.* La figura 78 esclarece las cifras de zona de aceptación de la hipótesis  $H_1$ . Fuente:

Elaborado por la propia investigadora apoyada en el programa SPSS.V.25 (2020).

- **Regla de decisión**

Si  $X_c^2 \geq 173.00$  se acepta la hipótesis específica  $H_1$ .

- **Grado de libertad**

Se acepta la hipótesis específica  $H_1$ , si el valor calculado del Chi cuadrado es 300 , mayor que 173,00 con un grado de libertad de 144. Se concluye, que con un nivel de significación del 5%, la teoría de Mendel es correcta.

### 3. Hipótesis específica N°2

$H_2$  El monitoreo de los procesos disminuye los elementos de presión para cometer el fraude.

Se presenta el Chi-cuadrado calculado ( $X_c^2$ ) en la tabla 30 y 31 el valor de contingencia de la hipótesis específica  $H_2$ ; conjuntamente, en la figura 79 se exhibe la zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_2$ . A continuación, se presentan el valor del Chi-cuadrado calculado y los grados de libertad en la siguiente tabla.

**Tabla 30**

*Valor de Chi-Cuadrado Calculado ( $X_c^2$ ) y los grados de libertad*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	275.000 <sup>a</sup>	121	.000
Razón de verosimilitud	111.520	121	.720
Asociación lineal por lineal	24.000	1	.000
N de casos válidos	25		

*Nota.* La tabla 30 presenta el valor de Chi cuadrado y los grados de libertad. Fuente: Elaboración propia, respaldada por el programa de SSPS versión 25. (2020).

**Tabla 31**

*Tabla cruzada dimensión de necesidad\*monitoreo*

Recuento

	Dimensión de Monitorio						
	3.00	3.20	3.40	3.80	4.20		
Necesidad	1.40	0	0	0	0	0	1
	1.60	0	0	0	0	0	1
	1.80	0	0	0	0	0	2
	2.00	0	0	0	0	0	2
	2.20	0	0	0	0	0	1
	2.40	0	0	0	0	0	2
	2.60	0	0	0	0	0	4
	3.00	1	0	0	0	0	1
	3.20	0	1	0	0	0	1
	3.40	0	0	1	0	0	1
	3.80	0	0	0	7	0	7
	4.20	0	0	0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>		<b>25</b>

*Nota.* Se presenta la tabla 31, tabla cruzada de la dimensión de Necesidad y Monitoreo. Fuente: Elaboración propia basada en el programa SSPSS versión 25. (2020).

### **Análisis**

Como el valor de significación se presenta en la tabla 29(valor crítico observado)  $0.00 < 0,05$  aceptamos la hipótesis específica  $H_2$ . Es decir, El monitoreo de los procesos disminuye los elementos de presión para cometer el fraude, por lo tanto, se infiere que sí existe una relación entre las dos variables.

### **Interpretación de resultados y aceptación o rechazo de hipótesis.**

Con un nivel de significancia del 5% con grados de libertad(df) de 121 según la tabla de valores de Chi-cuadrado teórico, posee un valor límite de 147.6736 (ver anexo 6) y de acuerdo con el análisis realizado, el valor de Chi-cuadrado calculado ( $X_c^2$ ) es de 275.00, de donde se deduce que dicho valor está dentro de un rango de 147.6736 a  $\infty$  (infinito); este rango se denomina zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_2$  y demuestra que el monitoreo de los procesos disminuye los elementos de presión para cometer el fraude que es aceptable.

Por tal motivo, si las Pymes aplican el monitoreo constante en los procesos, apuntan a identificar las áreas donde se puede estar cometiendo el fraude o a detectar los controles que no

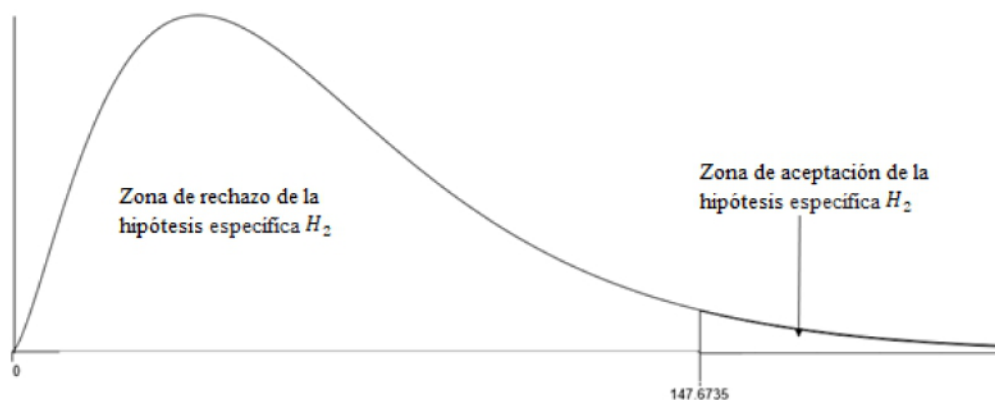
dan los resultados esperados. Es así como, las Pymes deben dirigirse hacia un enfoque preventivo y en tal sentido, tomar acciones correctivas oportunas, al efectuar revisiones anticipadas por el surgimiento de indicadores de transacciones sospechosas.

### Justificación y Regla de decisión

En la siguiente figura se detalla la zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_2$ .

**Figura 79**

*Zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_2$*



*Nota.* La figura 79 señala la Zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_2$ . Fuente:

Elaboración propia respaldada por el programa SPSS.V.25 (2020).

- **Regla de decisión**

Si  $X_C^2 \geq 147.6735$  se acepta la hipótesis específica  $H_2$ .

- **Grado de libertad**

Se acepta la hipótesis general  $H_2$ , si el valor Chi cuadrado calculado 275 es mayor que 147.6735 con un grado de libertad de 121. Y se termina con un nivel de significación de 5%, que la teoría de Mendel es correcta.

#### 4. Hipótesis específica $H_3$ .

$H_3$  Las actividades de control disminuyen la capacidad de racionalización del defraudador a que cometa fraudes.

En la tabla 32 se presenta el valor del Chi-cuadrado calculado ( $X_c^2$ ) y el valor de significancia de la hipótesis específica  $H_3$ , además, en la figura 80 se observa la zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_3$ .

**Tabla 32**

*Valor del Chi-Cuadrado calculado ( $X_c^2$ )*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	300.000 <sup>a</sup>	144	.000
Razón de verosimilitud	122.807	144	.899
Asociación lineal por lineal	24.000	1	.000
N de casos válidos	25		

*Nota.* Se expone en la tabla 32, el valor de Chi-cuadrado calculado ( $X_c^2$ ) y el valor de significancia de la hipótesis específica  $H_3$ . Fuente: Elaboración propia con base en el programa de SSPS versión 25 (2020).

Se presenta la tabla cruzada de la dimensión actividades de control y justificación.

**Tabla 33**

*Tabla cruzada de dimensión de Justificación vs Actividades*

## Recuento

		Actividades						
		3.40	3.60	3.80	4.00	4.20	4.40	
Justificación	1.60	0	0	0	0	0	0	1
	1.80	0	0	0	0	0	0	3
	2.00	0	0	0	0	0	0	2
	2.40	0	0	0	0	0	0	2
	2.60	0	0	0	0	0	0	3
	3.00	0	0	0	0	0	0	1
	3.20	0	0	0	0	0	0	1
	3.40	1	0	0	0	0	0	1
	3.60	0	1	0	0	0	0	1
	3.80	0	0	2	0	0	0	2
	4.00	0	0	0	4	0	0	4
	4.20	0	0	0	0	2	0	2
4.40	0	0	0	0	0	2	2	
Total		1	1	2	4	2	2	25

*Nota.* Se presenta la tabla cruzada de la dimensión de ambiente de justificación y ambiente de control. Fuente: Elaboración propia apoyada en el programa de SSPS versión 25. (2020).

### Análisis

En el valor de significación o valor crítico observado (tabla 31)  $0.00 < 0,05$  aceptamos la hipótesis específica  $H_3$ , donde las actividades de control disminuyen la capacidad de racionalización del defraudador de cometer un fraude, es decir, se concluye que sí existe una relación entre las dos variables.

### Interpretación de resultados y aceptación o rechazo de hipótesis

Con un nivel de significancia del 5% con grados de libertad (df) 144 en la tabla de valores de Chi cuadrado teórico, el valor límite de 173.00 (ver anexo 6) y en concordancia con el análisis realizado, se desprende que el valor de Chi cuadrado calculado ( $X_c^2$ ) de 300.00 indica que la zona de aceptación se encuentra dentro de un rango de 173,00 a  $\infty$  (infinito y el resultado obtenido está dentro de este rango. Se demuestra que las actividades de control disminuyen la capacidad de racionalización del individuo defraudador a cometer un fraude; por tal motivo, si las Pymes no

toman todas las medidas requeridas para prevenir los fraudes, corren el riesgo del cierre de sus operaciones, de perder la reputación e inducir a que muchos colaboradores queden sin empleo.

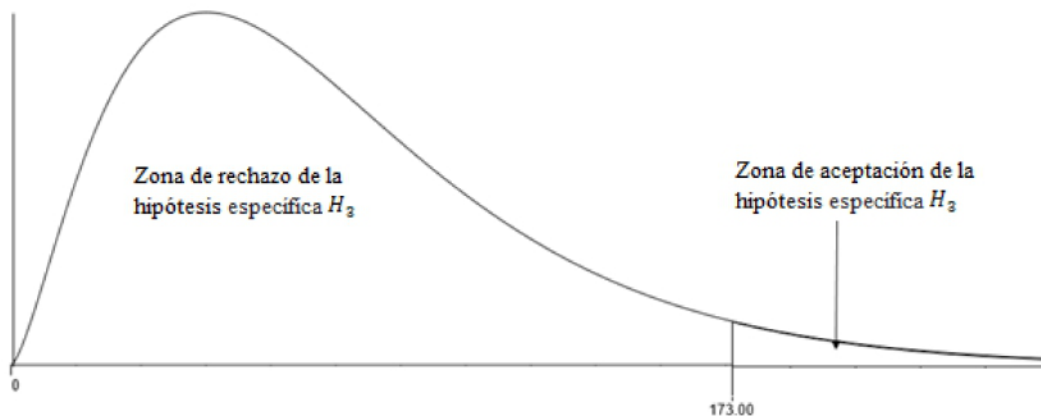
Los colaboradores no cometen fraudes si no les dan la oportunidad para ello. Algunas de las condiciones que propician la situación de fraude son los niveles bajos de Control Interno y algunas veces inexistentes; también, organizaciones débiles en administración, en planificación y en cultura organizacional, entre otras. Así mismo, las Pymes deben estar dispuestas a prevenir los fraudes, porque están más propensas a las irregularidades que se pueden dar entre personas dentro de una misma organización, y en muchos casos, con la colaboración de terceros y de diversas maneras con las cuales se puede cometer un acto ilícito.

### Justificación y Regla de decisión

En la siguiente figura se identifica la zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_3$ .

#### Figura 80

*Zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_3$*



*Nota.* La figura 80 evidencia la zona de aceptación de la hipótesis específica  $H_3$ . Fuente:

Elaborado por la propia investigadora según el programa SPSS.V.25 (2020).

#### ➤ Regla de decisión:

Si  $X_c^2 \geq 173.00$  se aceptan las hipótesis específicas  $H_3$ .

➤ **Grado de libertad**

Se acepta la hipótesis específica  $H_3$ , el valor Chi cuadrado calculado 300 es mayor que 173.00 con un grado de libertad de 144. Se concluye con un nivel de significación del 5%, que la teoría de Mendel es correcta.

**6. Preguntas que apoyan a las hipótesis específicas.**

Se indican los resultados obtenidos de combinar preguntas de las dimensiones de Control Interno con las componentes del fraude de la encuesta de los administradores, a fin de comprobar o de reforzar las hipótesis específicas.

**ÍTEM 1.3** ¿La empresa cuenta con manuales de procedimiento? (Control Interno)

**ÍTEM 1.1** ¿Realiza arqueos sorpresivos a las cajas para reducir el fraude? (Fraude)

$H_1$ : La empresa cuenta con manuales de procedimiento en el momento de realizar un arqueo sorpresivo.

**Tabla 34**

*Chi-Cuadrado del ÍTEM 1.3 e ÍTEM 1.1*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	100.000 <sup>a</sup>	16	.000
Razón de verosimilitud	76.501	16	.000
Asociación lineal por lineal	24.000	1	.000
N de casos válidos	25		

a. 25 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .16.

*Nota.* Se manifiestan las pruebas del Chi-cuadrado de la hipótesis  $H_1$ . Fuente: Elaboración propia sustentada en el programa SSPSS versión 25. (2020).

### Tabla 35

*Tabla cruzada ITEM 1.3 e ITEM 1.1*

**Tabla cruzada ITEM 1.3\*ITEM 1.1**

Recuento

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	ITEM 1.3		Totalmente de acuerdo	Total
				Indiferente	De acuerdo		
ITEM 1.1	Totalmente en desacuerdo	4	0	0	0	0	4
	En desacuerdo	0	5	0	0	0	5
	Indiferente	0	0	9	0	0	9
	De acuerdo	0	0	0	5	0	5
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	2	2
Total		4	5	9	5	2	25

*Nota.* Se registra la tabla cruzada del ITEM 1.3 de la dimensión del Ambiente de Control Interno y el ITEM 1.1, componente de oportunidad del fraude. Fuente: Elaborado por la propia investigadora respaldada por el programa SPSS.V.25 (2020).

### Análisis

Como el valor de significación (valor crítico observado)  $0.00 < 0,05$  se acepta, La empresa cuenta con manuales de procedimiento al momento de realizar un arqueo sorpresivo. Es decir, se concluye que sí existe una relación entre las dos variables.

### Interpretación

Con un nivel de significancia del 5% con grados de libertad(df) de 16, según la tabla de valores del Chi cuadrado teórico con un valor límite de 26.296 (ver anexo 6), en el análisis realizado, el valor del Chi cuadrado calculado es de 100.00, donde se puede concluir que el resultado 26.296 a  $\infty$  (infinito), se encuentra dentro del rango denominado zona de aceptación de la hipótesis  $H_2$  con un valor de 100.00, donde se admite que si la empresa cuenta con manuales de procedimiento al momento de realizar un arqueo sorpresivo, esto reduce la ocurrencia de fraude.

Por lo tanto, un adecuado ambiente de control disminuye las posibilidades de este evento. Lo expuesto permite fortalecer la Hipótesis específica  $H_2$ .

En seguida, se relacionan los datos obtenidos de las respuestas de la encuesta a los administradores para comprobar o fortalecer las hipótesis específicas  $H_2$ . Se toma de la encuesta el ÍTEM 5.1 de la dimensión Control Interno y el ÍTEM 2.2 de la dimensión de oportunidad del fraude.

ÍTEM 5.1 ¿Usted evalúa periódicamente los controles implementados si están dando los resultados esperados?

ÍTEM 2.2 ¿Usted verifica los procesos para prevenir el fraude?

$H_2$  ¿Usted evalúa periódicamente los controles, en los procesos para prevenir el fraude?

En la tabla 36 se explican los datos obtenidos.

### Tabla 36

*Tabla de Chi-cuadrado del ÍTEM 5.1 e ÍTEM 2.2*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	87.134 <sup>a</sup>	16	.000
Razón de verosimilitud	60.687	16	.000
Asociación lineal por lineal	20.624	1	.000
N de casos válidos	25		

a. 25 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04.

*Nota.* Se revelan pruebas del Chi cuadrado en la tabla 36. Fuente: Elaboración propia con base en el programa de SSPS versión 25. (2020).

### Tabla 37

*Tabla cruzada ÍTEM 5.1 e ÍTEM 2.2.*

**Tabla cruzada ITEM 5.1\*ITEM 2.2**

Recuento

		Totalmente en desacuerdo	ITEM 5.1			Total
			En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	
ITEM 2.2	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	1
	En desacuerdo	0	8	0	0	8
	Indiferente	0	0	8	0	8
	De acuerdo	0	0	0	8	8
Total		1	8	8	8	25

*Nota.* Se presenta la tabla 37 cruzada ITEM 5.1 con ITEM 2.2. Fuente: Elaborado por la propia investigadora basada en el programa SPSS.V.25 (2020).

### **Análisis**

Como el valor de significación (valor crítico observado)  $0.00 < 0,05$  si acepta, que la evaluación periódica en los controles de los procesos ayuda a prevenir el fraude, se concluye que sí existe una relación entre las dos variables.

### **Interpretación**

El nivel de significancia del 5% con grados de libertad (df) de 16, según la tabla de valores del Chi cuadrado teórico posee un valor límite de 26.296 y en el análisis realizado en este estudio se evidencia el valor del Chi cuadrado calculado de 87.134, en consecuencia, se encuentra dentro del rango de 26.296 a  $\infty$  (infinito), donde debemos aceptar que, si existe una evaluación periódica en los controles de los procesos, se ayuda a prevenir el fraude. Podemos concluir que la revisión periódica de los distintos controles aplicados disminuiría la ocurrencia del delito, por otra parte, tomar las medidas encaminadas hacia la prevención del fraude, enfocadas hacia un cambio cultural de todos los colaboradores de la organización, contribuye a fortalecer las hipótesis específicas  $H_2$ .

Se publican los datos obtenidos de la encuesta a los administradores para fortalecer las hipótesis específicas  $H_3$  , teniendo en cuenta los ÍTEM 3.3 de la dimensión actividad de Control Interno y el ÍTEM 3.5 de la dimensión Necesidad/presión de fraude.

**ÍTEM 3.3 ¿Usted evalúa los controles establecidos en la entrega de mercancía?**

**ÍTEM 3.5 ¿Los colaboradores siguen los procedimientos establecidos para reducir el fraude?**

$H_3$  ¿Si evalúa los controles establecidos y los colaboradores siguen los procedimientos, ayuda a reducir el fraude?

En la siguiente gráfica se presentan los datos conseguidos.

**Tabla 38**

*Prueba del Chi-cuadrado ÍTEM 3.3 e ÍTEM 3.5*

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	100.000 <sup>a</sup>	16	.000
Razón de verosimilitud	72.708	16	.000
Asociación lineal por lineal	24.000	1	.000
N de casos válidos	25		

a. 25 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04.

*Nota.* En la tabla 36, las pruebas del Chi cuadrado donde se evalúan los controles. Fuente:

Elaboración propia fundamentada en programa SSPSS versión 25 (2020).

Presentación de la tabla cruzada del ÍTEM 3.3 con el ÍTEM 3.5.

**Tabla 39**

*Tabla Cruzada del ÍTEM 3.3 e ÍTEM 3.5*

**Tabla cruzada ITEM 3.3\*ITEM 3.5**

Recuento

		Totalmente en desacuerdo	ITEM 3.3			Totalmente de acuerdo	Total
			En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo		
ITEM 3.5	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0	1
	En desacuerdo	0	6	0	0	0	6
	Indiferente	0	0	9	0	0	9
	De acuerdo	0	0	0	4	0	4
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	5	5
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>25</b>

*Nota.* se presenta la tabla cruzada ITEM 3.3 e ITEM 3.5. Fuente: Elaborada por la propia investigadora estipulada en el programa SPSS.V.25 (2020).

### **Análisis**

Como el valor de significación (valor crítico observado) es  $0.00 < 0,05$  aceptamos, que si se evalúan los controles establecidos y los colaboradores acatan los procedimientos, se ayuda a reducir el fraude; por lo que se concluye que sí existe una relación entre las dos variables.

### **Interpretación**

Con un nivel de significancia del 5% con grados de libertad(df) de 16, según la tabla de valores del Chi cuadrado, el valor límite es de 26.296 (ver anexo 6) y de acuerdo con el análisis realizado en el Chi cuadrado, se demuestra que está dentro de un rango de 26.296 a  $\infty$  (infinito). El resultado está dentro de este rango, denominado zona de aceptación con un valor del 100.00.

