
CONTROL INTERNO EN ESTACIONES PRIVADAS DE SERVICIOS: UN ESTUDIO EMPÍRICO**INTERNAL CONTROL IN PRIVATE SERVICE STATIONS: AN EMPIRICAL STUDY***Rolando Antonio Eslava-Zapata¹**Leydi Johanna Sandoval-Ojeda²**Elizabeth Yajaira Morantes-Castro³*

SUMARIO: I. Introducción, I.1 Objetivo general de la investigación, I.2 Marco teórico, I.2.1 Control interno, I.2.2 Aspectos normativos del control interno, I.3 Problema del estudio, I.4 Metodología, II. Desarrollo, II.1 Diagnóstico del control interno de la empresa, II.2 Situación financiera de la empresa, II.3 Estrategias para mejorar el control interno, III. Conclusiones, IV. Referencias

RESUMEN

El objetivo del trabajo fue evaluar el control interno para la empresa Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S. para el periodo 2020-2021. A partir de una metodología con enfoque cuantitativo y diseño transeccional se aplicó un cuestionario a una muestra de doce colaboradores. El cuestionario se basó en el sistema de gestión de riesgo y control interno COSO II usando una escala de valoración de tres niveles. Los resultados revelaron que el control es deficiente dado que no se cuenta con un código de ética y políticas gerenciales de control apropiadas. Se concluyó que la empresa tiene una situación financiera favorable respecto a los activos, pasivos y patrimonio. Mediante herramientas de análisis financiero se observó que la empresa tiene excesos de liquidez, la rotación de deudores y proveedores está dentro del rango esperado, hay un nivel de endeudamiento bajo, además que el rendimiento del activo y del patrimonio es alto.

PALABRAS CLAVE: control interno, situación financiera, confiabilidad de información, seguimiento de resultados, venta de combustible líquido.

¹ Doctor en Administración por la Universidad Complutense de Madrid, España. Posdoctor en el programa “Gerencia para el desarrollo humano” por la Universidad de Los Andes, Venezuela. Profesor de la Universidad Libre Colombia seccional Cúcuta, Colombia. Correo: rolandoa.eslavaz@unilibre.edu.co

² Contadora Pública por la Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia. Especialista en Revisoría Fiscal por la Universidad Libre Colombia seccional Cúcuta, Colombia. Correo: Leydij-sandovalo@unilibre.edu.co

³ Contadora Pública por la Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia. Especialista en Revisoría Fiscal por la Universidad Libre Colombia seccional Cúcuta, Colombia. Correo: Elizabethy-morantes@unilibre.edu.co

ABSTRACT

The objective of the work was to evaluate the internal control for the company Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S. for the period 2020-2021. Based on a methodology with a quantitative approach and a cross-sectional design, a questionnaire was applied to a sample of twelve employees. The questionnaire was based on the COSO II risk management and internal control system using a three-level rating scale. The results revealed that control needs to be improved, given the lack of a code of ethics and appropriate management control policies. It was concluded that the company has a favorable financial situation with respect to assets, liabilities, and equity. Financial analysis tools observed that the company has excess liquidity, debtor and supplier turnover is within the expected range, there is a low level of indebtedness, and the return on assets and equity is high.

KEYWORDS: internal control, financial position, reliability of information, performance tracking, liquid fuel sales.

I. INTRODUCCIÓN**I.1 Objetivo general de la investigación**

Evaluar el sistema de CI en la empresa Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S. para el periodo 2020-2021.

I.2 Marco Teórico**I.2.1 Control interno**

Implementar un sistema de Control Interno (CI) es un proceso que requiere de varios pasos, donde después de realizar una evaluación de riesgos e identificar áreas específicas de conflicto, se debe intentar obtener una imagen clara de lo que podría salir mal en cada una de estas, siendo esto un requisito previo para comprender los riesgos de una empresa y diseñar controles internos efectivos (Andrade *et al.*, 2023). Muchos líderes de empresas privadas creen que los CI se centran únicamente en integridad de los estados financieros (Shah *et al.*, 2024); sin embargo, la realidad es que los CI son mucho más robustos que un ejercicio de documentación de aprobaciones (Abdo *et al.*, 2022); puesto que se trata de acciones que pueden proteger el negocio de una amplia gama de operaciones y riesgos financieros en toda la organización (Vásquez *et al.*, 2023). El CI llega al corazón de la empresa y permite conocer cómo se están gestionando los procesos a fin de alcanzar los objetivos financieros y operativos (León *et al.*, 2023).