Lo que incide, en que los resultados obtenidos sean aceptables, por cuanto se evalúan los controles establecidos y los colaboradores siguen los procedimientos, esto ayuda a reducir el fraude; no obstante se puede inferir, que la amenaza de fraude suele estar presente en todo tipo de organizaciones, siendo las Pymes las más vulnerables a estos ilícitos, y en concordancia con lo que afirman tres expertos internacionales (Crespo Alfonso, Ramos Roberto y Bravo Ángel 2017) la falta de controles impactan en mayor debilidad a las Pymes porque no invierten, los efectos son

más perjudiciales, pues los empleados pueden ser amigos y familiares, donde existe una mayor concentración de funciones y de responsabilidades acompañadas de menor supervisión; por lo tanto, se deben evaluar constantemente los controles. Mientras más eficientes sean las Pymes habrá menos posibilidades de algún desvío por parte de los defraudadores y se puede corregir a tiempo. Esto contribuye a fortalecer las hipótesis específicas  $H_3$ .

## Capítulo V

### Propuesta

En este capítulo se presenta los principales resultados y las propuestas de acciones de mejoramiento del Control Interno que es importante seguir por parte de las Pymes que les permitirá efectuar, desarrollar, complementar y hacer cambios que posibiliten un mejor seguimiento y control para prevenir fraudes y la continuidad del negocio, cumpliendo aspectos de responsabilidad social y empresarial.

En esta investigación se pretendió dar respuesta a los siguientes objetivos específicos:

#### 1. Como primer objetivo

- Evaluar el papel que desempeña el Administrador o dueño de las Pymes del distrito de La Chorrera sobre el manejo del Control Interno en la prevención de fraudes, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial.

En este sentido se encontró que el 72% de los empresarios de las Pymes (figura 34) no cuenta con una formación académica en el área administrativa.

Es de suma importancia, que los administradores tengan una formación académica en esta área, ya que les permitirá alcanzar los objetivos planteados; por otro lado, la previsión, la planeación y el control para la toma de decisiones.

#### 2. Respecto al segundo objetivo específico de la investigación

- Identificar las debilidades que poseen las Pymes respecto del Control Interno, en la prevención del fraude dentro del marco de la responsabilidad social empresarial. Se evidenció que existen debilidades en el sistema de control interno, por considerarlo como un gasto. Se coincide con Guerra Baca (2015) y

Correa (2012) respecto a que actualmente existen deficiencias en las Pymes, porque no toman conciencia y continúan operando todavía desde hace años de forma familiar, sin aplicar técnicas para poder administrar y obtener los resultados esperados, y por otro lado, necesitan de formación gerencial

- Falta de capacitación a los colaboradores, se observó que los colaboradores no le dan capacita sobre control interno y fraude que según el estudio reflejó su importancia a la hora de evitar el fraude.
- Fallas del Control Interno, se evidenció que existen muchas fallas en el control interno porque no llevan adecuadas planificaciones, no supervisan los riesgos a los que están expuesto, es fundamental a la hora de evitar fraudes, por otro lado, para realizar cambios que favorezcan el comportamiento organizacional de las Pymes del distrito de La Chorrera, la gerencia debe procurar corregir las debilidades que afronta el Control Interno, a fin de garantizar que no haya desviaciones.

Se concuerda con Samaniego Montoya (2013) y Hoyos (2015) en que el Control Interno es una herramienta que influye en la gestión, al permitir el grado de eficacia y, por otro lado, al minimizar los riesgos y errores o irregularidades. Además, contribuye a mejorar el nivel organizacional requerido para que la alta dirección comprenda la trascendencia que aporta en el papel de las Pymes.

- La falta de planeación se evidenció que según el trabajo se debe a la poca experiencia o a la carencia de capacidades técnicas de los administradores, por lo tanto, éstos deben conocer la realidad del entorno y las posibilidades reales de la empresa.

### 3) Tercer objetivo específico

- Proponer acciones para implementar el Control Interno en las empresas de ventas al por menor, a fin de minimizar los fraudes, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial.

Al analizar los resultados de la encuesta, un 44% ha sufrido en su negocio, por desconocimiento algún tipo de fraude. Por consiguiente, en la investigación se proponen acciones como lineamientos de Control Interno, con base en la dimensión del riesgo de fraude, lo que permitirá a las empresas Pymes del distrito de La Chorrera tener una visión más amplia y clara sobre la prevención del riesgo, al establecer controles internos adecuados.

De acuerdo con las encuestas realizadas a los empresarios y a los colaboradores se deben establecer algunas acciones preventivas para disminuir el fraude, como las expuestas por Iván Rodríguez y Jorge Sersen expertos en auditoría y consultores.

Lisicki Litvin & Asociados (2010) aduce que los sistemas de Control Interno facultan a las Pymes identificar de una manera adecuada los riesgos a los que se encuentran expuestas y de qué manera, puedan lograr el cumplimiento de los objetivos, a su vez estos investigaron determinaron que los componentes del Control Interno son deficientes como consecuencia de los siguientes:

- Un seguimiento inadecuado de los controles, incluidos aquellos automatizados y los que se realizan sobre la información financiera intermedia (en los casos en que se requiere información externa).
- Unas tasas de rotación elevadas o una selección ineficaz de los empleados de contabilidad, de auditoría interna o de tecnología de la información.
- Sistemas ineficaces de contabilidad e información, incluidas situaciones que implican deficiencias significativas en el Control Interno.

- Un Control Interno inadecuado sobre los activos puede aumentar el grado de exposición de estos a una apropiación indebida, la cual puede producirse porque haya:
- Una segregación de funciones o comprobaciones independientes inadecuadas.
- Una supervisión incorrecta de los gastos de la alta dirección, como los de viaje y otros reembolsos.
- Una supervisión inconveniente por parte de la dirección de los empleados responsables de los activos, como una supervisión o un seguimiento inadecuado de ubicaciones remotas.
- Procesos de selección de personal equivocados para cargos con acceso a activos.
- Un sistema de registro impropio en relación con los activos.

Antes de efectuar la propuesta se recoge la tabla 40 con las principales características del control interno y de las posibilidades de fraudes encontrado en las Pymes del Distrito de la Chorrera de Panamá Oeste.

A- **El control interno:** en la siguiente tabla 40 se presentan **Características del Control Interno identificadas en las PYMES**, basados en COSO 1, II Y III requerido por las Pymes del distrito de La Chorrera.

**Tabla 40**

*Característica del Control Interno*

<b>Características del Control Interno identificadas en las PYMES</b>	
<b>Control interno</b>	
Consiste en las políticas y los procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos que se presentan y que las empresas deben reconocer como medio de prevención contra los fraudes.	
<b>1. Ambiente de Control.</b>	Estructura organizacional: se observó que las empresas no poseen una estructura bien definida de manera formal o informal, ya que no llevan a cabo las funciones y competencias organizadas para lograr los objetivos propuestos.
Comprende una serie de factores que se debe considerar en la	

---

**Características del Control Interno identificadas en las PYMES**


---

<p>organización y que definen parámetros para llevar un buen Control Interno. Estos integran aspectos tales como la planificación estratégica, la estructura organizacional, las políticas de administración de recursos humanos, las relaciones de jerarquía, autoridad y responsabilidad. Incluso, la integridad y los valores de todos los miembros de la empresa, así como la filosofía administrativa y el estilo de gestión.</p>	<p>Planificación estratégica: se encontró que los empresarios no socializan con los colaboradores los valores corporativos- la misión, la visión y los objetivos- con claridad, pues los colaboradores son quienes deben conocerlos y ejecutarlos para cumplir con éxito las metas de la empresa.</p> <p>Liderazgo: se observó que no existe mayor liderazgo que inspire el logro de las metas.</p> <p>Cultura organizacional: se identificó falta de compromiso con la empresa (los dueños no motivan a los colaboradores a ser creativos y proactivos).</p> <p>Objetivos y metas: en el estudio no se encontraron objetivos planteados (medibles y alcanzables).</p>
<p><b>2. Evaluación del riesgo</b> La probabilidad de que pueda ocurrir y las consecuencias que traería. El impacto, la eficacia y eficiencia de los controles establecidos. En este sentido, se deben evaluar los controles constantemente para evitar fraudes.</p>	<p>Tratamiento del riesgo: se observó que no aplican medidas adecuadas en los procesos de arqueos, inventarios, depósitos en la caja, y compras.</p> <p>Identificación del riesgo: se registró que no existe una estructura organizacional en la precisión de los objetivos, por otro lado, no hay controles de riesgos.</p> <p>Valoración de riesgos: se observa que no hay una forma sistemática y permanente para generar información que apoye la toma de decisiones y permita, ubicar a la empresa en un nivel de riesgo aceptable y de esta forma, promover de manera razonable el logro de los objetivos</p> <p>Niveles de controles /Preventiva, /Defectivos y/ Correctivos</p> <p>Controles Defectivos: se evidenció que los empresarios no buscan medidas para evitar el fraude.</p> <p>Controles Preventivos: se observó que los empresarios no supervisan a los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones cotidianas.</p> <p>Controles Correctivos: se percibió que los empresarios no toman acciones para prevenir eventos indeseados.</p>
<p><b>3. Actividades de control.</b> <b>Acciones:</b> determinadas por la entidad, generalmente expresadas a través de políticas de operación, procesos y procedimientos, que contribuyen al desarrollo de las directrices impartidas por el alta dirección frente al logro de los objetivos.</p>	<p>Políticas de control: se observa que los empresarios no sensibilizan al personal para el desarrollo de competencias en los puestos de trabajo, ya que no existe un manual de funciones.</p> <p>Manual de funciones: las Pymes estudiadas no poseen manuales de funciones ni de procedimientos.</p>
<p><b>4. Información y Comunicación.</b> La información sirve de base para conocer el estado de los controles, así como para determinar el avance de la gestión de la entidad.</p>	<p>Comunicación interna: se evidenció que no existen canales de información de ninguna naturaleza para dar a conocer las funciones, los procedimientos, los informes financieros, entre otros, a sus colaboradores.</p> <p>Comunicación externa: se identificó que no hay vínculos de divulgación con los clientes ni proveedores, debido al respeto que existe en la tradición de las comunidades judías y árabes, de las cuales forman parte.</p>
<p><b>5. Seguimiento continuo.</b> Busca que las empresas realicen seguimientos oportunos de la gestión de los riesgos y los controles, para</p>	<p>Auto regulación: se observó que los empresarios no supervisan las normas de cumplimiento de los colaboradores.</p> <p>Auto evaluación: se comprobó que los empresarios no realizan evaluaciones de desempeño periódicas para conocer el grado de eficiencia de los colaboradores, a fin de que lleven a cabo las actividades y responsabilidades</p>

<b>Características del Control Interno identificadas en las PYMES</b>	
minimizar los fraudes, antes de que ocurra el hecho	de los cargos que desempeñan. Auto control de gestión: se determinó que no hay control de gestión en el proceso administrativo de planear, ejecutar y controlar la calidad, ni del cumplimiento de las estrategias y objetivos propuestos. Por otro lado, las relaciones interpersonales son débiles entre los compañeros y los colaboradores.

*Nota.* Los elementos de Control Interno con las características que deben considerar las Pymes.

Fuente: Elaboración propia (2021).

**B- Vértice de los fraudes:** en la siguiente tabla 41 se presentan acciones para mejorar los elementos de los fraudes, basados en el triángulo del fraude requerido por las Pymes del distrito de La Chorrera en cuanto a la prevención del fraude.

**Tabla 41**

*Acciones para mejorar los elementos de los fraudes*

<b>Vértice</b>	<b>Acciones de Control Interno requerido por las Pymes</b>	<b>Aspectos para Mitigar el Fraude</b>
<b>1- Presión /motivación</b> Motivo o incentivo (necesidad real o percibida) para cometer el fraude (esta sección representa la causa o la razón).	Empleados deshonestos.	Se corroboró que cuando se perdió una mercancía, nadie respondió por este delito.
	Vacaciones no tomadas. Rotación de cargos.	Se observó que los colaboradores no toman vacaciones en las fechas estipuladas, según lo establecido en la ley (Artículos 52 y 54 del Código de Trabajo de Panamá.) Se percibió que no existen cambios continuos de rotación. De esta forma, los defraudadores cometen fraudes y nadie se entera.
<b>2- Oportunidad</b>	Acceso a la comunicación.	Se observó que la información es empírica para resolver las situaciones que se presentan cada día. No existe una comunicación interna oral ni escrita. Los empresarios se restringen en brindar la información contable, veraz y oportuna.
	Transacciones fraudulentas.	Se corroboró que la información confidencial puede ser alterada, perjudicando a la empresa y a la Dirección General de Ingresos. Es el caso de omisión de facturas para minimizar el pago de transferencias del Impuesto de Transferencias Bienes Inmuebles I.C.B.M.S

Vértice	Acciones de Control Interno requerido por las Pymes	Aspectos para Mitigar el Fraude
<p><b>3-Justificación/ racionalización.</b> Es la actitud de tratar de convencerse a sí mismo (y a los demás, si es descubierto, consciente o inconscientemente, de que existen razones válidas que justifican su comportamiento impropio). Necesitan una excusa, un ejemplo de racionalización para justificar el fraude cometido.</p>	Estructura organizativa.	Se evidenció que no llevan una buena planificación, pues todo lo realizan de forma empírica. La estructura organizativa es extremadamente compleja con una administración inusual, sin inculcar un buen clima laboral con principios y valores que redunden en beneficio de la empresa.
	Debilidad del Control Interno. Caja chica. Compras. Cuentas por cobrar. Ventas.	Se comprobaron carencias de Control Interno en las Pymes estudiadas, porque lo consideran un gasto y no una inversión. Esta omisión hace que todas las áreas sean más propensas al fraude y perjudiquen los activos de la empresa, por lo tanto, se deben tomar las medidas a tiempo para prevenir los fraudes.
	o Baja remuneración.	Se evidenció que los colaboradores están mal remunerados, razón por la cual están propensos a cometer un delito que afecte a la empresa. Muchos desean un incentivo adicional para mejorar su calidad de vida y así, evitar la inclinación hacia el fraude.
	Imposición de los principios o de las normas éticas por parte de la dirección.	Se advirtió que los propietarios de las Pymes no obligan a los colaboradores a comprometerse con una responsabilidad social empresarial, porque son familiares. Lo cual perjudica a la empresa, pues todos deben apoyar la cultura organizacional, basada en la integridad, el profesionalismo, el respeto, la justicia el cumplimiento legal y ético.
	Incumplimiento de la normatividad.	Se advirtió que los propietarios de las Pymes no obligan a los colaboradores a comprometerse con una responsabilidad social empresarial, porque son familiares. Lo cual perjudica a la empresa, pues todos deben apoyar la cultura organizacional, basada en la integridad, el profesionalismo, el respeto, la justicia el cumplimiento legal y ético. Si se logran fortalecer los vínculos, la empresa será rentable y todos asumirán la responsabilidad de sus acciones.
	Escaso nivel ético de los miembros de la alta dirección.	Al ser empresas familiares la jerarquización de funciones es nula, entonces no hay liderazgo para poner en práctica el nivel ético y brindar una orientación clara a sus colaboradores.
	Transacciones personales y empresariales.	Se observó que los empresarios mezclan los ingresos personales con los de la empresa, lo que afecta las transacciones contables y, por ende, el pago de los impuestos a la DGI. No separar las transacciones personales de las empresariales es un acto fraudulento.
Maltrato.	Se advirtió que los empresarios gritan, irrespetan y maltratan a sus colaboradores. El administrador debe tratarlos bien, ya que un comportamiento por parte del empleado que indique disgusto o insatisfacción con la entidad o con el trato que recibe, puede incentivar a cometer el fraude.	

*Nota.* Elementos del Sistema de Control Interno y Fraude, adaptado de Mejía Quijano (2005).

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se sugiere tener en cuenta los procesos llevados a cabo por cada área y las relaciones que las vinculan, al identificar las deficiencias del Control Interno; en consecuencia, es significativo llevar un Control Interno porque ayudará a detectar de manera oportuna lo que afecta al sistema en relación con sus metas y objetivos. Con la aplicación de modelos efectivos al sistema de control se busca realizar de forma preventiva en lugar de correctiva, que las Pymes tomen conciencia de aplicar adecuados sistemas de control, reconocidos como tal e incluidos como parte de la cultura organizacional, que sirvan de referencia para su pertinente operación.

### **5.1 Título de la propuesta de la investigación**

“Acciones para el mejoramiento del Control Interno requerido por las Pymes dedicadas a las ventas al por menor en distrito de La Chorrera”

### **5.2 Introducción**

La propuesta que a continuación se presenta como un aporte a las empresas Pymes consiste en proponer acciones para el mejoramiento de Control Interno requerido por las Pymes dedicadas a las ventas al por menor en el distrito La Chorrera para la prevención de fraudes dentro del marco de la responsabilidad social empresarial, para ello se establecen políticas, procedimientos y procesos que los empresarios y los colaboradores de las empresas Pymes deberán realizar como medio para disminuir los fraudes.

### **5.3 Derivaciones de los Resultados más Relevantes de la Investigación**

En las encuestas a los empresarios y los colaboradores, el nivel de riesgo obtenido evidenció que las empresas Pymes no cuentan con un manual de funciones, un plan estratégico,

un Control Interno adecuado, no llevan cuentas oportunas a través de presupuestos, ya que todo lo ejecutan de forma empírica, solucionando los problemas a medida en que se presentan; por otra parte, se registran ausencias de capacitación empresarial, de objetivos y de metas cuantificables, falencias en la estructura organizacional, falta de un código de ética o de un principio empresarial, de un reglamento laboral en el interior de la empresa; se carece de un planteamiento estratégico, solo hay una persona específica encargada del personal. Estos hechos afectan a la empresa para el mejor desempeño de la actividad comercial. Para contrarrestar lo anterior, se proponen acciones que mejoren estas debilidades con el fin de limitar la ocurrencia de fraudes.

Después de identificar los resultados de la investigación, a continuación, se presentan los más relevantes que permitirán dar los aportes y sugerencias de mejoramiento en el control interno.

1. Se pudo comprobar que los empresarios tienen más de 15 años de servicios, al igual que el promedio de tiempo de servicio de sus colaboradores.
2. Se comprobó que los empresarios poseen una formación académica 72% en el área de administración. Mientras que sus colaboradores tienen una formación solamente de primer ciclo denominado también premedia (aproximadamente 9º grado).
3. Se pudo confirmar que los empresarios desconocen los aspectos del control organizacional, del control interno, los componentes de COSO; tampoco conocen los principales aspectos del fraude.
4. Se evidenció que los empresarios y los colaboradores no conocen la existencia de los tipos de fraudes y las formas en que se pueden generar.
5. Por otra parte, se puede señalar que los empresarios no cuentan con controles internos requeridos para el manejo de sus empresas.

6. Se demostró que los empresarios necesitan implementar adecuados sistemas de Control Interno para la prevención de los fraudes.
7. Se pudo señalar que los empresarios consideran que los colaboradores no poseen un alto nivel ético y moral.
8. Se determinó que los empresarios perciben una actitud indiferente en el sentido que no consideran importante cotejar el efectivo de las ventas.
9. Se encontró que los empresarios tienen una actitud indiferente en el sentido de entregar la mercancía con documentación sin factura para mantener no pagar impuesto.
10. Se evidenció que los empresarios no tienen claro que los objetivos ayudan a mejorar su rentabilidad.
11. Se corroboró que los empresarios no valoran la buena comunicación e información oportuna para sus colaboradores.
12. Se comprobó que la comunicación interna debe ser más fluida pues los colaboradores afirmaron que no se les informaba de manera adecuada.
13. Se evidenció que los empresarios presentan una actitud indiferente; y se requiere que se evalúen los controles implementados, de forma periódica
14. Se comprobó que se deben efectuar seguimientos apropiados a lo planeado en las áreas más vulnerables.
15. Se confirmó que no se realizan arqueos sorpresivos en la caja.
16. Se demostró que los empresarios son indiferentes a los registros contables.
17. Se constató que para los empresarios no es relevante que los colaboradores tengan un buen clima laboral.

18. Se verificó que para los empresarios es primordial mantener el control especialmente sobre el dinero efectivo y los inventarios.
19. Se evidenció el poco interés de los empresarios respecto a los procedimientos que deben seguir los colaboradores.
20. Se comprobó que para los colaboradores no existen jerarquías.
21. De acuerdo con los resultados, los colaboradores afirmaron que los empresarios no mostraban compromiso de ética ni valores para ser aplicados dentro de la empresa.
22. Los colaboradores indicaron que se les daba pocas capacitaciones.
23. Los colaboradores manifestaron que no les gusta ser rotados en sus puestos de trabajo.
24. Los colaboradores ratificaron no estar de acuerdo con que exista la planificación.
25. Los colaboradores indicaron que no recibían por escrito las funciones ni las tareas ni las actividades.
26. Los colaboradores sostuvieron no estar de acuerdo con que se les hiciera seguimiento en el área de efectivo.
27. Los colaboradores afirmaron que no es importante para los empresarios tener canales de comunicación para la información de situaciones específicas como las pérdidas de mercancías y de dinero.

Luego de analizar los hallazgos de la investigación, se establecieron cuatro ejes que se presentan en la siguiente gráfica; posteriormente, se cuantificó y diseñó un diagrama, como aporte a las Pymes del distrito de La Chorrera.

Según el análisis y la consecuente síntesis de los aspectos encontrados y probados en el desarrollo metodológico y los resultados, a continuación, se presentan los cuatro (4) ejes que en

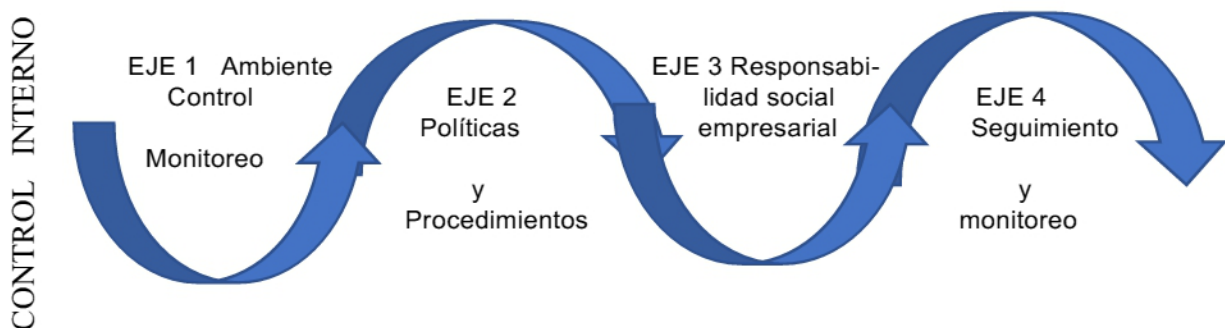
esta investigación se aportan y se consideran los de mayor relevancia para las Pymes, a fin de optimizar el sistema de Control Interno:

- **EJE N° 1 Ambiente de control:** corresponde a las directrices y condiciones mínimas con que los empresarios colaboran para fortalecer el SCI, esto es la cultura organizacional, el talento humano, y la comunicación.
- **Eje N° 2 Políticas y procedimientos:** concierne a la planificación estratégica, la misión, la visión, las metas y los objetivos.
- **Eje N° 3 Responsabilidad social empresarial:** lo conforman el comportamiento ético, el liderazgo, la transparencia, la ética y los valores.
- **Eje N° 4 Seguimiento y monitoreo:** equivale a las revisiones permanentes, los mecanismos de denuncia anónima y la identificación de los riesgos.

A manera de ilustración, se presenta la figura 1 en la que se revelan los cuatro (4) ejes principales propuestos para las Pymes, como las medidas más relevantes para mejorar el control y disminuir los fraudes.

**Figura 81**

*Estructura de eje de control interno y fraudes para las Pymes*



*Nota.* Estructura de eje de control Interno y fraudes. Fuente: Elaboración propia de la autora a partir de los resultados de la investigación, 2021.

Enseguida, se presentan de manera detallada el significado y la importancia de cada uno de los ejes.

### **Eje N°1: Ambiente de control**

Es un elemento en donde intervienen empresarios y colaboradores con un grado de autoridad y de responsabilidad que influyen en el entorno de la administración e impactan en la gestión del riesgo. Por todo esto, la cultura de la empresa se debe integrar al sistema de Control Interno y considerar de manera conjunta para darle a los empleados la posibilidad de actuar según los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión.

Por lo general, se debe tener en cuenta:

1. Es una administración y dirección del dueño de la Pyme, más positiva y cercana a los colaboradores, con la importancia que requieren los controles para un mejor funcionamiento.
2. Código de conducta escrito.

Todos estos elementos fomentan valores compartidos para el logro de los objetivos, por ende, a las organizaciones les corresponde poner en práctica el código de conducta y cumplir con las normas establecidas de concientizar a los colaboradores para que conozcan y se apropien de la misión, la visión y los objetivos que se persiguen en la empresa.

### **Eje N°2: Políticas y procedimientos**

Los dueños de las Pymes deben ejecutar las actividades de su empresa, siguiendo las políticas o procedimientos que les da seguridad para alcanzar los objetivos.

Por medio del Control Interno es posible fortalecer y consolidar una cultura de gestión de riesgo en las diferentes unidades de negocio, al disponer de un esquema estructurado que ayude a la dirección a mantener todos los equipos enfocados en el logro de sus objetivos operativos y financieros, así mismo, para que las empresas Pymes puedan prever y mitigar riesgos, a fin de asegurar la continuidad del negocio.

### **EJE N°3 la Responsabilidad Social y Empresarial**

La responsabilidad social es el conjunto de responsabilidades que los empresarios se comprometen a llevar a cabo para mejorar el ambiente laboral, establecer objetivos y metas medibles que permitan identificar las áreas de mejoras para futuras acciones. En este aspecto, se parte de la visión del negocio, lo que constituye la cultura organizacional. De esa forma, los trabajadores se desenvuelven en un entorno amigable, en el cual trascienden los valores, la ética, el respeto y la tolerancia.

Todo esto contribuye a la optimización del clima organizacional, con empleados identificados con la empresa, con gran sentido de pertenencia y comprometidos con sus proyectos y objetivos. Por esta razón, debe sustentarse en cuatro valores y la transparencia:

1. La responsabilidad y la honestidad: son algunos de los valores que forman parte de responsabilidad social de las empresas. De ahí que, el crecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial-RSE, también esté relacionado con el incremento de la transparencia de la actividad comercial y con el principio contable del negocio en marcha.
2. Establecer objetivos y metas: la RSE se gestiona como cualquier otra área de un negocio. Se deben proyectar objetivos y metas realistas y medibles. También, al finalizar, realizar balances o análisis de los resultados que permitan identificar áreas

de mejora para futuras acciones. Medir los resultados y monitorear constantemente. El seguimiento continuo es otro de los factores indispensables a la hora de implementar la Responsabilidad Social Empresarial. Es vital medir con frecuencia los impactos y los resultados de las acciones y las actividades, así como el cumplimiento de los parámetros y cronogramas establecidos.

3. La filosofía de la administración: corresponde a la asignación de responsabilidades que faciliten el cumplimiento de los objetivos y visión de la empresa.

#### **EJE N° 4 Seguimiento y monitoreo del sistema de Control Interno**

Todas las empresas sin importar su tamaño deben realizar a menudo un seguimiento en las áreas más vulnerables y en caso de algún fraude, conviene instaurar medidas correctivas para limitarlo y así, evitar que afecte la reputación de la empresa.

Por tanto, el empresario debe estar visible, mostrarse participe de la iniciativa y comprometido con los objetivos, de tal manera que es necesario estar enterado de todo lo que pasa en el entorno y efectuar las preguntas precisas a sus participantes en caso de que existan algunas desviaciones.

La finalidad de esta propuesta es que las empresas realicen procedimientos de Control Interno integrado a sus actividades operativas que aseguren la fiabilidad de la información, salvaguardar el dinero y sus inventarios, entre otros.

Total, que para disminuir el riesgo se deben crear una eficiente planificación, una efectiva comunicación, un eficaz seguimiento y consolidar un firme compromiso de responsabilidad social, de tal manera, que todos los miembros del equipo conozcan los procedimientos y los objetivos que se desean alcanzar; por otra parte, realizar adecuados controles internos que eviten dar la oportunidad para que se produzca el fraude y perjudique el negocio en marcha.

## 5.4 Objetivos

- **Objetivo general de la propuesta para la Pymes objeto de estudio**

En el marco de la investigación denominada “Propuesta de acciones para el mejoramiento del Control Interno en las empresas de ventas al por menor del distrito de La Chorrera, para minimizar los fraudes dentro del marco de la responsabilidad social empresarial”, se presentan unas consideraciones, en las que se analizaron cinco dimensiones de Control interno y tres dimensiones del Fraude. Fue necesario examinar la importancia de la teoría de los sistemas, la teoría de la agencia, las teorías de Control Interno y los componentes de COSO I, II, III, la teoría del triángulo del fraude, los stakeholders y la teoría del bien común, incluyendo la Responsabilidad Social y Empresarial.

- **Objetivos Específicos de la propuesta**

- Evaluar el papel que desempeña el Administrador o el dueño de las Pymes del distrito de La Chorrera sobre el manejo del Control Interno en la prevención de los fraudes, dentro del marco de la Responsabilidad Social Empresarial. Pues la investigación advierte que a los dueños no les interesa el Control Interno por considerarlo un gasto y no una inversión que les ayude a proteger sus activos. Para ellos, solo les interesa las utilidades en su negocio.
- Identificar las debilidades que poseen las Pymes respecto del Control Interno, en la prevención del fraude en el marco de la RSE. A través de la aplicación del cuestionario se determinaron las debilidades de las Pymes del distrito de La Chorrera, que podrían activar las oportunidades de un fraude, lo cual determinó un porcentaje de 100% que indica la inexistencia de una jerarquía de mando; por otro lado, un 100% de los

empresarios no se preocuparon por el seguimiento a las áreas más vulnerables y el 100% de las empresas no contaban con controles internos adecuados.

- Proponer acciones para implementar el Control Interno en las empresas de ventas al por menor, a fin de minimizar los fraudes dentro del marco de la responsabilidad social empresarial. Debido a las debilidades encontradas se propone a través de un esquema de cuatros ejes fundamentales mejorar el Control Interno en las Pymes, de tal manera que se puedan disminuir las oportunidades de los fraudes en este tipo de empresas, que son las más vulnerables a este hecho.

### **5.5 Justificación del plan de mejora**

Las mejoras continuas se proponen de acuerdo con el comportamiento de las personas que integran la organización, por tal motivo deben asumirse como un cambio requerido por las Pymes.

El Control Interno es una herramienta imprescindible en el procesamiento de la información emanada de las actividades que se ejecutan dentro de un ente económico para la prevención de los riesgos, por lo que es determinante efectuar seguimientos y evaluaciones periódicas a los sistemas de Control Interno y ajustar las debilidades en las áreas más vulnerables, para minimizar los riesgos de pérdidas económicas; según lo anterior, en la investigación se propone buscar soluciones con el objetivo de mejorar las acciones en el sistema de Control Interno en las Pymes del distrito de La Chorrera, acorde con las necesidades detectadas.

### **5.6 Aplicación del componente modelo COSO**

El informe COSO que posee una visión global y acciona planes para el uso correcto de la gestión en las organizaciones es un documento que contiene las principales directrices para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de

la que ha gozado desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo concerniente al Control Interno.

El informe COSO, aporta al control razonable, a la eficiencia en las operaciones y al cumplimiento en la información contable, además, ayuda en la orientación sobre la gestión del riesgo.

Finalmente, se considera el Control Interno como un proceso dinámico, interactivo e integrador. Él mismo consta de cinco elementos que deben integrarse para que sea eficaz en la prevención del fraude y así poder cumplir con los objetivos propuestos por la organización, ante la cual se aplicó un cuestionario a los empresarios y colaboradores.

## **5.7 Diagnóstico del Control Interno**

La utilización de los gráficos que se presentan en la propuesta tiene por objeto revelar la situación del Control Interno y de los aspectos afectados por las debilidades de las Pymes, que permiten la comprensión de lo propuesto. Además, posibilitan visualizar si existen problemas de Control interno por el tamaño y la magnitud de las debilidades en los distintos procesos y cómo estos se relaciona con la prevención de los fraudes.

### **5.7.1 Debilidades en las empresas Pymes**

En esta investigación se encontraron algunas debilidades en las empresas Pymes del distrito de La Chorrera, que a continuación se detallan:

- No cuentan con Controles Internos.
- Las empresas no poseen manuales de políticas ni de funciones, ni de procedimientos.
- La empresa no analiza ni evalúa de los cargos en forma continua.
- No existen análisis ni evaluaciones al personal acerca del cumplimiento de las expectativas, con bases de datos del proceso realizado para futuros requerimientos.

- La mayoría de los empresarios no poseen formación académica en Administración.
- La formación académica de la mayoría de los colaboradores es de Premedia (tercer año), o nivel de noveno grado.
- La gran parte de las empresas no comunican por escrito los objetivos ni las actividades a realizar.
- No llevan un sistema de registros.
- No tienen canal de denuncias.

Son muchos los errores que se cometen en las Pymes, por lo tanto, es momento de realizar cambios, respecto a la toma de conciencia para adecuar Controles Internos, desde el punto de vista de una inversión que les permita reducir la vulnerabilidad a cualquier tipo de fraude que genere pérdidas de activos o de inventarios y afecte la reputación de la empresa. No obstante, en la actualidad existen condiciones de competencia creciente y renovaciones de tecnologías a nivel del entorno y sociales; lo que conlleva a que los empresarios de las Pymes emprendan nuevos desafíos. En consecuencia, las predicciones empresariales pueden quedar obsoletas, por lo que la planificación, la inversión y el seguimiento adecuados del Control Interno asumen un papel relevante en cualquier organización para la prevención del fraude.

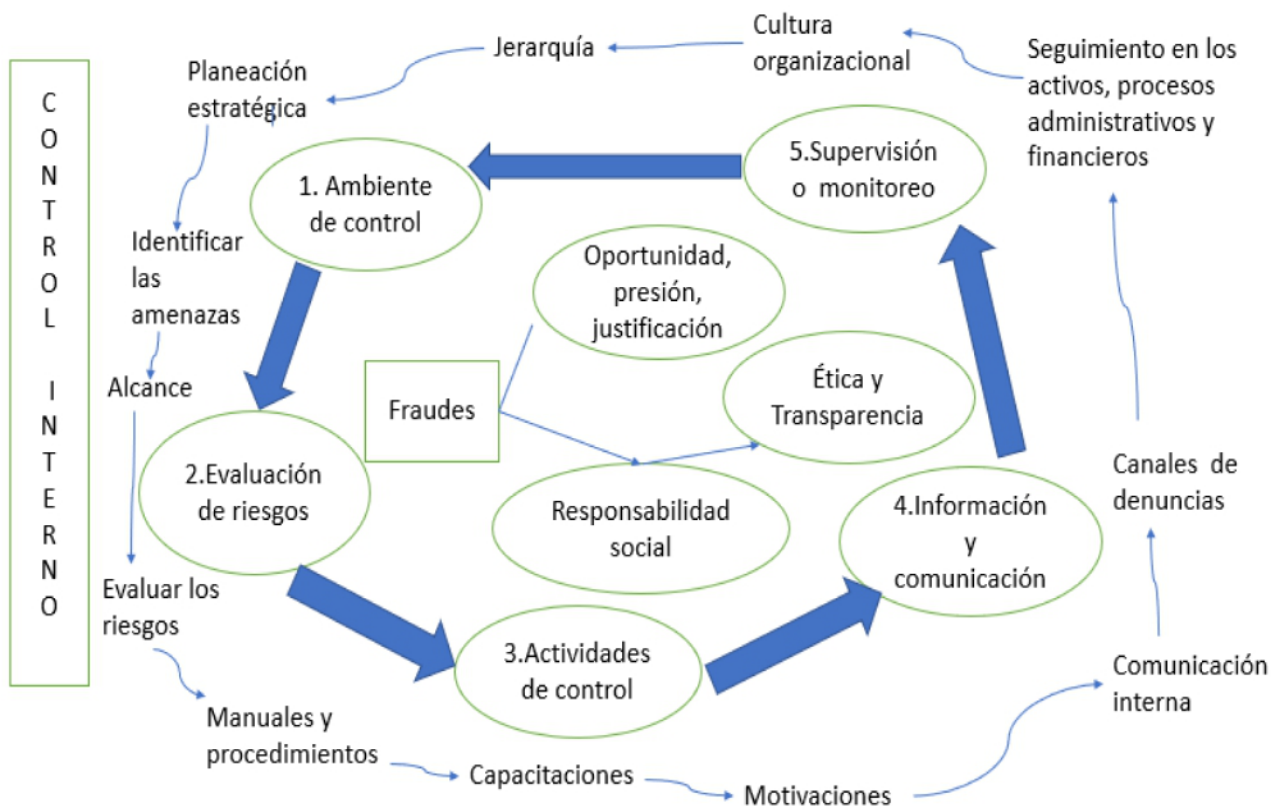
El Control Interno es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, con el propósito de evaluar y monitorear las operaciones en su entidad. Los controles deben estar efectivamente incorporados a los procesos empresariales sin inhibir la eficacia de los mismos, sin embargo, los controles se establecen en función del grado de riesgo y es por eso, que se debe aplicar un estándar de objetivos, implantar sistemas de monitoreo, comparar el desempeño de lo presupuestado con lo real y evaluar los resultados esperados.

Aunado a los cambios mencionados, se propone un diseño de mejoras, así sea de una manera sencilla, a fin de que paulatinamente se adecúen los procesos de Control Interno para la prevención de fraudes que permitan que el negocio sea rentable y competitivo.

Se expone también, un diagrama de Acciones para un diseño de estrategias con factores de medición en los componentes de Control Interno, Fraudes y Responsabilidad Social Empresarial para materializar las irregularidades en las Pymes.

**Figura 82**

*Diagrama de acciones para un diseño en el Control Interno*



*Nota.* Diagrama de Acciones de un Diseño de Estrategias de Factores de Medición de los Componentes de Control Interno, Fraudes y Responsabilidad Social Empresarial para materializar las irregularidades en las Pymes. Fuente: Elaboración propia (2021).

En la figura anterior, es importante indicar que las Pymes deben considerar y analizar las acciones de Control Interno y de Fraudes, pues de esta forma, estos se pueden evitar; además, se deben tomar las medidas y procedimientos que funcionan para mantener a las Pymes en dirección al logro de sus objetivos y garantizar la confiabilidad de las operaciones.

### **5.8 Propuestas propicias de mejoras para prevenir los fraudes en áreas vulnerables**

Se presentan algunas situaciones propicias que les ayudará a disminuir el fraude en algunas áreas vulnerables de las Pymes.

#### **Caja Chica:**

- Establecer un fondo mínimo de 25 dólares para realizar pequeños gastos y de esta forma, evitar usar el dinero de la caja general. Este dinero se debe reembolsar cuando se haya gastado un 60% del fondo.
- Los comprobantes no deben escribirse con lápiz, sino con bolígrafo.
- Todos los comprobantes previos a su pago deben ser aprobados por la administración.
- Todos los comprobantes deben llevar la firma de quien recibió el bien o el servicio.
- Los comprobantes de caja chica no pueden tener fecha posterior al último reembolso.
- La emisión de cheques debe ser al portador.