Una vez que se han identificado, categorizado y priorizado los riesgos o las áreas de riesgo, es importante considerar qué tipo de CI podrían mitigar mejor esos riesgos, es decir, que clase de CI hace falta: preventivos o de detección, manuales o automatizados (Alassuli & Alzobi, 2023). El CI puede variar según el nivel de riesgo evaluado y otros factores, en los cuales, a medida que se implemente los controles, no se debe subestimar la importancia de una documentación clara y detallada de cada aspecto evaluado (Mahdi *et al.*, 2023). Por lo tanto, los propietarios, las personas responsables de realizar las actividades de control y las gestiones administrativas solo serán efectivas si se tiene una comprensión clara del proceso relacionado con el control y el diseño del CI en sí (Ochoa *et al.*, 2022). Con los CI documentados, es hora de cerrar el círculo en el entorno de controles mediante el desarrollo de un programa de monitoreo efectivo que pueda ayudarlo a mantener, monitorear y racionalizar los controles a lo largo del tiempo (Restrepo, 2022).

La eficacia y eficiencia de operaciones dentro del control interno de una empresa privada, inicia por aclarar los roles y responsabilidades de la gerencia y empleados, ejercer mayores controles sobre la gestión de los negocios en crecimiento, reducir los costos resultantes de una mayor eficiencia operativa, y aumentar el rendimiento operativo (Zhang *et al.*, 2020). Otro aspecto, es la confiabilidad de los informes financieros, con los que se facilita la disponibilidad de más información veraz y oportuna para administrar mejor el negocio, reduciendo el riesgo de errores o irregularidades, y aumentando la gestión de credibilidad con las partes interesadas (Díaz *et al.*, 2022). Además, el control interno fomenta el cumplimiento de las leyes y normativas, con lo que se reduce el riesgo de litigios de empleados o clientes o interrupción del negocio, y crea más credibilidad en los contratos relaciones con los proveedores, clientes y reguladores (Contreras, 2020).

I.2.2 Aspectos normativos del control interno

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta la normatividad internacional y nacional que apoya la organización y procesamiento de información contable dentro de las empresas, tal como se relaciona a continuación:

- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). En Colombia, las empresas de estaciones privadas de servicios nacionales se rigen dentro del marco jurídico-contable y en ese sentido, la conformación de empresas de esta naturaleza se apoya en la normatividad que soporta las NIIF, con el fin de promover la adopción de buenas prácticas contables y para el manejo de información financiera (Alves *et al.*, 2021).

- Ley 1314 de 2009. Establece los principios y normas contables que se deben tener en cuenta para procesar la información financiera y para asegurar la veracidad y confiabilidad de los informes (Congreso de Colombia. 2009).
- Decreto 0353 de 1991. Esta normatividad modifica el concepto y figura de las estaciones de servicio, por lo cual, se deben revisar las características de la actividad o servicios complementarios que se pueden ofrecer en este tipo de establecimiento de comercio (Presidencia de la República de Colombia, 1991).
- Decreto 1074 de 2015. Establece el reglamento técnico que deben cumplir las estaciones de servicios para garantizar la seguridad y el cumplimiento de requisitos de parte de la entidad reguladora (Presidencia de la República de Colombia, 2015). También, en el campo legal este documento se sustenta en las directrices del Artículo 9 de la Ley 1964 de 2019, el cual define que el Ministerio de Minas y Energía es la entidad a cargo del control y verificación del funcionamiento de las estaciones de recarga de combustible y sobre las condiciones para que se puedan aplicar los servicios (Congreso de Colombia, 2019).

I.3 Problema del estudio

La empresa Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S. viene presentando problemas debido a la ausencia de mecanismos de CI adecuados, lo cual está repercutiendo negativamente en el desempeño de las funciones que se desarrollan en el área administrativa, operativa y financiera (Eslava *et al.*, 2024). La empresa Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S. fue constituida mediante escritura pública y conformada por dos socios, cuyas actividades tienen presencia en tres municipios del departamento de Norte de Santander y en la actualidad tienen seis estaciones de servicios y la sede principal está en el barrio Escobal de la ciudad de Cúcuta. Esta última es una de las estaciones de servicios más grandes y reconocidas de la ciudad, por ser pionera en ventas de combustibles líquidos, así como lubricantes y demás derivados del petróleo que se utilizan para el correcto funcionamiento de los vehículos en general (Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S., 2020).