#### **Cuentas por cobrar y ventas:**

- Los pedidos de los clientes se aprueban por escrito por un funcionario responsable.
- Los envíos se realizan exigiendo nota de envío aprobada.
- Observar la secuencia numérica de las facturas.
- Revisar periódicamente el dinero cobrado con los números de recibos.
- Enviar estado de cuentas a los clientes.

- Las tarjetas que utilizan para efectuar las cuentas por cobrar a los clientes se deben llenar con bolígrafo y no con lápiz.

#### **Depósito de las mercancías:**

- Los empresarios de las Pymes guardan las mercancías en varios depósitos distantes de la organización y en la medida en que se acaban, ordenan buscar otras sin registrar las entradas y salidas autorizadas por ellos, por lo tanto, se sugiere efectuar los registros en formatos diseñados por la respectiva Pyme, que unifiquen el ingreso y la salida de las mercancías.
- Es necesario ejecutar monitoreos al mismo depósito donde se encuentra la mercancía, como medida de inventario.

#### **Arqueo**

- El arqueo de la caja general con los ingresos diarios se debe realizar al finalizar cada jornada, para posteriormente, efectuar los depósitos al banco donde se tiene la cuenta de la empresa.
- Se recomienda ejecutar arqueos sorpresivos en cualquier día y hora para evitar irregularidades que se puedan suscitar en un momento determinado.
- Así mismo, ingresar la fecha, la hora de inicio y fin de cierre.
- Registrar las cantidades de billetes y monedas que hay en las cajas.
- Ingresar los equivalentes en efectivo u otros documentos, de ser necesarios.
- Adjuntar los números de los comprobantes que respaldan los ingresos y egresos del día.
- Comprobar la validez del resumen y realizar las observaciones pertinentes de los procesos.

Finalmente, una vez elaborada el Acta del arqueo se averigua una posible existencia de errores o inconsistencias para tomar las acciones correctivas. En caso de inconsistencia, la administración debe analizar el Acta y guardarla en un archivo de arqueo; por otro lado, si hay algún faltante, el responsable de la caja debe responder por el dinero o cuando hay un excedente, debe consignar el sobrante en la cuenta bancaria de la empresa, de igual forma, informar de una vez, a su jefe inmediato de acuerdo con las normas y políticas establecidas.

### **Compras**

En este proceso, antes de emprender cualquier negocio es importante conocer todo lo relacionado con éste, y entre los factores que deberán considerar los empresarios, se aconsejan los siguientes:

- Planificar las compras correctamente, porque se deben analizar y comparar los precios que fijan los proveedores.
- Especificar las características de los proveedores que se requieren para cumplir con los suministros.
- Elaborar una lista de proveedores que puedan abastecer y cumplir con las expectativas del negocio. Esto ayudará a tener al día la información pertinente de contactos e interacción.
- Es importante contar con el personal calificado para realizar el proceso lo mejor posible y en el menor tiempo. Es por ello, que se debe reunir a un grupo de personas en el interior de la empresa, que cumpla con las habilidades y competencias para realizar y administrar la compra que se realizará.

## **5.9 Propuesta de Acciones para el Mejoramiento del Control Interno de las Pymes del Distrito de la Chorrera**

La propuesta de acciones de Control Interno requerida por las Pymes para disminuir el fraude en el distrito de La Chorrera de Panamá Oeste, con el objeto de mejorar el Control Interno de estas empresas y de otras Pymes que se encuentran en la misma situación, se trata de un aporte valioso para que sean más rentables y puedan enfrentar cualquier riesgo o ser víctimas de un fraude.

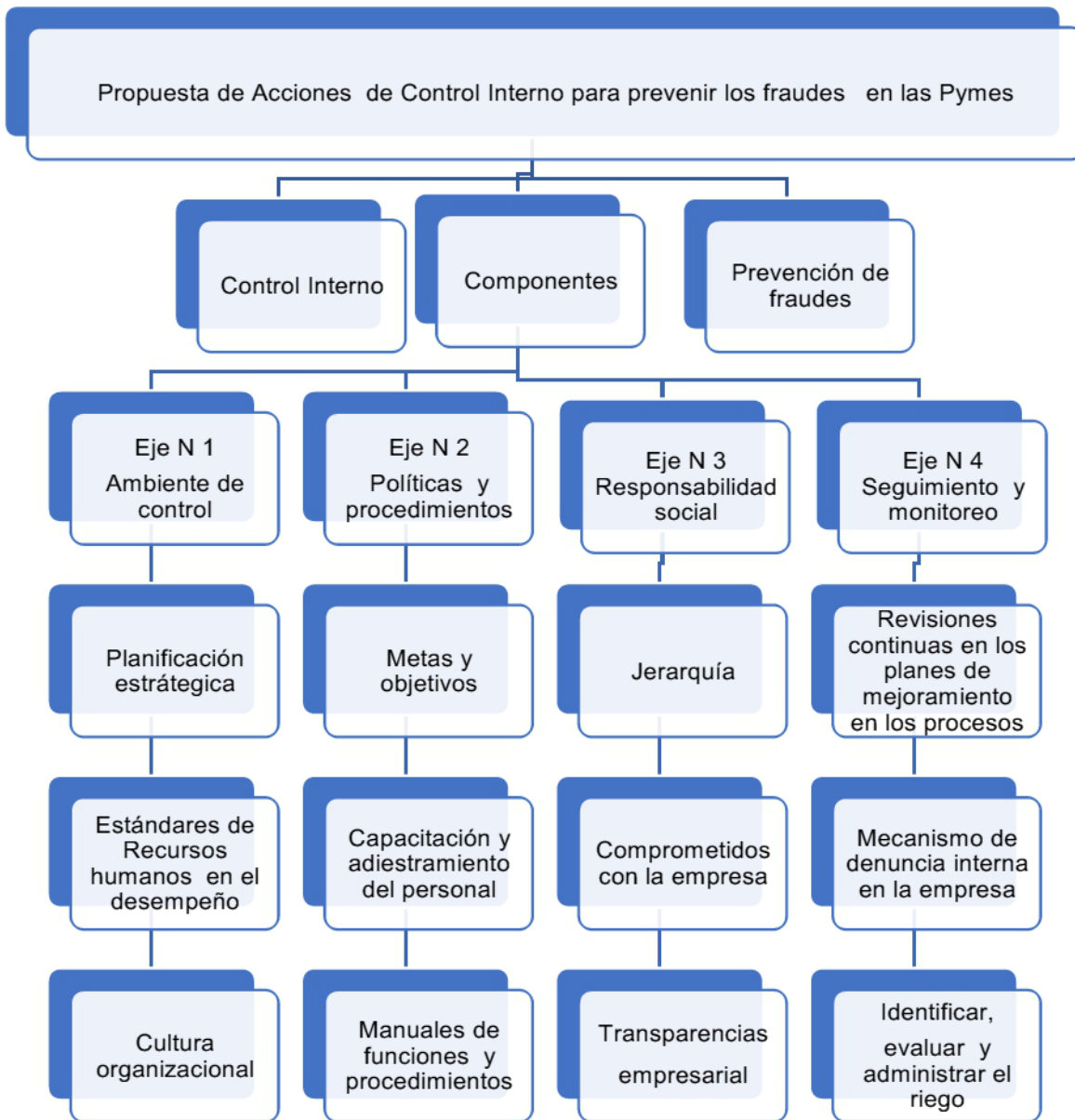
Por lo tanto, con la siguiente propuesta se contribuye al correcto desempeño de las empresas Pymes, la misma que está elaborada con base en el análisis de Control Interno enfocado al modelo COSO (1992, 2004, 2013) y siguiendo los lineamientos del Triángulo del Fraude del psicólogo Cressey (1961) ya que se debe manejar una visión de riesgo para evitar los fraudes.

A continuación, se presenta una conceptualización planteada de las **Acciones de Control Interno como propuesta para las Pymes**, después de conocer los resultados de la investigación de las problemáticas observadas en las ubicadas en el distrito de La Chorrera.

Es así, como es oportuno presentar un aporte basado en cuatro ejes principales que se observan en la figura 83

### **Figura 83**

*Propuesta al Control Interno basado en cuatro ejes*



Nota. Propuesta de Acciones de mejoramiento de Control Interno como medidas requeridas por las Pymes para disminuir el fraude. Fuente: Elaboración propia (2020).

Dado lo anterior, la propuesta de medición consiste en estimar la posibilidad de ocurrencia de un evento de fraude, por no contar con adecuados controles. A fin de valorar esta contingencia, se recurrió a cuatro ejes fundamentales basados en los resultados del estudio. El fraude es un evento que puede dañar la reputación de la organización, incluso ocasiona la renuncia de muchos

colaboradores y el alejamiento de proveedores que no desean brindarles apoyo. Es una situación donde todos quedan involucrados, por ende, el fraude no tiene tamaño, ni ubicación, todas las empresas están expuestas a este flagelo, pero se puede minimizar si las Pymes toman conciencia del peligro al cual están expuestas. Si no se concientizan en el Control Interno, los fraudes se presentarán y la empresa durará menos de dos años.

## Conclusiones

Llegado a este punto, se ha cumplido con el objetivo general de aportar evidencia teórica y empírica en relación con los instrumentos de Control Interno y fraudes, así como identificar las dimensiones de cada variable que más influyeron en el Control Interno para prevenir el fraude en las Pymes del distrito de La Chorrera. También, se respondió a cada uno de los objetivos específicos del estudio. En la parte empírica, se diseñó teóricamente el modelo y luego, se comprobaron los datos obtenidos en la investigación de campo en el distrito de La Chorrera de la Provincia de Panamá Oeste, donde el aspecto de Control Interno no fue bien valorado por los empresarios, al considerarlo como un gasto; además, se evidenció que existen deficiencias en las Pymes por omisiones del sistema de Control Interno que concuerda con los autores Grisanti Balandría (2016), Guerra Vaca(2015), Estrada (2014), Luna Correa (2012), Obispo y González (2012), Castañeda(2013), Garcia et, al (2009) y Calderón (2006). En este sentido, las empresas deben disponer de controles, tanto de prevención como de detección del fraude, ya que son una ayuda muy importante para mejorar la eficiencia, igualmente, que las personas a cargo de las tareas tengan suficiente conocimiento y cuenten con un marco normativo o un código de conducta, para lograr minimizar los casos de fraude, a su vez, estar a disposición de todos los colaboradores y capacitar sobre prevención de fraudes, sea cual sea su cargo; los directivos serán los responsables de impulsar áreas de control e implementar políticas y herramientas para evitar irregularidades, por otro lado, ofrecer a los trabajadores algún canal que les permita denunciar anónimamente, casos de delitos que se puedan dar en la empresa, de esta forma les permitirá que puedan actuar correctamente.

En consecuencia, los resultados obtenidos en el trabajo de investigación permitieron determinar de acuerdo con la hipótesis general y validar con la situación real, si realizamos

acciones establecidas a través de políticas y procedimientos en el mejoramiento del Control Interno de las empresas Pymes de ventas al por menor del distrito de La Chorrera, se podrá garantizar la disminución del fraude y a su vez, mitigar el riesgo con impacto potencial en los objetivos.

Al examinar los resultados obtenidos se llegó a la conclusión de cómo el valor de significación (valor crítico observado)  $0.00 < 0,05$ , acepta la hipótesis general  $H_1$ , es decir, que, si se realizan acciones establecidas a través de políticas y procedimientos en el mejoramiento del Control Interno de las empresas Pymes de ventas al por menor, se contribuirá a minimizar el riesgo de fraude que impacta en el logro de los objetivos y metas para que sean rentables y competitivas. Total, que se demuestra la relación existente entre las dos variables. En este orden de ideas, las Pymes necesitan concientizarse en aplicar Control Interno, buenas jerarquías, seguimiento en las áreas, comunicación y establecer Manuales de Procedimientos.

En síntesis, la primera hipótesis específica según el ambiente de control disminuye la oportunidad del fraude y los empresarios encuestados confirmaron esta conjetura. De ahí, que podamos deducir, que con el valor de significación (valor crítico observado)  $0.00 < 0.05$  se acepta la hipótesis específica, es decir, que cuanto mayor sea el ambiente de control se disminuye más rápido la oportunidad del fraude. Por ende, las empresas Pymes deben mitigar el riesgo de ser víctimas de un fraude, al realizar una buena planificación y una óptima organización, estableciendo procedimientos y políticas adecuadas, que generen la posibilidad de reducir la ocurrencia de conductas impropias que perjudican el negocio en marcha.

De acuerdo con la segunda hipótesis específica, el monitoreo de los procesos disminuye los elementos de presión para cometer el fraude. Las personas encuestadas lo confirmaron y de esta manera, se aceptó la hipótesis específica. Es decir, que sí existe una relación entre las dos

variables y se demuestra, que es aceptable el monitoreo de los procesos para disminuir los elementos de presión que obligan a cometer el fraude.

Definitivamente, las Pymes deben emplear el monitoreo en los procesos constantemente, con el propósito de identificar las áreas en donde se puede estar cometiendo fraude o detectar los controles que no están dando los resultados esperados. Por lo tanto, las Pymes deben apuntar hacia un enfoque preventivo. En tal sentido, les corresponde tomar acciones correctivas oportunas y efectuar revisiones anticipadas, debido al surgimiento de indicadores de transacciones sospechosas.

Como conclusión final de la tercera hipótesis investigada según la estadística de Pearson, en la cual las actividades de control disminuyen la capacidad de racionalización del defraudador, donde él mismo se justifica cometer el fraude. Como el valor de significación o valor crítico observado (tabla 12)  $0.00 < 0,05$  acepta la hipótesis específica, se deduce, que sí existe una relación y muchos colaboradores no cometen fraudes si no se les da la oportunidad para ello. Algunas de las condiciones que propician la situación de fraude son los niveles bajos de Control Interno y muchas veces inexistentes en organizaciones débiles; asimismo, las Pymes deben tener la mayor precaución para prevenir los fraudes, porque están más propensas a las irregularidades, que se pueden dar entre personas dentro de una misma organización y en muchos casos, con la colaboración de terceros y de diversas condiciones con las cuales se puede cometer un acto ilícito.

Finalmente, quedaría plantear cuáles pueden ser las líneas futuras de investigación como continuación natural del trabajo desarrollado en esta tesis.

La línea futura inmediata podría ser el estudio de la sostenibilidad de las empresas Pymes. Aún queda mucho por investigar en la aplicación de Control Interno en particular, en el ámbito de

la responsabilidad social empresarial, por consiguiente, será necesario el desarrollo de nuevos modelos, puesto que sería interesante la aplicación de este aporte en las organizaciones

## Recomendaciones

La importancia de la toma de conciencia del control, en especial entre los dueños de las empresas Pymes, y, por otro lado, de comunicar a los empleados acerca de los objetivos de la empresa y también, de convencerlos sobre la importancia de sus funciones, y de hacerles seguimiento, a sus actividades para el mejoramiento de sus propias actividades y la mejora de la continuidad de las Pymes.

El entorno mundial se renueva rápidamente, donde es necesario que los propietarios de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), perciban que el Control Interno no es un gasto, sino más bien una inversión. Por otra parte, que los fraudes no tienen tamaño ni procedencia y cualquier tipo de organización es susceptible de ser defraudada, lo cual concuerda con los comentarios contables emitidos durante una entrevista realizada a tres expertos penalistas mexicanos (2017). Es un buen momento para analizar las metas e iniciar con ideas claras sobre los objetivos que les permitirá crecer y planear las acciones concretas, a fin de alcanzar su rentabilidad.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones con un enfoque proactivo que beneficiará a las Pymes:

- Las empresas Pymes deben contar con adecuados Controles Internos, ya que son sumamente importantes para una eficiente gestión y control del dinero en efectivo, que les permitirá salvaguardar los activos y llevar a cabo una mejor estrategia en la solución de los problemas financieros.
- A las Pymes les corresponde buscar financiamiento adecuado a través del apoyo que les brinda AMPYME, por medio de programas de garantía complementarios (PROFIMPE), cuyo objetivo es respaldar al empresario de las Pymes.

- A los empresarios de las Pymes les concierne establecer políticas y procedimientos en todas las áreas con la intención de explorar estrategias para mejorar sus operaciones.
- Las empresas Pymes deben mejorar el FODA Empresarial y corregir las deficiencias para establecer adecuadas condiciones de Control Interno en áreas de los depósitos y el efectivo que son las más propensas al delito del fraude. Por otro lado, crear estrategias para optimizar el ambiente de control, las actividades a realizar, los seguimientos continuos en las áreas vulnerables donde pueda ocurrir un hecho que perjudique a la empresa.
- Es oportuno que las empresas desarrollen estrategias para motivar a los colaboradores más eficientes, retenerlos y establecer en la organización efectivos canales de comunicación interna, a fin de contar con buenos liderazgos.
- Las Pymes deben tener una planificación con objetivos bien claros a corto y a largo plazo, conocidos por todos los colaboradores, con el propósito de que se trabaje profesionalmente y se evite laborar de forma empírica.
- Instaurar manuales de procedimientos en cada área para que el nuevo personal conozca sus funciones desde el momento en que es contratado en la empresa.
- El ambiente laboral juega un rol importante en las empresas. Debe ofrecer buenos horarios, ser flexible, brindar capacitaciones de actualización y, sobre todo, ser socialmente responsable.
- Es indispensable capacitar a los colaboradores en los temas de Control Interno y fraude. Enfatizar en las sanciones que les ocasionará incurrir en este tipo de delito que perjudica la reputación de la empresa, incluso el despido inmediato sin ninguna consideración salarial o social.

- Es conveniente establecer canales anónimos de denuncia interna para que los colaboradores actúen correctamente y así, reducir los fraudes internos.
- Generar conciencia responsable y social con el medio ambiente, que contribuya a mejorar las condiciones de conservación del entorno empresarial, como parte de la filosofía de cada organización. Así como la gerencia es la primera en tomar las banderas del compromiso ambiental, debe saber transmitirlo a todos sus empleados, primero como ciudadanos y segundo, como colaboradores de una empresa comprometida con el cambio y la transparencia.

### **Limitantes de la investigación**

Respecto a las dificultades observadas en la investigación, es importante señalar las siguientes, además de recordar otras, que ya han surgido a lo largo del trabajo, principalmente con la confección de la recopilación de información.

- Algunos de los expertos en el tema se encontraban ocupados para brindar información y a dar respuestas categóricas y fiables como fuentes para el estudio.
- Los aspectos medioambientales que actualmente son un elemento fundamental en todo tipo de empresa no se profundizaron, debido a que es un tema muy amplio y del que no se recibió suficiente información en las Pymes estudiadas, por lo que se deja como una pista futura de investigaciones.
- Carencia de accesibilidad a documentos en el departamento de Estadística del Ministerio Público y del Ministerio de Comercio y de Industria, acerca de los fraudes cometidos en las Pymes dedicadas a las ventas al por menor del distrito de La Chorrera en Panamá Oeste, para la elaboración de un instrumento que pueda llevar un control en las empresas que han sufrido fraudes en este sector.
- Falta de disponibilidad de algunos profesionales de la muestra estudiada, debido al desinterés que se evidenció.