A pesar de esta trayectoria en el mercado el CI no se ha fortalecido a la par de la capacidad de producción y en una evaluación de estos procesos (Indriastuti *et al.*, 2023). A pesar que la empresa cuenta con manuales de funciones, no se encuentran actualizados a las exigencias actuales y el personal no tiene claridad sobre los procedimientos específicos que debe llevar a cabo en las diferentes tareas administrativas, operativas, contables y financieras (Villegas *et al.*, 2023). Esta situación representa una disminución en la eficacia de los procesos y en la confiabilidad de los registros que se procesan para la toma de decisiones (Shaiti & Al-

Matari, 2020); lo que implica el aumento de riesgos para los activos y en la disminución de rentabilidad por errores, reprocesos, retrasos en el manejo de la información y vulnerabilidad de fraude (García *et al.*, 2023).

El modelo COSO es adecuado para las estaciones de servicio porque permite comprender y gestionar los riesgos en todos los niveles de la organización (Márquez *et al.*, 2024). Al respecto, es posible establecer objetivos que permitan gestionar los riesgos a fin de gestionarlos de manera efectiva. Por lo expuesto, modelo COSO ayuda a mejorar la comunicación y establecer mecanismos de monitoreo efectivos que favorecen el control interno (Koutoupis & Malisiovas, 2023).

I.4 Metodología

Para esta investigación se utilizó un enfoque metodológico cuantitativo que facilitó la recolección de datos para hacer un análisis estructurado y llegar a resultados concluyentes (Hernández *et al.*, 2014).

El diseño de investigación fue transeccional-descriptivo. Al respecto, en principio se realizó una revisión documental de la información administrativa, contable y financiera en las vigencias fiscales 2020 y 2021, la cual se obtuvo de los manuales de procedimientos, sistema contable, bases de datos e informes financieros presentados en las respectivas vigencias (Castañeda *et al.*, 2023).

En segundo lugar se diseñó un cuestionario que se adaptó del modelo estandarizado COSO II integrado por 25 ítems agrupados en cinco dimensiones: “Ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, sistemas de información y comunicación y, supervisión y monitoreo” (López-Quintero, 2020, p. 30). La escala de valoración fue de tres niveles, siendo: satisfactorio (>70%), regulado (>50 y <70%) y crítico (<50%). Antes de aplicar el cuestionario, este fue validado por tres expertos conocedores del modelo COSO quienes evaluaron la pertinencia del instrumento. Asimismo, se hizo una prueba piloto a tres trabajadores de la empresa lo que permitió mejorar la redacción del instrumento (Gérvás & Pérez, 2008),

La selección de la muestra fue intencional y por conveniencia. Se utilizó este criterio considerando que la muestra era pequeña, la facilidad para el acceso a la información y la proximidad a los trabajadores lo que permitía la aplicación del cuestionario (Otzen & Manterola, 2017). En este sentido, la muestra estuvo integrada por doce trabajadores vinculados al área administrativa y contable y con funciones de control interno en cada sede de la empresa Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S. La información fue procesada con el programa Excel de Microsoft Office y el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) a fin de hacer los análisis.

II. DESARROLLO

II.1 Diagnóstico del control interno de la empresa

Como punto de partida de la investigación se identificaron los componentes de CI que aplica la empresa Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S., teniendo en cuenta el modelo estándar COSO II que se utilizó para evaluar las dimensiones de ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, sistemas de información y comunicación y, supervisión y monitoreo (tabla 1).

En el componente de ambiente de control se encontró que el 100% de los encuestados concuerdan en la falta de un código de ética que oriente la integridad de las funciones contables, como también en la carencia de responsabilidades específicas de inspección y vigilancia de procesos y de políticas para el control de funciones administrativas y contables. En cuanto a la evaluación de riesgo se evidenció que la empresa no cuenta con objetivos para hacer la evaluación de los mismos, motivo por el cual no se identifican las posibles pérdidas, no se ha establecido una metodología, faltan procedimientos de prevención y mecanismos para los bienes y recursos de la empresa.

Por otro lado, en el componente de actividades de control se observó en un 100% que la empresa carece de procedimientos para controlar los procesos y para definir las acciones preventivas y correctivas, pero en un 100% está de acuerdo que sí cuenta con mecanismos de aprobación y autorización de compras, transacciones y pagos que realiza la jefe de cartera y tesorería; se cuenta con herramientas para verificar estas transacciones que revisa y aprueba la misma jefe de cartera y; se generan los soportes y registros impresos, los cuales se archivan físicamente para salvaguardar la información.

Al analizar el componente de sistemas de información y comunicación se evidenció que el 100% está en desacuerdo con que existen planes de mejorar estos sistemas o en la existencia de un plan de capacitaciones, pero el 100% respondió estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con el uso adecuado de los canales de comunicación utilizados para enviar y recibir información dentro de la empresa, ya que solo se ha establecido el correo electrónico. A pesar de esto, el 66.67% respondió que está de acuerdo en que se analiza la información que recibe y entrega el área contable, además con la existencia de políticas para atender solicitudes y entrega de información a terceros como es el Ministerio de Minas y Energía, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y los entes gremiales, entre otros.