### **Aportes de la Investigación**

Dar a conocer la importancia de un buen control para el mejoramiento de las Pymes y la continuidad del negocio no sólo para los dueños, sino también para todas las partes interesadas.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son la base fundamental de la economía de cualquier país en desarrollo, debido a su incidencia en la generación de empleo y crecimiento económico que aportan al producto interno bruto de cada país. Si bien es cierto, que se deben analizar los factores de crecimiento económico dependientes en buena medida del desempeño de las Pymes, en contraste, es necesario tomar buenas medidas de Control Interno para su sostenibilidad y la puesta del negocio en marcha. En esta perspectiva, se proponen los siguientes aportes:

- Capacidad de comunicación: se debe tener habilidad para transmitir apropiadamente conceptos e ideas de forma clara, precisa, directa y apropiada.
- Reclutamiento: buscar en los procesos de selección, perfiles que se conecten con la empresa.
- Elaboración de presupuesto: es fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, contar con una planificación donde todos conozcan los procesos de la empresa y la información valiosa.
- Lograr los objetivos estratégicos: considerar la ejecución, el control y la evaluación continua en las funciones para el cumplimiento de un trabajo que sirva para evitar cualquier desviación y en el cual, se podrán efectuar los ajustes pertinentes a tiempo.
- El control de eficiencia en las actividades es un reto continuo.

- Trabajo en equipo: donde todos deben velar por el buen funcionamiento de la empresa, con el conocimiento de que los colaboradores son personas creativas y valiosas, a quienes se deben escuchar y darles un buen ambiente de trabajo.
- La administración: contar con personas dinámicas, por ende, debe organizarse una buena jerarquía, dar ejemplo al liderar y dar estímulo para que se cumplan las metas de la empresa. Ya que un buen jefe, administrador o dueño, es una persona que motiva, comprometida y competente que logra que cada miembro de su equipo de trabajo, también lo sea,
- Crear canales de comunicación para conocer el grado de satisfacción de los colaboradores, lo cual aportará a mejorar todo proceso de administración y, por lo tanto, evitará que se cometan fraudes.
- Valor de la gestión de las empresas en tres áreas: primero, valorar a las personas, al desarrollar una mayor satisfacción laboral, aumentar la creatividad, una mayor motivación, un espíritu de proactividad y de equipo, entre otros. Segundo, valorar el negocio, lo que permite aumentar la eficiencia, reducir el riesgo y que sea duradero, porque se demostró en estudios de otros investigadores, que los negocios fracasan y tienen una vida útil entre dos y cinco años. Tercero, valor en lo financiero, origina el ahorro de costos de formación de la empresa, de reclutamiento y un aumento en las ganancias, debido a un alto rendimiento y a una mayor rentabilidad.
- Deben emprender acciones de responsabilidad social empresarial(RSE), puesto que las empresas de hoy se están dando cuenta de que el éxito no depende sólo de la obtención de utilidades, sino que se requiere contribuir con todos los que participan en ellas para volverlas más competitivas y enfrentar un mundo cada vez más globalizado, por lo

- tanto para ser socialmente responsables deben ser transparentes, que cumplan con la ética y la moral en la información que todos deben conocer respecto a la situación de la empresa (stakeholders), ya que un comportamiento moral en la organización, se potencia en establecer un sistema de Control Interno adecuado a las nuevas demandas sociales que permitan emitir una comunicación creíble y veraz sobre la gestión sostenible y a la vez, incida en lograr adecuados ambientes de control para la toma de decisiones, lo que concuerda con Castromán (2005).
- Crear controles internos apropiados en todas las Pymes, los cuales ayudarán día tras día a detectar posibles desviaciones que ocasionen el incumplimiento de los objetivos. Si están bien estructurados, pueden lograr la competitividad en el entorno, la eficacia o evitar cualquier tipo de riesgo en estas empresas.

### **Pistas futuras de investigación**

La presente investigación, además de contribuir al esclarecimiento de algunas incógnitas sobre el tema tratado, generará nuevos interrogantes que servirán como punto de partida para otras vías de trabajo complementarias, que permitirán mejorar los resultados de esta tesis. A continuación, se proponen algunas de ellas:

- Profundizar más en el tema sobre la responsabilidad social empresarial que plantea la necesidad de los objetivos, sustentada por los valores éticos de la empresa. Queda pendiente para próximas investigaciones, comprobar, en el caso de que se cuente con todos los recursos necesarios para la elaboración de los prototipos resultantes del diseño prospectivo para las Pymes que puede ser respaldados en siete (7) ejes, a saber, Gobernabilidad, Público Interno, Mercadeo, Medio Ambiente, Comunidad, Proveedores, Políticas y estrategia, a fin de que las empresas tomen conciencia de su entorno y del impacto en su medio. Ya que todo forma parte de la cultura organizacional.
- Finalmente, como posible trabajo futuro a desarrollar con esta aplicación, sería la inclusión de un análisis prospectivo sobre el aspecto sostenibilidad ambiental en el sentido de que, en toda empresa, actualmente es significativo incluirla en los objetivos de desarrollo sostenible- ODS, y es importante de estudiar con mayor profundidad.

### Referencia bibliográfica

- Ley N. 8 (AMPYME 2000). Panamá. Obtenido de [http://www.sice.oas.org/SME\\_CH/PAN/Ley\\_No\\_8\\_2000\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/SME_CH/PAN/Ley_No_8_2000_s.pdf)
- Ley N. 33, L. (2000). Panamá. Obtenido de <https://docs.panama.justia.com/federales/leyes/33-de-2000-jul-28-2000.pdf>
- Ley N.5, D. L. (1997). *Gaceta Oficial*. Panamá. Obtenido de [https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/wp\\_repo/blogs.dir/cendoj/decreto-ley-5-de-1997.pdf](https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/wp_repo/blogs.dir/cendoj/decreto-ley-5-de-1997.pdf)
- Ley N. 57 . (s.f.). *Gaceta oficial de Panamá*. Panamá. Obtenido de <https://docs.panama.justia.com/federales/leyes/57-de-1978-sep-28-1978.pdf>
- Ley N. 89, L. (1989). *Gaceta oficial*. Panamá. Obtenido de <https://docs.panama.justia.com/federales/leyes/9-de-1989-jan-23-1989.pdf>
- Acosta, I. (06 de junio de 2021). EL camino del pequeño emprendedor y el escenario en Panamá. *La Estrella de Panamá*, págs. 1-5. Obtenido de <https://www.laestrella.com.pa/cafe-estrella/cultura/210630/camino-pequeno-emprendedor-escenario-panama#:~:text=Las%20mipymes%20en%20Panam%C3%A1%20representan,sostenible%20>
- Acosta, M. (2020). *Qués el el control interno y porqué es importante*. Obtenido de <https://www.marsh.com/ve/es/services/risk-consulting/insights/what-is-internal-control-and-why-is-it-important.html>
- Aguirre, R, y Armenta, C. ( 2012.). Importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. Recuperado el 22 de abril de 2018, de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d\\_-\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexico.p](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexico.p)
- Albanese, D., y Bolano, Lucrecia. (2004). Pymes algunas herramientas para diagmsoticar su problemática. *scielo Universidad del Sur, versión lssn1514.4275*, 1-12. Obtenido de [http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-42752004001100004&lng=en&nrm=iso](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752004001100004&lng=en&nrm=iso)
- Alsaldi, Agustina. (2016). *Análisis de la Auditoría Forense en la investigación de delitos económicos y financieros*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12951/ANSALDI,%20Agustina.pdf?sequence=1>
- Angona Marco, M. (2012). *El control interno y la Gestión de inventarios de Fabricación de Calzados en distrito de Samta anita, Lima.Perú*. Recuperado el 25 de abrl de 2018, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari\\_ma.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari_ma.pdf)

- Angulo- Valdelamar, D. S., Quiróz Rastrepo, O. Y. y Sanchez Geraldo, F. J. (sf.). *tesis de maestría de Metodología de control interno para las pequeñas empresas CIPE*. Obtenido de [ile:///C:/Users/quint/OneDrive/Escritorio/carpeta%20%20DE%20REFERENCIA%20YOLANDA%202019/323579-108643-1-PB.pdf](file:///C:/Users/quint/OneDrive/Escritorio/carpeta%20%20DE%20REFERENCIA%20YOLANDA%202019/323579-108643-1-PB.pdf)
- Anunziati Crespo, B., & Fernandez, Briones, , M. (enero de 2014). *tesis sobre Elaboración e implementación de un Sistema de control intern caso Multitenos S.A.Ciudad de Guayaquil*. Recuperado el 21 de abril de 2018, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/258/1/T-ULVR-0232.pdf>
- Aparecida-Fortunato, J., De Araujo-Santos, N., & Faroni, W. (2017). Diamante del Fraude: Un estudio descriptivo en los informes de Diamantes Externos del Ministerio de Trbasporencia. 1-19. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/320452548\\_Diamante\\_del\\_Fraude\\_un\\_estudio\\_descriptivo\\_en\\_los\\_Informes\\_de\\_Demandas\\_Externas\\_del\\_Ministerio\\_de\\_Transparencia\\_Fiscaliz](https://www.researchgate.net/publication/320452548_Diamante_del_Fraude_un_estudio_descriptivo_en_los_Informes_de_Demandas_Externas_del_Ministerio_de_Transparencia_Fiscaliz)
- Argandoña. Antonio. (2011). *El bien Común*. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0937.pdf>
- Arnold, M. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Epistemologías de ciencias sociales*, 1-14. Obtenido de <https://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html>
- Arnold, M., y Osorio, , F. (1998). La teoria General de sistemas y su aporte concepcutual a las ciencias sociales. 1-28. Obtenido de <https://docplayer.es/46165873-Capitulo-i-marcelo-arnold-y-francisco-osorio.html>
- Association), L. N. (2019). Las normas APA Septima edición. 1-74. Obtenido de [https://www.usanmarcos.ac.cr/sites/default/files/i\\_taller\\_apa\\_7\\_ed.pdf](https://www.usanmarcos.ac.cr/sites/default/files/i_taller_apa_7_ed.pdf)
- Auditool, R. g. (2019). *Boletín sobre la Importancia del Control interno en las Pymes*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4110-control-interno-para-pymes-los-beneficios-de-l>
- Balla-Paraguay, I., y López,, E. (2018). El control interno en la gestión Administrativa de las empresas del Ecuador. 1-41. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4022/3/EL%20CONTROL%20INTERNO%20EN%20LA%20GESTION%20ADMINISTRATIVA%20DE%20LAS%20E>
- Barquero, Miguel. (2013). *Manual práctico de control interno* (Edición 1 ed.). España. Madrid: EditorialL. SL. Barcelona.
- Barroso- Tanoira, F. (2008). La responsabilidd social empresarial. 1-20. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n226/n226a5.pdf>
- Bembibre, C. (2010). Definición de Pyme. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/pyme.php>

- Berbey, E. A. (2014). El control 'previo de la contraloría general de la República de Panamá y su impacto en el cumplimiento mejora del control interno de las empresas públicas en Panamá. (209 paginas). Obtenido de <http://up-rid.up.ac.pa/1010/7/eric%20berbey.pdf>
- Bernal, Cesar. (s.f.). *Metodología de la investigación* (Vol. 322 pag). Bogotá. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bilbao-Corrales, A. E., García-Ramírez , B., & Ríos-López, , Y. (2009). *El fraude contable: un enemigo que convive con las Pymes*. Obtenido de [file:///C:/Users/acde2/Downloads/323584-Texto%20del%20art\\_culo-108666-1-10-20160708.pdf](file:///C:/Users/acde2/Downloads/323584-Texto%20del%20art_culo-108666-1-10-20160708.pdf)
- Buitelaar, R. (2010). *Situación de las pymes en América Latina*. Obtenido de [http://www.sela.org/media/3201544/t023600004285-0-di\\_9\\_situacion\\_pymes\\_en\\_america\\_latina\\_enfoque\\_aporte\\_cepal.pdf](http://www.sela.org/media/3201544/t023600004285-0-di_9_situacion_pymes_en_america_latina_enfoque_aporte_cepal.pdf)
- Cajiga-Calderón, J. (2004). El concepto de Responsabilidad social empresarial. 1-35. Obtenido de [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Calleja-Madinabeitia, L. (2014). *Factores explicativos del fraude empresarial y medidas adaptadas caso Español*. Obtenido de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14550/TFG\\_Calleja.pdf;jsessionid=7CBF73FBA7278BD89E6533A1C0CD84A2?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14550/TFG_Calleja.pdf;jsessionid=7CBF73FBA7278BD89E6533A1C0CD84A2?sequence=1)
- Canal 24. (2021). *Mayoría de robos V. Hurtos se han dado en Panamá y Panamá Oeste*. Panamá. Obtenido de [https://www.noticiasvip24.com/mayoria-de-robos-y-hurtos-se-han-dado-en-panama-y-panama-oeste/#:~:text=M%C3%A1s%20del%2050%25%20de%20las,hurto\)%20las%20de%20mayor%20in](https://www.noticiasvip24.com/mayoria-de-robos-y-hurtos-se-han-dado-en-panama-y-panama-oeste/#:~:text=M%C3%A1s%20del%2050%25%20de%20las,hurto)%20las%20de%20mayor%20in)
- Cantaño-Duquer, G. (1999). La teoría de Agencia y sus aplicaciones. 1-12. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/288823955\\_Teoria\\_de\\_la\\_agencia\\_y\\_sus\\_aplicaciones](https://www.researchgate.net/publication/288823955_Teoria_de_la_agencia_y_sus_aplicaciones)
- Cardoze, Edyanira, C., Velázquez de Naime , I., y Rodríguez.Monroy, C. (2012). La definición de PYME en América Latina. 1-10. Obtenido de [https://oa.upm.es/19446/1/INVE\\_MEM\\_2012\\_139425.pdf](https://oa.upm.es/19446/1/INVE_MEM_2012_139425.pdf)
- Carbal- Herrera, A. E. (2011). *Sistema de Gestión Social para Pequeñas y Medianas Empresas*. Cartagena. Obtenido de Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es>
- Carmenate Avila, Yadira. (2012). Control interno en las entidades cubana. *Biblioteca virtudeumed.net*, 1-74. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/index.htm>
- Carvajal, L. (2014). *EL Método deducción*. Recuperado el 2018, de <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Catañeda, I. C. P. (s.f.). Propuesta de un sistema de control interno para pymes del sector textil en Colombia con base en el modelo COSO

- Castañeda, P. L. (2013). *Los Sistemas de Información Contable una herramienta para la Gestión de las Pymes*. Colombia. Recuperado el 12 de enero de 2019, de [http://www.elcriterio.com/revista/contenidos\\_11/luz\\_idalia.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/contenidos_11/luz_idalia.pdf)
- Castromán Diz, J. L. (2016). Responsabilidad Social y Control interno. (M. Porto, Ed.) *Revista Redalyc*, Universidad Regional, 1-17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117015130007.pdf>
- Celfa, S. M. (2015). Incidencia de control interno en la optimización de la gestión de la micro empresa en el distrito de Chaclacayo. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaniego\\_cm.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaniego_cm.pdf)
- Centano -Duque, G. (1999). Teoría de Agencia y sus aplicaciones. 1-4. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/288823955\\_Teoria\\_de\\_la\\_agencia\\_y\\_sus\\_aplicaciones](https://www.researchgate.net/publication/288823955_Teoria_de_la_agencia_y_sus_aplicaciones)
- Chumpitez- Obispo, D., y González Rentería, Y. (2013). *tesis de grado file:///C:/Users/quint/Downloads/815-2790-1-PB.pdf*. Obtenido de Caracterización de control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú: disponible: <file:///C:/Users/quint/Downloads/815-2790-1-PB.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (s,f). *Acerca de microempresa y Pyme*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Competividdad, C. N. (abril de 2010). <https://www.cncpanama.org/phocadownload/Competitividad%20al%20Dia%20No24%20-%20Micro%20Pequena%20Empresa%20y%20Competitividad.pdf>, pagina 1-3. (e. N.26, Editor) Obtenido de informe denominado competitividad al día.
- Concepto de control interno*. (s.f.). Recuperado el abril de 2018, de <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>
- COSO. (2013). Obtenido de [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)
- CozlingA, P. R., y Perez Palma, M. J. (2017). *Control interno para la eficiencia administrativa de las empresas del sector electrico de la región central*, 1-122 pag. Obtenido de tesis Huancayo -Perú: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1600/CONTROL%20INTERNO%20PARA%20LA%20EFICIENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cruz-Paredes, M. (2013). Importancia de las pymes en el estado de México. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/66311>
- Rodríguez Pérez, D. R. (2016). El ambiente de control interno como determinantes buenas prácticas de gobierno corporativo en multinacionales Caso EY. 1-40. Obtenido de [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1579/MFC\\_00505.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1579/MFC_00505.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Desarrollo, P. d. (2015). Panamá. Obtenido de <https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/post-2015/sdg-overview.html>
- Devincenzy, A. (11 de Noviembre de 2017). *El 90% de los fraudes en las pymes son internos: como protegerse*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/El-90-de-los-fraudes-son-internos-Como-protegerse-20171109-0001.html>
- Diez-Miranda, E. (2015). Responsabilidad social y voluntario corporativo. 1-47. Recuperado el Universidad de Oviedo, de [https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/31350/TFM\\_EliaDiezMiranda.pdf;jsessionid=4E807DEAA89B00F42E94025114ABDEF2?sequence=4](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/31350/TFM_EliaDiezMiranda.pdf;jsessionid=4E807DEAA89B00F42E94025114ABDEF2?sequence=4)
- Dini, M., y Stumpo , G. (2016- 2018). *MIPYMES Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Obtenido de Publicaciones de las Naciones Unidas, [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)
- Distrito de la Chorrera*. (2010). Obtenido de Revista [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_La\\_Chorrera](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_La_Chorrera) y
- Distrito de la Chorrera*. (2010). Recuperado el informe , de [https://www.ecured.cu/Distrito\\_de\\_La\\_Chorrera\\_\(Panam%C3%A1\)](https://www.ecured.cu/Distrito_de_La_Chorrera_(Panam%C3%A1))
- Divincensi, A. (2017). *El cronista Pyme*. Argentina. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/El-90-de-los-fraudes-son-internos-Como-protegerse-20171109-0001.html>
- Dominguez, A. (2014). *El triángulo del Fraude Cressey/ the money glory.com*. Obtenido de <https://conductafraude.com/el-triangulo-clasico-del-fraude-de-donald-cressey/>
- Dorta-Velázquez, J. A. (2005). Teorías organizativas y los sistemas de control intereno. (22), 9-59. Obtenido de [https://xperta.legis.co/visor/rcontador/rcontador\\_7680752a7d9f404ce0430a010151404c/revista-internacional-legis-de-contabilidad-y-auditoria/teorias-organizativas-y-los-sistemas-de-control-interno](https://xperta.legis.co/visor/rcontador/rcontador_7680752a7d9f404ce0430a010151404c/revista-internacional-legis-de-contabilidad-y-auditoria/teorias-organizativas-y-los-sistemas-de-control-interno)
- Espinoza Quizpe, D. (2013). *tesis de grado El control interno en la gesti'pon administrativa de la subgerencia de tesoreria de la municipalidad de Chorrillo, Universidad de san martin de porres*, 1-149. Obtenido de [disponible:www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1166/1/espinoza\\_qd.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1166/1/espinoza_qd.pdf)
- Estrada , E. A. (2014.). Propuesta de sistema de control interno de caja y banco pymes comerciales de colonia Kennedy y centro de Tegucigalpa.
- Examiners(ACFE), A. o. (s.f). *El triángulo del Fraude*. Obtenido de <https://acfe-spain.com/recursos-contra-fraude/que-es-el-fraude/triangulo-del-fraude>
- Fernandez, I. M. (07 de noviembre de 2004). Recuperado el 30 de abril de 2018, de El desarrollo Sostenible: [tps://www.ecoport.net/temas-especiales/desarrollo-sustentable/el\\_concepto\\_de\\_desarrollo\\_sostenible/](https://www.ecoport.net/temas-especiales/desarrollo-sustentable/el_concepto_de_desarrollo_sostenible/)



- Grisanti-Belandría, A. (2016). Los fraudes en la Organización y el papel de la Auditoría Forense en este contexto. *Redaly*, 3 (6), 11-36. Obtenido de <https://www.redaly.org/journal/5530/553056828002/html/>
- Guerra-Baca, L. (2015). El control interno y su incidencia en la gestión de las MIPES, ubicado en el mercado central de Piura. 106. Obtenido de <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/581/CON-GUE-BAC-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzmán Pintado, D. V., & Pintado Palomeque, M. A. (septiembre de 2012). *Propuesta de un diseño de un manual de control interno administrativo y contable Universidad Politecnica Salesiana*. Recuperado el 25 de abril de 2018, de <https://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2891/1/UPS-CT002470.pdf>
- Hernández, C. (2019). *La importancia del control interno en su pyme*. Colombia: Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. Obtenido de <https://incp.org.co/la-importancia-del-control-interno-pyme/>
- Hernández, H., y Pascual-Barrera, A. (2017). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de investigación de Agraria y ambiental, España*, 1-8. Obtenido de [file:///C:/Users/acde2/Downloads/Dialnet-ValidacionDeUnInstrumentoDeInvestigacionParaElDise-6383705%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/acde2/Downloads/Dialnet-ValidacionDeUnInstrumentoDeInvestigacionParaElDise-6383705%20(3).pdf)
- Hernández, O. J. (2014). Validez, y confiabilidad del instrumento percepción de comportamiento de cuidado Hermanizado. 123. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia. Bogotá
- Hernández-Sampiere, R. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia: Mc Graw Hill. Obtenido de [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)
- Hoyos- Santa, M., y Lozano- Guzmán, N. C. (2015). *tesis de grado Diagnóstico de control interno para Pyme del sector de servicios temporales, (tesis Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano)*. Obtenido de <file:///C:/Users/quint/OneDrive/Escritorio/carpeta%20%20DE%20REFERENCIA%20Y%20OLANDA%202019/Diagnóstico%20del%20Control%20Interno%20para%20una%20Pyme%20del%20sector%20de%20servicios%20temporales.pdf>
- Ibarra, A. (2013). Principio de responsabilidad social empresarial en el ordenamiento Jurídico colombiano,. *Scielo*, 1-32. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dere/n41/n41a03.pdf>
- Icaza-González, A. (2020). *Panamá Crea regimen Fiscal para pequeñas y medianas empresas*. Panamá. Obtenido de <https://icalaw.com/es/panama-crea-regimen-especial-fiscal-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas/>
- Incidencia, I. d. (2016). 1-2. Obtenido de <https://ministeriopublico.gob.pa/hurtos-estafas-los-delitos-mayor-incidencia/>

- Kerlinger, F., & Howard, L. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: MC Graww Hill. Obtenido de <https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf>
- La ONU considera que las pymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo*. (07 de julio de 2018). Recuperado el diciembre de 2019, de <https://www.20minutos.es/noticia/3382959/0/pymes-microempresas-onu-economia-empleo/>
- Laski, J. P. (Diciembre de 2019). Control interno como estrategia de aprendizaje y organizacional modelo COSO y su alcance en América Latina. *Gestión y estrategia*, 1-16. Obtenido de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/172/165>
- Latorre Estrada, E. (1996). *Teoría General de Sistema aplicada a la solución integral de problemas*. (Vols. ISBN, N 958.670.-072-0). (i. e. Humanidades, Ed.) Colombia, Santiago Cali, Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=giKtX6alF34C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Lavarone, Paula. (2012). *Costo de ordenes de producción , su aplicación a la industria planificadora*. Obtenido de <https://docplayer.es/12268577-Costos-por-ordenes-de-produccion-su-aplicacion-a-la-industria-panificadora.html>
- Leyre, Z. (12 de JULIO de 2016). Señales de aleta para la detención de fraude en las empresas. *Revista de Contabilidad*, 179.
- Lisicki Living y Asociados, C. t. (2010). Métodos de prevención y detección e investigación de fraudes dentro de las empresas. 1.52. Obtenido de <https://www.palermo.edu/economicas/contadores/presentaciones/Binder1.pdf>
- López Carvajal, O., & Guevara Sanabria, J. A. (Enero de 2015). Control Organizacional una mirada comoporativa con el mundo, . *Revista de Contaduría universitaria de Antioquia*, (66), 175.190. Obtenido de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/26132/20779410>
- López- Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en Educación, una revisión técnica y metodoogía. (21), 1-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70653466002.pdf>
- López- Moreno, W., & Sanchez.Ríos, J. (2011). El triángulo del fraude y sus efectos sobre la integridad laboral. 1-19. Obtenido de [file:///C:/Users/acde2/Downloads/Dialnet-ElTrianguloDelFraudeYSusEfectosSobreLaIntegridadLa-4115401%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/acde2/Downloads/Dialnet-ElTrianguloDelFraudeYSusEfectosSobreLaIntegridadLa-4115401%20(1).pdf)
- López, J. (2018). *Encuesta Mundial sobre fraude y delitos económicos*. España. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/forensic-services/encuesta-mundial-fraude-delito-economico-2018.html>
- López-Moreno, W., & Sanchez-Ríos, J. (2012). Forum Empresarial, el triángulo del fraude. Obtenido de <https://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/article/view/3746/3238>

- Luna- CORREA, J. E. (s.f.). tesis doctoral influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de celaya Guanajuato.
- Mancilla Rondán, M. E., & Saavedra García,, M. (05 de agosto de 2014). El gobierno corporativo y el comité de la responsabilidad social empresarial. *Revista Scielo, Universidad la Salle* . Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v60n2/0186-1042-cya-60-02-00486.pdf>
- Maranto-Rivera, M., & González,, M. E. (2015). *Fuente de información*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marroquín-Peña, Roberto. (2013). La confiabilidad y validez. 1-39. Obtenido de <http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESSION-6-Confiabilidad%20y%20Validez%20de%20Instrumentos%20de%20investigacion.pdf>
- Martinez -Churiaque, J. I. (2000). *Las Normas Internacionales de Contabilidad y las Pymes en el caso Español*. Obtenido de informe UNCTAD: <http://www.cilea.info/public/File/11%20Seminario%20Sevilla/Martinez%20Churiaque%20050505%20ponencia.pdf>
- Martinez, M. C. (2018). *Teoría del caos y estrategias empresarial*. Obtenido de Univerisidad sur colombiana <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/0124-8693-tend-19-01-00204.pdf>
- Martinez-Suazo, Nusly J. (octubre de 2010). *Tesis sobre "Propuesta para la implementación de un sistema de control interno en la Municipalidad de las Flores*. Obtenido de <https://docplayer.es/77491304-Tesis-propuesta-para-implementacion-de-un-sistema-de-control-interno-en-la-municipalidad-de-las-flores-departamento-de-lempira-sustentada-por.html>
- Mazariegos, S. A., Aguilar González, J. M., Pérez Poumián, M. L., Y Cruz Castillo,, R. d. (diciembre de 2013). El control interno de una organización productora de Café. *Revista Redalyc.Org* , *XV11*(33), 460-470. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14127709007>
- Millán, R. M. (junio de 2004). Control interno, metodología para la Evaluación del riesgo- Universidad del Valle. *Revista Dianet*, 101-167. Obtenido de [mpresas juegan un papel importante en la economía del país ya que ayuda aumentar el producto interno bruto. Porque es importante el control interno](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14127709007)
- Mirones, R. (2016). Analisis Estadísticos General de la Criminalidad. 1-136. Obtenido de <https://www.siec.gob.pa/phocadownload/ESTADISTICA/INFORMES/INFORME%20DE%20CRIMINALIDAD%202018.pdf>
- Molina, A. (s.f). Fraudes en las empresas por falta de controles internos. México. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=ezGohX5uaXM>

- Monje-Alvarez, C. (2017). Metodología de la investigación Cualitativa y cuantitativa. 217. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montaño, A. (2016). *Alineación cobit y COSO, basados en buenas practicas TI cumplimiento de la Ley Sarbanes Oxley*. Obtenido de Revista Espacios: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n23/17382303.html>
- Mora -Gonzalez, F. (2014). Recuperado el 21 de abril de 2018, de Tesis doctoral sobre El modelo de Política en materia de control una propuesta hacia el control preventivo: [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2014/mora\\_gonzalez\\_franklin\\_doc\\_2014.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2014/mora_gonzalez_franklin_doc_2014.pdf)
- Moreno- Heredia, A. (2020). *La importancia del control interno en las empresas*. Obtenido de <https://www.globalpractice.com.mx/post/la-importancia-del-control-interno-en-las-empresas>
- Morgan -Rios, M. R., Camelo Perilla, J., Y López Machado, A. (2018). *Control Interno y Gestión Gubernamental*. México: publicaciones empresariales UNAM FCA Publishing.
- Moscoso Chiriboga, E. A., & Echevarría Brito, M. (2015). *Implementación de Un Sistema de Control interno en el área de facturación y cobranza-*. Recuperado el 21 de abril de 2018, de [repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10441/1/CORRECCION%20TESIS%20MOSCOSO%20%281%29.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10441/1/CORRECCION%20TESIS%20MOSCOSO%20%281%29.pdf)
- Nahum Frett. (s,f). Porqué fallan los controles internos. 1-2. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3193-limitaciones-del-control-interno>
- Obispo -Chumpitaz, d., Y González. Rentería, Y. (s.f.). La caracterización de control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú.
- Olcina, Eric. (2016). Motivaciones y Perfil del defraudador en la empresa. *Revistas de Contabilidad y Dirección*, 23, 1-15. Obtenido de [https://www.economistas.es/Contenido/EC/Motivaciones\\_y\\_perfil\\_del\\_defraudador\\_en\\_la\\_empresa.pdf](https://www.economistas.es/Contenido/EC/Motivaciones_y_perfil_del_defraudador_en_la_empresa.pdf)
- Panamá: (2014)Crédito a microempresas crece 32%*. Panamá. Obtenido de [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam\\_Crdito\\_a\\_microempresas\\_crece\\_32](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_Crdito_a_microempresas_crece_32)
- Pedroza, I., Suarez-Alvarez, J., & García-Cueto, E. (2014). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricas y Métodos. *10(11820)*, 1-16. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/acp/v10n2/02monografico2.pdf>
- Perez Cozliga, P. R., & Pérez Palma, J. (2017). *Control interno para la eficiencia administrativa de las empresas tercerizadas*. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1600>
- Pérez, L. M., Lopez, Zuluaga, J. P., & Caña, Velez, M. C. (2012). Modelación de control interno para Pymes, . *anteproyecto de tesis*

- ,<https://pdfs.semanticscholar.org/7538/18a51c55747674d768f2f7b89979d82767cb.pdf>, 47.
- Pérez. José, M., Espinoza -Correa, C., y Peralta Mocha,, B. (agosto de 2016). La Responsabilidad Social y empresarial y su enfoque ambiental. *Revista Scielo, Universidad Metropolitana del Ecuador*, 1.10. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000300023](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023)
- Pina -Martines, V. (2009). *Norma Internacional de información Financiera para pequeñas y medianas entidad*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/con\\_nor\\_co/vigentes/niif/NIIF\\_PYMES.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF_PYMES.pdf)
- Prado , A., Cimoli, M., & Pérez , R. (2013). *como mejorar la competitividad en las pymes en Union eropea y América Larina y el caribe*. Obtenido de Revista: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3094/1/S2013021\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3094/1/S2013021_es.pdf)
- Quina Luisa.Moran, N., Ponce-Alava , , V., Munoz,, S., Ortega-Haro,, X., & Pérez-salazar, J. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO Y COCO*, Vol, 12 ISSN 2073-606|. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)
- Ramos-Alarcón, L., Balderrama , J., y Navarro,, R. (2017). Validez del contenido por juicios de expertos, propuessta de una herramienta Gualajara virtua. *9(2)*, 1-12. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/apertura/v9n2/2007-1094-apertura-9-02-00042.pdf>
- Rengifo -Millan, M. (2004.). Metodología para la evaluación del riesgo, analisis de los resultados y recomendaciones caso CAPECOM .
- Rios, J. (2017). El diamante del fraude. Obtenido de <https://marmolblum.wordpress.com/2017/09/15/el-diamante-del-fraude-2/>
- Rivas -Marquez, G. (Diciembre de 2012). modelos contemporaneos de control interno fundamentos teoricos. *Redalyc.OR*. Recuperado el diciembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/2190/219022148007/>
- Rivera- Paredes, E. P., & Sanchez Almeida, B. M. (febrero de 2015). *Tesis de maestría de Análisis e implementación de un sistema de control interno en el área de ventas en la Compañia manufacturera Adipega S.A*. Obtenido de disponible:<http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2361/1/TESIS%20FINAL%20Bella%20S%c3%83%c6%92%c3%82%c2%a1nchez%20Eliana%20Riera%2011-02-2015%20UEES.pdf>
- Rivera, Y. (2020). *Novedades de la LEY 189*. Panamá. Obtenido de <https://www.bdo.com.pa/es-pa/articulos/publicaciones-destacadas/novedades-ley-n%C2%BA-189-del-17-de-diciembre-de-2020>

- Rodríguez- Rodríguez, M. A. (04 de abril de 2016). *Tres condiciones para cometer Fraude*, ISSN IMPRESO: 2665-1696 - ISSN ONLINE: 2665-3508. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/fraude/4457-tras-condiciones-para-cometer-un-fraude>
- Rodríguez -Valencia Joaquín. (2011). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cosegraf.
- Rodríguez, I. (2018). Los modelos de riesgo de fraude y la gestión. 1-5. Obtenido de <https://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/los-modelos-riesgo-fraude-la-gestion/>
- Rodríguez, M. (agosto de 2015). *Tesis sobre Análisis de los procedimientos contables aplicados a la Asociación*. Obtenido de [epositorio.unan.edu.ni/1784/1/5324.pdf](http://positorio.unan.edu.ni/1784/1/5324.pdf)
- Rodríguez-Benito, M. (2018). *Teoría de stakeholders*. Obtenido de <http://ciriec.es/wp-content/uploads/2018/09/COMUN-087-T8-RODRIGUEZ-BENITO.pdf>
- Rojas, L. (2017). *Situación del financiamiento a pymes y empresas nuevas en América Latina*. Chile: Printed Chile. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1076/FINANCIAMIENTO%20A%20PYMES%20y%20EMPRESAS%20NUEVAS%20EN%20AL-300617.pdf?>
- Ruffner, J. G. (2014). El control interno en las empresas privadas. 1-8. Obtenido de <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>
- Ruíz González, Carlos. (05 de Febrero de 2021). Teoría de Agencia, un concepto útil e interesante. *El Financiero*, págs. 1-2. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/teoria-de-agencia-un-concepto-util-e-interesante/>
- Ruiz, M. P. (2018). Validacion de un instrumento para el estudio de la sensibilidad intrecultural en la provincia de Castellon. *tesis doctoral*, 643. Obtenido de <https://www.tesisred.net/handle/10803/83300#page=4>
- Saavedra -Garcia, María Luisa. (septiembre de 2016). La gestión financiera en las Pymes del distrito federal México. (Tapia Sanchez, Blanca, & M. Anaya, Edits.) *Revista Perspectiva Empresarial REP*, 1-15. Obtenido de <https://rpe.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/107/50>
- Saavedra-García, M., Moreno-Uribe, H. y Hernández-Callejas,, Y. (s.f). *Caracterización de los Mipymes*, p.1-18. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SisInfoFin/Herib\\_More/mipymes.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SisInfoFin/Herib_More/mipymes.pdf)
- Salazar-Cajas, E., y Villamarín -Álvarez,, S. (s.f). Diseño de una sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers Cía Limitada-. 198 pag. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1434/1/T-UTC-2072.pdf>
- Samaniego Montoya, C. M. (2013). *Tesis Incidencias del contol interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de chaclacayo-*. Obtenido de

- [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/645/samaniego\\_cm.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/645/samaniego_cm.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Santillana -Gonzalez,J. (2015). *Sistemas de control Interno* (Tercera Edición ed.). México: Pearson. Recuperado el 25 de abril de 2018
- Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala (SNU) / Oficina de la Coordinación Residente (OCR. (s.f). *Día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas*. Guatemala. Obtenido de <https://onu.org.gt/fechas-onu/dias-internacionales/junio/4525-2/>
- Situado, J. (2005). *El bien Común*. Obtenido de <https://revistamarina.cl/revistas/2005/2/vidal.pdf>
- Sotomayor Gonzalez, R. (01 de septiembre de 2015). *Evaluación de control Interno*. Recuperado el 13 de abril de 2018, de <http://contaduriapublica.org.mx/evaluacion-del-control-interno-y-sus-componentes-en-la-auditoria-de-estados-financieros/>
- Suarez Sanchez, M. (2014). *tesis de grado El control interno en la gestion administrativa de la subgerencia de tesorería de la municipaidad de chorrillo*, pag. 1-140. Obtenido de [www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1166/1/espinoza\\_qd.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1166/1/espinoza_qd.pdf)
- Sudicri. (1 de febrero de 2014). *El desarrollo sostenible Pymes*. Recuperado el 28 de abril de 2018, de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Desarrollo-Sostenible-Pymes/1416595.html>
- Tanoira -Barroso, F. (s.f.). *Responsabilidad social empresarial : concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras*.
- Tapia Sanchez, B., Aguilar-Anaya , M., Briseño-Agurre, N., Y Velázquez-Rojas, K. (2014). *Guías para la gestión de Pymes. (145 paginas)*. México: Publicaciones empresariales UNAM.
- Turmero, A. I. (2003). Pymes, su importancia, preguntas y respuestas. *Monografía, Universidad Nacional Experimental Politecnica*. Puerto Ordaz. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos107/pymes-preguntas-y-respuestas/pymes-preguntas-y-respuestas.shtml>
- Urbina, A. (2015). *Confiabilidad y Validez*. Obtenido de [Monografíahttps://www.monografias.com/trabajos106/confiabilidad-y-validez/confiabilidad-y-validez.shtml](https://www.monografias.com/trabajos106/confiabilidad-y-validez/confiabilidad-y-validez.shtml)
- Valdelamar- Angulo, D., Quiroz , O., Y SáncheZ, F. (s.f.). *Metodología de control interno*.
- Velázquez, F. (s.f.). *El enfoque de sistema y de contingencia aplicado al proceso administrativo*. 1-23. Obtenido de [file:///C:/Users/acde2/Downloads/231-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20\(an%C3%B3nimo\)-233-1-10-20110613.pdf](file:///C:/Users/acde2/Downloads/231-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(an%C3%B3nimo)-233-1-10-20110613.pdf)
- Zambrano-Vargas, Y. (2015). *La Auditoría forense: un mecanismo para detectar el fraude de estados financieros en Colombia*. (ISSN 0121.1048), 1-24. Obtenido de

file:///C:/Users/acde2/Downloads/fabioblanco,+Art\_Auditor%C3%ADa+forense%20(3).pdf

Zamora-Budilla, T. (2019). Normas APA, septima edición. (1-74), 1-74. Obtenido de [https://www.usanmarcos.ac.cr/sites/default/files/i\\_taller\\_apa\\_7\\_ed.pdf](https://www.usanmarcos.ac.cr/sites/default/files/i_taller_apa_7_ed.pdf)



**Anexo**  
**Anexo N°1**  
**INSTRUMENTO DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA Y CONTABILIDAD**  
**DOCTORAL EN CIENCIAS EMPRESARIAL CON ENFASIS EN CONTABILIDAD**  
**(Empresarios)**

**Responsable ANA MARÍA CORTEZ**

El propósito de la presente encuesta es conocer las acciones para el mejoramiento del Control Interno, requeridas por las Pymes para la prevención de fraudes en el marco dentro de la responsabilidad social empresarial.

**Parte I- Datos generales:**

- a) ¿Años de servicio del empresario de las Pymes? 1-5  6-10  11-15  16 o más
- b) ¿Formación académica de los Empresarios de las Pymes (administración, contabilidad y economía)?  
\_\_\_\_\_ otros \_\_\_\_\_
- c) ¿Conocimiento acerca del Triángulo del Fraude por parte de los empresarios? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- d) ¿Conocimiento de los empresarios sobre el Control Interno y de los cinco elementos del modelo COSO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- e) ¿Cómo empresario conoce los diversos tipos de fraude que se pueden dar en su empresa? Si----No--  
---
- f) ¿Es importante implementar Control Interno en la Pymes para la prevención del fraude? SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**Indicaciones.** Marque con una x el ítem que usted considera 1 (totalmente de desacuerdo) 2 (en desacuerdo) 3 (indiferente) 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo)

**Parte II- VARIABLE N°1 INDEPENDIENTE- CONTROL INTERNO**

N°	Pregunta/ítem	1	2	3	4	5	Observación y comentarios
<b>DIMENSIÓN N°1 AMBIENTE DE CONTROL</b>							
1.1	¿Su empresa cuenta con normas y procedimientos?						
1.2	¿Los colaboradores de su empresa poseen un alto nivel ético- moral?						
1.3	¿La empresa cuenta con manual de procedimientos?						
1.4	¿La empresa cuenta con estructura organizacional?						
1.5	¿Las funciones de sus colaboradores están debidamente asignadas?						
<b>DIMENSIÓN N° 2 EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>							
2.1	¿Existen colaboradores asignados para acceder a documentos restringidos?						
2.2	¿Sus colaboradores están cumpliendo con sus funciones?						

2.3	¿Al recibir la mercancía se coteja lo pedido con lo recibido?						
2.4	¿Usted coteja el efectivo de las ventas periódicamente?						
2.5	¿Cuándo realiza la entrega de mercancía lo hace con documentación?						
<b>DIMENSIÓN N°3 ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
3.1	¿Los controles implementados en las cajas, disminuyen la ocurrencia del fraude?						
3.2	¿Restringir el acceso a los colaboradores a ciertos documentos, evita la alteración de estos?						
3.3	¿Usted aplica los controles sugeridos por los colaboradores en la entrega de mercancías?						
3.4	¿Los controles establecidos en las operaciones ayudan alcanzar los objetivos?						
3.5	¿Las funciones del personal están debidamente definidas y segregadas?						
<b>DIMENSIÓN N°4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
4.1	¿Usted entrega a los colaboradores sus funciones para que las puedan realizar con responsabilidad?						
4.2	¿Usted da la información de manera oportuna a los colaboradores para que asuman su responsabilidad?						
4.3	¿Cuándo existe algún cambio en el procedimiento lo comunican al instante a los colaboradores?						
4.4	¿Usted informa que el Control Interno se aplica en todas las áreas?						
4.5	¿Usted escucha a sus colaboradores acerca de la necesidad de mantener Control Interno en un área?						
<b>DIMENSIÓN N°5 MONITOREO Y SEGUIMIENTO</b>							
5.1	¿Usted evalúa periódicamente los controles implementados, para ver si están dando los resultados esperados?						
5.2	¿Usted aplica las sugerencias que brindan los colaboradores para darle seguimiento a las operaciones?						
5.3	¿Usted efectúa los cambios sugeridos por los colaboradores cuando los controles no están dando los resultados esperados?						
5.4	¿Usted aplica las sugerencias de los colaboradores para mejorar el seguimiento a los controles?						
5.5	¿Usted le da seguimiento a los planes en las áreas más vulnerables para mejorar su desempeño?						
<b>Parte III- VARIABLE DEPENDIENTE N.2 PREVENCIÓN DE FRAUDE EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>							

<b>DIMENSIÓN N°1 OPORTUNIDAD</b>						
1.1	¿Se realizan arquezos sorpresivos a las cajas para reducir el fraude?					
1.2	¿Se le da seguimiento a las cuentas por cobrar para reducir la perdida de efectivo?					
1.3	¿Al entregar las mercancías, lo hace con facturas para evitar pérdidas?					
1.4	¿Usted realiza arquezos periódicamente en el área de depósitos?					
1.5	¿Cuenta usted con controles de acceso adecuados en los registros de contabilidad?					
<b>DIMENSIÓN N.2 NECESIDAD/PRESIÓN</b>						
2.1	¿Su empresa muestra un clima de equidad al personal?					
2.2	¿Usted verifica los procesos para prevenir el fraude?					
2.3	¿Considera usted que los distintos niveles de autoridad permiten el cumplimiento de las funciones de sus colaboradores?					
2.4	¿Usted verifica si los colaboradores realizan sus funciones apegadas a los reglamentos?					
2.5	¿Considera que tener acceso al efectivo o a otros activos sin control, puede crear presión sobre los empleados cuando tienen problemas financieros o personales?					
<b>DIMENSIÓN N.3 RESOCIALIZACIÓN /JUSTIFICACIÓN</b>						
3.1	¿Las ventas se realizan con factura y son verificadas por los colaboradores?					
3.2	¿Las personas que realizan los pagos a los acreedores son personas integras y deben presentar un documento de respaldo?					
3.3	¿Las personas que realizan los estados financieros digitales deben ser integras?					
3.4	¿Las personas que entregan mercancía lo hacen con factura?					
3.5	¿Los colaboradores siguen los procedimientos establecidos por la Administración?					

**Elaboración Propia**

Comentarios \_\_\_\_\_

Gracias por su valiosa colaboración

Fuente: Con base en las preguntas de tesis e investigaciones de: Celfa Samaniego, Yeremy Flores y Guadalupe Ibarra, Eric Berbey y Elmer Alexander Estrada, y revisión de indicadores GRY algunas fueron modificadas a consideración de mi Directora de Tesis.

Revisada y aprobada por mi Directora de Tesis Doctora Maritza Rengifo /investigadora en Control y Riesgo, Universidad del Valle-Cali, Colombia, enero 2020.

Fue sometida a 4 expertos en Control Interno

3. En su experiencia, ¿cuáles son las principales deficiencias o limitaciones del Control Interno, que no permiten a los responsables de la dirección del ente fiscalizador, detectar o prevenir el riesgo de fraude en la información financiera?

--	--



**Anexo N°2**  
**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO**  
**FACULTAD DE ADMININSTRACIÓN DE EMPRESA Y CONTABILIDAD**  
**DOCTORAL EN CIENCIAS EMPRESARIAL CON ENFASIS EN CONTABILIDAD**  
**Responsable ANA MARIA CORTEZ**  
**Encuesta para los colaboradores**

El propósito de la presente encuesta es conocer las acciones para el mejoramiento del Control Interno, requeridas por las Pymes para la prevención de fraudes, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial.

**Datos generales:**

- a) ¿Cuál es el grado académico de los colaboradores? primer ciclo  Bachiller  Licenciatura   
 otros
- b) ¿Cuántos son los años de servicios de los colaboradores de las Pymes? 1-3  4-6  7-9  y de 10-20 o mas
- c) ¿Los empresarios comunican la información o actividades a los colaboradores por escrito?  
 sí \_\_\_ no \_\_\_
- c) ¿Los empresarios respetan la jerarquía? si----no-----

**Indicaciones** marque con una x el ítem que usted considera 1 (totalmente de desacuerdo) 2 (en desacuerdo) 3 (indiferente) 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo)

**DIMENSIONES DE LA VARIABLE CONTROL INTERNO**

N°	Pregunta/ítem	1	2	3	4	5	Observación y comentarios
<b>DIMENSIÓN N°1 AMBIENTE DE CONTROL</b>							
1.1	¿La empresa cuenta con Controles Internos adecuados para prevenir fraudes y salvaguardar los activos?						
1.2	¿En su empresa le aceptan sus opiniones?						
1.3	¿Considera que los dueños de la empresa deben mostrar un compromiso con la integridad y los valores?						
1.4	¿Usted recibe capacitación periódicamente?						
1.5	¿Usted recibe motivación por parte del dueño de la empresa?						
<b>DIMENSIÓN N° 2 EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>							
2.1	¿Usted ha sido rotado?						
2.2	¿Considera que el área más vulnerable es el efectivo?						
2.3	¿La preocupación de los empresarios en el aspecto operativo es el más propenso a cometer fraude?						
2.4	¿Considera que el personal comete fraude por problemas económicos?						
2.5	¿Usted evalúa los riesgos con los controles establecidos en las						

	operaciones para alcanzar los objetivos y el cumplimiento?						
<b>DIMENSION N°3 ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
3.1	¿Los controles implementados en los principales procesos están documentados en el Manual de Procedimiento?						
3.2	¿Es importante que las Pymes realicen planificación financiera para alcanzar los objetivos?						
3.3	¿Es relevante que la o las personas encargadas de entregar los artículos, presenten facturas?						
3.4	¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?						
3.5	¿Le informan por escrito las funciones debidamente definidas y segregadas?						
<b>DIMENSIÓN N°4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
4.1	¿Le dan a conocer a usted el estatuto administrativo, al momento de contratar al personal administrativo?						
4.2	¿Considera que la comunicación es el recurso clave, estratégico y vital para planificar?						
4.3	¿Cree que la Comunicación Interna es clara sobre el funcionamiento de los objetivos?						
4.4	¿Considera que una buena comunicación ayuda a los cambios que necesita la Pyme?						
4.5	¿Piensa usted que se debe comunicar a los colaboradores sobre qué es el fraude y las consecuencias que éste afecta a la empresa?						
<b>DIMENSIÓN N°5 MONITOREO Y SEGUIMIENTO</b>							
5.1	¿Usted considera que, si se establecen cambios sustanciales, mediante planes de mejoramiento en las medidas de Control Interno, influirán en la prevención del fraude?						
5.2	¿Opina que es importante el mejoramiento continuo en los procesos administrativos, operativos, financieros y ambientales en las Pymes?						
5.3	¿Considera que las empresas deben evaluar las deficiencias de Control Interno para tomar acciones correctivas?						
5.4	¿Piensa usted que las empresas Pymes deben realizar seguimiento en el área de efectivo, como medida de control?						
5.5	¿Considera que las empresas Pymes cometen errores por fallas de control, que no fueron detectados oportunamente a través de los procedimientos rutinarios de supervisión?						

<b>VARIABLE DEPENDIENTE N.2 PREVENCIÓN DEL FRAUDE DENTRO DEL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.</b>						
<b>DIMENSION N°1 OPORTUNIDAD</b>						
1.1	¿Usted considera que los controles implementados en la caja disminuyen la ocurrencia del fraude?					
1.2	¿Opina usted que es inapropiado utilizar efectivo sin ningún tipo de control?					
1.3	¿Considera realizar operaciones diarias en los registros de información contable?					-
<b>DIMENSION N°2 NECESIDAD</b>						
2.1	¿Es necesario que un profesional revise el procedimiento que verifica el estado financiero?					
2.2	¿Es importante verificar los procesos para prevenir el fraude?					
2.3	¿Considera usted que los distintos niveles de autoridad permiten el cumplimiento de las funciones de los colaboradores?					
2.4	¿Son importantes los canales de comunicación interna para informar situaciones específicas?					
<b>DIMENSIÓN N.3 JUSTIFICACIÓN</b>						
3.1	¿Opina usted, que, al efectuarse una venta, se debe emitir una factura?					
3.2	¿Considera usted importante el respaldo de los pagos a los acreedores para evitar alteraciones?					
3.3	¿Considera que la presentación de los estados financieros se elabore en forma digital?					

**Elaboración Propia**

Comentarios \_\_\_\_\_

Gracias por su valiosa colaboración.

Fuente: con base en las preguntas de tesis e investigaciones de: Celfa Samaniego, Yeremy Flores y Guadalupe Ibarra, Eric Berbey y Elmer Alexander Estrada, y revisión de indicadores GRY algunas fueron modificadas a consideración de la Directora de Tesis.

Revisada y aprobada por la Directora de Tesis Doctora Maritza Rengifo /investigadora en control y Riesgo, Universidad del Valle-Cali Colombia enero 2020.

Fue realizada a 4 expertos en Control Interno.



**Anexo N°3**  
**INSTRUMENTO DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y**  
**CONTABILIDAD**  
**DOCTORAL EN CIENCIA EMPRESARIAL CON ÉNFASIS**  
**EN CONTABILIDAD**

**ENCUESTA A LOS DOCENTES Y AUDITORES DE LA PANAMÁ**

El propósito de la presente encuesta es conocer las acciones requeridas por las Pymes para el mejoramiento del Control Interno y la prevención de fraudes, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial.

**Preguntas DICOTÓMICAS**

**Indicaciones:** marque con una X el ítem que usted considera, utilizando la respuesta dicotómica (Si) (No)

En la casilla "Observación", puede realizar comentarios o sugerencias.

N° de Pregunta	Descripción de las Preguntas	Si %	No %	Observación
ITEM 1	¿Usted considera que las Pymes afrontan carencia de Control de Interno)?			
ITEM 2	¿Las causas del fraude en las Pymes se dan por falta de adecuados Controles Internos?			
ITEM 3	¿Algunos de los problemas de la administración en las Pymes es el desconocimiento de la cultura organizacional?			
ITEM 4	¿El financiamiento es difícil de obtener para las Pymes?			
ITEM 5	¿Usted considera que las Pymes deben realizar una planificación estratégica?			
ITEM 6	¿Cree usted que a las Pymes les falta apoyarse en la tecnología?			
ITEM 7	¿Cuáles son las Áreas más vulnerables al fraude (compras, ventas, depósito, el efectivo o cuentas por cobrar)?			
ITEM 8	¿Una de las causas que llevan a las Pymes al fracaso en el marco de la responsabilidad social es la carencia de supervisión continua?			
ITEM 9	¿Piensa usted que la falta de seguimiento a los procesos en las Pymes, genera oportunidad para cometer fraudes dentro del marco de la responsabilidad social empresarial?			
ITEM 10	¿Además de la Misión y la Visión, se deben aplicar otros principios y valores corporativos?			
ITEM 11	¿Usted considera que es necesario que las Pymes lleven un Control Interno para evitar los fraudes?			
ITEM 12	¿Las Pymes necesitan buenos liderazgos?			

ITEM 13	¿Usted considera que se debe capacitar en las Pymes sobre control interno?			
ITEM 14	¿Se debe capacitar sobre sobre responsabilidad social empresarial a todos los involucrados en la organización?			
ITEM 15	¿Conoce algún organismo internacional que apoye a las Pymes?			
ITEM 16	¿Si se propone un modelo de acciones de Control Interno en las Pymes, para prevenir los fraudes dentro del marco de la responsabilidad social ayudaría a minimizar las irregularidades, y aumentaría con éxito sus ingresos, competitividad, rentabilidad y otros en beneficios para todos?			

## Anexo 4

## MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DE LA INVESTIGACIÓN

TITULO. “ ESTUDIO DE LAS ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO REQUERIDO POR LAS PYMES DEDICADAS A LAS VENTAS AL POR MENOR EN EL DISTRITO DE LA CHORRERA PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES DENTRO DEL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 2020”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	Hipótesis y Variables e Indicadores	Metodología
<p><b>Problemas Principal</b></p> <p>¿Cuáles son las acciones requeridas para el mejoramiento del Control Interno en las pymes del distrito de la Chorrera, a fin de prevenir los fraudes dentro del marco de la responsabilidad social empresarial?</p> <p><b>Problemas secundarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Estarán las pymes dispuestas a incorporar normas y políticas que mejore el Control Interno que prevenga el fraude?</li> <li>• ¿Es necesario un diagnóstico que permita identificar las debilidades del estado actual de las Pymes, respecto al Control Interno para la prevención del riesgo de fraude?</li> <li>• ¿Las empresas pymes comprenden que el Control Interno juega un papel importante en la prevención del fraude?</li> <li>• ¿Estarán las pymes dispuestas a realizar cambios estructurales en el desarrollo organizacional para reducir las desviaciones que afecten el logro de los objetivos?</li> <li>• ¿Estarán las Pymes interesadas en concientizarse sobre los nuevos retos con mira en una nueva cultura organizacional, que busque y ataque el fraude, teniendo en cuenta los tres elementos de la teoría de Cressey (1961)?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Proponer Acciones para el mejoramiento del Control Interno requerido por las Pymes dedicadas a las ventas al por menor en el distrito de La Chorrera para la prevención del fraude dentro del marco de la responsabilidad social empresarial.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el papel que desempeña el Administrador o dueño de las Pymes del distrito de La Chorrera sobre el manejo de Control Interno en la prevención de fraudes, dentro del marco de la</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p><math>H_1</math> :. Si realizamos acciones establecidas a través de políticas y procedimientos en el mejoramiento del Control Interno de las empresas Pymes de ventas al por menor, se contribuirá a minimizar el riesgo de fraude que impacta en el logro de los objetivos y metas, para que sean rentables y competitivas.</p> <p><math>H_0</math> :. Si no realizamos acciones establecidas a través de políticas y procedimientos en el mejoramiento del Control Interno de las empresas Pymes de ventas al por menor, no se contribuirá a minimizar el riesgo de fraude que impacta en el logro de los objetivos y metas, para que sean rentables y competitivas.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><math>H1</math> El ambiente de Control disminuye la oportunidad de fraude.</p> <p><math>H2</math> El monitoreo de los procesos disminuye la presión para cometer el fraude.</p> <p><math>H3</math> Las actividades de Control disminuyen la capacidad de racionalización del defraudador al cometer el fraude</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Cualitativo y cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b> descriptivo, e interpretativo y correlacional</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> descriptivo,</p> <p><b>Tipo de investigación.</b> Aplicada.</p> <p><b>Método general</b> científico</p> <p><b>Método específico</b> Descriptivo</p> <p><b>Población</b> todos los aportes comprendidos 25 empresas pymes del distrito de la Chorrera y 15 colaboradores</p> <p><b>Muestra</b> 25 empresas</p> <p><b>Muestreo:</b> no probalísticos</p> <p><b>Técnicas de procedimientos de datos</b> Estadísticas descriptivas o inferencial</p> <p><b>Técnica de investigación y aplicación de instrumentos;</b> Guía de Encuesta, y cuestionario, guía de entrevista</p>

	<p>responsabilidad social empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las debilidades que poseen las Pymes respecto del Control Interno, en la prevención del fraude en el marco de la responsabilidad social empresarial.</li> <li>Proponer acciones para implementar el Control Interno en las empresas Pymes dedicadas a las ventas al por menor, a fin de minimizar los fraudes, dentro del el marco de la responsabilidad social empresarial.</li> </ul>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>X. Control interno.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>X<sub>1</sub>. Ambiente de control  X<sub>2</sub>.. Evaluación de Riesgo  X<sub>3</sub>. Actividades de control  X<sub>4</sub>. Información y Comunicación  X<sub>5</sub>. Monitoreo y Seguimiento</p> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>.</p> <p>Y<sub>1</sub>. Oportunidad  Y<sub>2</sub>. Necesidad (Presión)  Y<sub>3</sub>. Justificación /Racionalización)</p>	<p><b>técnicas o recolección de datos</b></p> <p>fichaje de datos bibliográficos de resúmenes de párrafos de artículos científicos, y tesis</p>
--	---	--	---

Nota. Matriz de consistencia, Fuente. Elaboración propia (2020)

### Anexo 5

#### Empresas Pymes en el distrito de La Chorrera

República de Panamá

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Instituto Nacional de Estadística y Censo

Listado de empresas Mipymes, en la provincia de Panamá Oeste: año 2016 (P)

Provincia	Distrito	Corregimiento	Nombre del local	Razón Social	Dirección	Descrip. De Pymes	Código	Descripción de la actividad económica
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	EBANISTERIA M.J.	HERRERA, AURELIO ABDIEL	LA TULIHUECA, LA FLORIDA, CASA 5485-A	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	WEST HOUSE	SAMIR MOHAMMAD YOUSEF JABER	CALLE PRINCIPAL	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Colón	TAPICERIA Y MUEBLERIA ABBIR	ABBIR SHALABI	AVE. LIBERTADOR	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	NOVEDADES OTERO	JOAQUIN OTERO	AVENIDA DE LAS AMERICAS	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	MUEBLERIA DON BOSCO	PORTABALIS Y CÍA, S.A.	AVE. DE LAS AMÉRICAS	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Colón	ALMACEN FANTASY (MUEBLERIA)	INVERSIONES WAN CONG, S.A.	VIA INTERAMERICANA	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	NOVEDADES Y MUEBLERIA ADIS	TOMAS VELASQUEZ CORREA	BARRIADA LA SEDA	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Colón	INVERSIONES OTERO	EMILIO OTERO ROMERO	AVE. DE LAS AMERICAS	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos

Panamá Oeste	La Chorrera	Feuillet	MUEBLES SOLIDOS, S.A.	MUEBLES SOLIDOS, S.A.	BDA. LA SANTEÑA, FINAL	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	MUEBLERIA CENTENARIO, S.A.	MUEBLERIA CENTENARIO, S.A.	CALLE BALDOMERO GONZALEZ	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	MUEBLERIA NANA, S.A.	MUEBLERIA NANA, S.A.	AVE. DE LAS AMERICAS	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	CREDITOS SAN FRANCISCO S.A.	CREDITOS SAN FRANCISCO S.A.	AVENIDA DE LAS AMERICAS	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	MUEBLERIA LA CHORRERANA	MUEBLERIA Y JOYERIA LA CHORRERANA S.A.	AVENIDA DE LAS AMERICAS	Pequeñas Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	CASA SINGEL	SINJEL S.A.	AVENIDA DE LAS AMERICAS	Pequeñas Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	MUEBLERIA EL HOGAR	MUEBLERIA EL HOGAR, S.A.	AVENIDA DE LAS AMERICAS	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Colón	MUEBLERIA ESPAÑA	MUEBLES ESPAÑA, S.A.	CALLE ROSARIO	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	MUEBLERIA LA NUEVA REINA	XACOBEO INVESTIMENT INC, S. A.	AVENIDA DE LAS AMERICAS FRENTE A GALERIAS OTERO	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Guadalupe	VENTAS DE MUEBLES AMY	Aminta Sonia Villarreal Melgar	DETRAS DE LA UNIÓN MEXICO NO.114	Sin ingreso	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Colón	ALMACEN Y MUEBLERIA FANTASY	Abed Ismael Abed Shehadeh	FRENTE A KFC VIA PANAMERICANA	Sin ingreso	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos

Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Colón	MEGA CREDITOS MI ANGEL DE LA CHORRERA	MEGA CREDITOS MI ANGEL S A	BUENA VISTA, CALLE PRESTAN 10600, CASA 3573	Sin ingreso	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Colón	CASA GALA	CASA GALA, S.A	AVE. DE LAS AMÉRICAS	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Puerto Caimito	CREDIANCON	CREDIANCON S. A	AUTOPISTA ARRAIJAN- LA CHORRERA	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	JAMAR	JAMAR S. A	AVE. DE LAS AMÉRICAS	Micro Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	MUEBLE JH	MUEBLES JH S. A	Ave. Las Américas	Pequeñas Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos
Panamá Oeste	La Chorrera	Barrio Balboa	MUEBLE JK	MUEBLES JK S. A	Ave. Las Américas	Pequeñas Empresas	45791	Ventas al por menor de muebles domésticos

El Directorio de Empresas y Locales realizó un barrido completo en campo en el 2010 con referencia al 2009. De allí en adelante se actualizó con el Censo Económico 2012 y la Encuesta Entre Empresas No Financieras, hasta el 2015, luego se actualizaron los datos generales con registros administrativos de la Caja de Seguro Social y Panamá Emprende, hasta el 2016.

Fuente: Directorio Estadístico de Empresas y Locales  
Panamá, 8 de enero de 2020

## Anexo 6

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado  $\chi^2$ 

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365

27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
30	59,7022	56,3325	53,6719	50,8922	46,9792	43,7730	40,2560	37,9902	36,2502	34,7997	33,5302	32,3815	31,3159	30,3073	29,3360
31	61,0980	57,6921	55,0025	52,1914	48,2319	44,9853	41,4217	39,1244	37,3591	35,8871	34,5981	33,4314	32,3486	31,3235	30,3359
32	62,4873	59,0461	56,3280	53,4857	49,4804	46,1942	42,5847	40,2563	38,4663	36,9730	35,6649	34,4804	33,3809	32,3394	31,3359
33	63,8694	60,3953	57,6483	54,7754	50,7251	47,3999	43,7452	41,3861	39,5718	38,0575	36,7307	35,5287	34,4126	33,3551	32,3358
34	65,2471	61,7382	58,9637	56,0609	51,9660	48,6024	44,9032	42,5140	40,6756	39,1408	37,7954	36,5763	35,4438	34,3706	33,3357
35	66,6192	63,0760	60,2746	57,3420	53,2033	49,8018	46,0588	43,6399	41,7780	40,2228	38,8591	37,6231	36,4746	35,3858	34,3356
36	67,9850	64,4097	61,5811	58,6192	54,4373	50,9985	47,2122	44,7641	42,8788	41,3036	39,9220	38,6693	37,5049	36,4008	35,3356
37	69,3476	65,7384	62,8832	59,8926	55,6680	52,1923	48,3634	45,8864	43,9782	42,3833	40,9839	39,7148	38,5348	37,4156	36,3355
38	70,7039	67,0628	64,1812	61,1620	56,8955	53,3835	49,5126	47,0072	45,0763	43,4619	42,0450	40,7597	39,5643	38,4302	37,3354
39	72,0550	68,3830	65,4753	62,4281	58,1201	54,5722	50,6598	48,1263	46,1730	44,5395	43,1053	41,8040	40,5935	39,4446	38,3354
40	73,4029	69,6987	66,7660	63,6908	59,3417	55,7585	51,8050	49,2438	47,2685	45,6160	44,1649	42,8477	41,6222	40,4589	39,3353
45	80,0776	76,2229	73,1660	69,9569	65,4101	61,6562	57,5053	54,8105	52,7288	50,9849	49,4517	48,0584	46,7607	45,5274	44,3351
50	86,6603	82,6637	79,4898	76,1538	71,4202	67,5048	63,1671	60,3460	58,1638	56,3336	54,7228	53,2576	51,8916	50,5923	49,3349
55	93,1671	89,0344	85,7491	82,2920	77,3804	73,3115	68,7962	65,8550	63,5772	61,6650	59,9804	58,4469	57,0160	55,6539	54,3348
60	99,6078	95,3443	91,9518	88,3794	83,2977	79,0820	74,3970	71,3411	68,9721	66,9815	65,2265	63,6277	62,1348	60,7128	59,3347
70	112,316 7	107,807 9	104,214 8	100,425 1	95,0231	90,5313	85,5270	82,2553	79,7147	77,5766	75,6893	73,9677	72,3583	70,8236	69,3345
80	124,838 9	120,101 8	116,320 9	112,328 8	106,628 5	101,879 5	96,5782	93,1058	90,4053	88,1303	86,1197	84,2840	82,5663	80,9266	79,3343
90	137,208 2	132,255 4	128,298 7	124,116 2	118,135 9	113,145 2	107,565 0	103,904 0	101,053 7	98,6499	96,5238	94,5809	92,7614	91,0234	89,3342
100	149,448 8	144,292 5	140,169 7	135,806 9	129,561 3	124,342 1	118,498 0	114,658 8	111,666 7	109,141 2	106,905 8	104,861 5	102,945 9	101,114 9	99,3341
120	173,618 4	168,081 4	163,648 5	158,950 0	152,211 3	146,567 3	140,232 6	136,062 0	132,806 3	130,054 6	127,615 9	125,383 3	123,289 0	121,285 0	119,334 0
140	197,449 8	191,565 3	186,846 5	181,840 5	174,647 8	168,613 0	161,827 0	157,351 7	153,853 7	150,894 1	148,268 6	145,862 9	143,604 3	141,441 3	139,333 9
160	221,019 7	214,808 1	209,823 8	204,530 0	196,915 2	190,516 4	183,310 6	178,551 7	174,828 3	171,675 2	168,875 9	166,309 2	163,897 7	161,586 8	159,333 8

180	244,372 3	237,854 8	232,619 8	227,056 3	219,044 2	212,303 9	204,703 6	199,678 6	195,743 4	192,408 6	189,446 2	186,728 2	184,173 2	181,723 4	179,333 8
200	267,538 8	260,735 0	255,263 8	249,445 2	241,057 8	233,994 2	226,021 0	220,744 1	216,608 8	213,102 2	209,985 4	207,124 4	204,433 7	201,852 6	199,333 7
250	324,830 6	317,360 9	311,346 0	304,939 3	295,688 5	287,881 5	279,050 4	273,194 4	268,598 7	264,697 0	261,225 3	258,035 5	255,032 7	252,149 7	249,333 7
300	381,423 9	373,350 9	366,843 9	359,906 4	349,874 5	341,395 1	331,788 5	325,409 0	320,397 1	316,138 3	312,346 0	308,858 9	305,574 1	302,418 2	299,333 6
500	603,445 8	593,358 0	585,206 0	576,493 1	563,851 4	553,126 9	540,930 3	532,802 8	526,401 4	520,950 5	516,087 4	511,608 1	507,381 6	503,314 7	499,333 5

v/p	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995	0,9975	0,999
1	0,3573	0,2750	0,2059	0,1485	0,1015	0,0642	0,0358	0,0158	0,0039	0,0010	0,0002	0,0000	0,0000	0,0000
2	1,1957	1,0217	0,8616	0,7133	0,5754	0,4463	0,3250	0,2107	0,1026	0,0506	0,0201	0,0100	0,0050	0,0020
3	2,1095	1,8692	1,6416	1,4237	1,2125	1,0052	0,7978	0,5844	0,3518	0,2158	0,1148	0,0717	0,0449	0,0243
4	3,0469	2,7528	2,4701	2,1947	1,9226	1,6488	1,3665	1,0636	0,7107	0,4844	0,2971	0,2070	0,1449	0,0908
5	3,9959	3,6555	3,3251	2,9999	2,6746	2,3425	1,9938	1,6103	1,1455	0,8312	0,5543	0,4118	0,3075	0,2102
6	4,9519	4,5702	4,1973	3,8276	3,4546	3,0701	2,6613	2,2041	1,6354	1,2373	0,8721	0,6757	0,5266	0,3810
7	5,9125	5,4932	5,0816	4,6713	4,2549	3,8223	3,3583	2,8331	2,1673	1,6899	1,2390	0,9893	0,7945	0,5985
8	6,8766	6,4226	5,9753	5,5274	5,0706	4,5936	4,0782	3,4895	2,7326	2,1797	1,6465	1,3444	1,1042	0,8571
9	7,8434	7,3570	6,8763	6,3933	5,8988	5,3801	4,8165	4,1682	3,3251	2,7004	2,0879	1,7349	1,4501	1,1519
10	8,8124	8,2955	7,7832	7,2672	6,7372	6,1791	5,5701	4,8652	3,9403	3,2470	2,5582	2,1558	1,8274	1,4787
11	9,7831	9,2373	8,6952	8,1479	7,5841	6,9887	6,3364	5,5778	4,5748	3,8157	3,0535	2,6032	2,2321	1,8338
12	10,7553	10,1820	9,6115	9,0343	8,4384	7,8073	7,1138	6,3038	5,2260	4,4038	3,5706	3,0738	2,6612	2,2141
13	11,7288	11,1291	10,5315	9,9257	9,2991	8,6339	7,9008	7,0415	5,8919	5,0087	4,1069	3,5650	3,1118	2,6172
14	12,7034	12,0785	11,4548	10,8215	10,1653	9,4673	8,6963	7,7895	6,5706	5,6287	4,6604	4,0747	3,5820	3,0407
15	13,6790	13,0298	12,3809	11,7212	11,0365	10,3070	9,4993	8,5468	7,2609	6,2621	5,2294	4,6009	4,0697	3,4825
16	14,6555	13,9827	13,3096	12,6243	11,9122	11,1521	10,3090	9,3122	7,9616	6,9077	5,8122	5,1422	4,5734	3,9417
17	15,6328	14,9373	14,2406	13,5307	12,7919	12,0023	11,1249	10,0852	8,6718	7,5642	6,4077	5,6973	5,0916	4,4162
18	16,6108	15,8932	15,1738	14,4399	13,6753	12,8570	11,9462	10,8649	9,3904	8,2307	7,0149	6,2648	5,6234	4,9048
19	17,5894	16,8504	16,1089	15,3517	14,5620	13,7158	12,7727	11,6509	10,1170	8,9065	7,6327	6,8439	6,1673	5,4067
20	18,5687	17,8088	17,0458	16,2659	15,4518	14,5784	13,6039	12,4426	10,8508	9,5908	8,2604	7,4338	6,7228	5,9210
21	19,5485	18,7683	17,9843	17,1823	16,3444	15,4446	14,4393	13,2396	11,5913	10,2829	8,8972	8,0336	7,2889	6,4467
22	20,5288	19,7288	18,9243	18,1007	17,2396	16,3140	15,2787	14,0415	12,3380	10,9823	9,5425	8,6427	7,8648	6,9829
23	21,5095	20,6902	19,8657	19,0211	18,1373	17,1865	16,1219	14,8480	13,0905	11,6885	10,1957	9,2604	8,4503	7,5291
24	22,4908	21,6525	20,8084	19,9432	19,0373	18,0618	16,9686	15,6587	13,8484	12,4011	10,8563	9,8862	9,0441	8,0847
25	23,4724	22,6156	21,7524	20,8670	19,9393	18,9397	17,8184	16,4734	14,6114	13,1197	11,5240	10,5196	9,6462	8,6494
26	24,4544	23,5794	22,6975	21,7924	20,8434	19,8202	18,6714	17,2919	15,3792	13,8439	12,1982	11,1602	10,2561	9,2222
27	25,4367	24,5440	23,6437	22,7192	21,7494	20,7030	19,5272	18,1139	16,1514	14,5734	12,8785	11,8077	10,8733	9,8029
28	26,4195	25,5092	24,5909	23,6475	22,6572	21,5880	20,3857	18,9392	16,9279	15,3079	13,5647	12,4613	11,4973	10,3907
29	27,4025	26,4751	25,5391	24,5770	23,5666	22,4751	21,2468	19,7677	17,7084	16,0471	14,2564	13,1211	12,1278	10,9861

v/p	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995	0,9975	0,999
30	28,3858	27,4416	26,4881	25,5078	24,4776	23,3641	22,1103	20,5992	18,4927	16,7908	14,9535	13,7867	12,7646	11,5876
31	29,3694	28,4087	27,4381	26,4397	25,3901	24,2551	22,9762	21,4336	19,2806	17,5387	15,6555	14,4577	13,4073	12,1961
32	30,3533	29,3763	28,3889	27,3728	26,3041	25,1478	23,8442	22,2706	20,0719	18,2908	16,3622	15,1340	14,0555	12,8104
33	31,3375	30,3444	29,3405	28,3069	27,2194	26,0422	24,7143	23,1102	20,8665	19,0467	17,0735	15,8152	14,7092	13,4312
34	32,3219	31,3130	30,2928	29,2421	28,1361	26,9383	25,5864	23,9522	21,6643	19,8062	17,7891	16,5013	15,3679	14,0568
35	33,3065	32,2821	31,2458	30,1782	29,0540	27,8359	26,4604	24,7966	22,4650	20,5694	18,5089	17,1917	16,0315	14,6881
36	34,2913	33,2517	32,1995	31,1152	29,9730	28,7350	27,3363	25,6433	23,2686	21,3359	19,2326	17,8868	16,7000	15,3243
37	35,2764	34,2216	33,1539	32,0532	30,8933	29,6355	28,2138	26,4921	24,0749	22,1056	19,9603	18,5859	17,3730	15,9652
38	36,2617	35,1920	34,1089	32,9919	31,8146	30,5373	29,0931	27,3430	24,8839	22,8785	20,6914	19,2888	18,0501	16,6109
39	37,2472	36,1628	35,0645	33,9315	32,7369	31,4405	29,9739	28,1958	25,6954	23,6543	21,4261	19,9958	18,7318	17,2612
40	38,2328	37,1340	36,0207	34,8719	33,6603	32,3449	30,8563	29,0505	26,5093	24,4331	22,1642	20,7066	19,4171	17,9166
45	43,1638	41,9950	40,8095	39,5847	38,2910	36,8844	35,2895	33,3504	30,6123	28,3662	25,9012	24,3110	22,8994	21,2509
50	48,0986	46,8638	45,6100	44,3133	42,9421	41,4492	39,7539	37,6886	34,7642	32,3574	29,7067	27,9908	26,4636	24,6736
55	53,0367	51,7391	50,4204	49,0554	47,6105	46,0356	44,2448	42,0596	38,9581	36,3981	33,5705	31,7349	30,0974	28,1731
60	57,9775	56,6200	55,2394	53,8091	52,2938	50,6406	48,7587	46,4589	43,1880	40,4817	37,4848	35,5344	33,7909	31,7381
70	67,8664	66,3961	64,8990	63,3460	61,6983	59,8978	57,8443	55,3289	51,7393	48,7575	45,4417	43,2753	41,3323	39,0358
80	77,7631	76,1879	74,5825	72,9153	71,1445	69,2070	66,9938	64,2778	60,3915	57,1532	53,5400	51,1719	49,0430	46,5197
90	87,6661	85,9925	84,2854	82,5111	80,6247	78,5584	76,1954	73,2911	69,1260	65,6466	61,7540	59,1963	56,8918	54,1559
100	97,5744	95,8078	94,0046	92,1290	90,1332	87,9453	85,4406	82,3581	77,9294	74,2219	70,0650	67,3275	64,8571	61,9182
120	117,404 1	115,464 6	113,482 5	111,418 6	109,219 7	106,805 6	104,037 4	100,623 6	95,7046	91,5726	86,9233	83,8517	81,0726	77,7555
140	137,247 6	135,149 1	133,002 8	130,765 7	128,380 0	125,758 0	122,747 6	119,029 3	113,659 4	109,136 8	104,034 3	100,654 7	97,5908	93,9253
160	157,101 9	154,855 5	152,556 4	150,158 3	147,598 8	144,783 4	141,547 5	137,545 7	131,756 0	126,870 0	121,345 7	117,679 1	114,349 6	110,359 2
180	176,965 2	174,579 9	172,137 3	169,587 9	166,865 3	163,868 2	160,420 6	156,152 6	149,968 7	144,741 3	138,820 5	134,884 3	131,305 0	127,011 4

200	196,835 9	194,319 3	191,740 9	189,048 6	186,171 7	183,002 8	179,355 0	174,835 3	168,278 5	162,728 0	156,432 1	152,240 8	148,426 2	143,842 0
250	246,538 7	243,720 2	240,829 7	237,808 5	234,576 8	231,012 8	226,904 8	221,805 9	214,391 5	208,097 8	200,938 7	196,160 4	191,802 0	186,553 7
300	296,270 0	293,178 6	290,006 2	286,687 8	283,135 3	279,214 3	274,690 1	269,067 9	260,878 1	253,912 2	245,972 7	240,663 1	235,812 6	229,962 0
500	495,373 4	491,370 9	487,256 9	482,946 2	478,323 1	473,209 9	467,296 2	459,926 1	449,146 7	439,936 0	429,387 4	422,303 4	415,808 1	407,945 8