En el último componente suscrito a la supervisión y monitoreo se encontró que no existen lineamientos claros desde la gerencia para evaluar de forma programada el funcionamiento de los mecanismos de CI. Por este motivo, el 100% de los encuestados concordaron en que no existen mecanismos de supervisión a actividades o procesos, no se realizan auditorías internas, no existen políticas claras para presentar reportes a entes externos de control (MinMinas, DIAN, entre otros), se carece de un comité de auditoría interna y no se toman acciones de mejora continua.

Tabla 1. Distribución de frecuencia de resultados diagnóstico COSO II

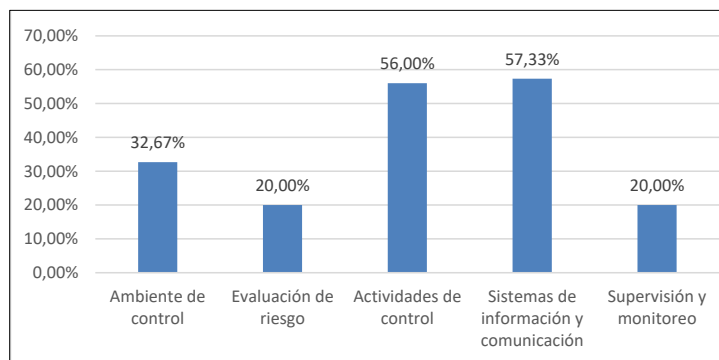
N°	Ítem	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni en Acuerdo		De acuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
AMBIENTE DE CONTROL									
1	¿Existe un código de ética que oriente la integridad de las funciones contables?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	¿Existe una estructura organizacional definida para cada área de la empresa?	4	33,33	8	66,67	0	0,00	0	0,00
3	¿Existe una estructura organizacional sobre roles y responsabilidades?	0	0,00	0	0,00	6	50,00	6	50,00
4	¿Existe responsabilidades específicas de inspección y vigilancia de procesos?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5	¿Existe políticas específicas para el control de funciones administrativas y contables?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
EVALUACIÓN DE RIESGO									
6	¿Existe objetivos para evaluar riesgos en cada área funcional?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7	¿Existe herramientas de gestión que identifican los riesgos de fallas o pérdidas?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
8	¿Existe metodología para la evaluación de los riesgos en su trabajo?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
9	¿Existe procedimientos para implementar cambios significativos que prevengan fallas?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10	¿Existen mecanismos para salvaguardar los bienes y recursos de la empresa?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
ACTIVIDADES DE CONTROL									
11	¿Existe procedimientos para hacer control de procesos?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
12	¿Existen mecanismos de aprobación y autorización de compras, transacciones y pagos?	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	100,00
13	¿Existen herramientas de gestión para verificar compras, transacciones y pagos?	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	100,00
14	¿Genera soportes y registros de los compras, transacciones y pagos?	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	100,00
15	¿Existe un procedimiento de acciones preventivas y correctivas?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN									
16	¿Existen planes de mejorar los sistemas de información para la empresa?	0	0,00	12	100,00	0	0,00	0	0,00
17	¿Existen canales adecuados para enviar y recibir información dentro de la empresa?	0	0,00	0	0,00	12	100,00	0	0,00
18	¿Existe análisis de la información recibida y enviada del área contable?	0	0,00	4	33,33	0	0,00	8	66,67
19	¿Existe un plan de capacitación para mejorar la comunicación del personal?	0	0,00	12	100,00	0	0,00	0	0,00
20	¿Existen políticas para atender solicitudes y entrega de información a terceros?	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	100,00
SUPERVISIÓN Y MONITOREO									
21	¿Existen mecanismos de supervisión a las actividades y resultados de procesos?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
22	¿Existen mecanismos para realizar auditorías internas?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
23	¿Existen políticas para presentar la información a entes externos de control (MinMinas, Dian, etc.)?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
24	¿Existe un comité de auditoría interna?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
25	¿Existen planes de mejora luego de la auditoría interna?	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: elaboración propia

Para hacer un análisis general del cumplimiento de los requisitos del sistema de CI se promediaron los resultados de la tabla 1 según la escala de valoración del modelo estandarizado COSO II (satisfactorio (>70%), regulado (>50 y <70%) y crítico (<50%) (figura 1). Los resultados permitieron determinar que el ambiente de control (32.67%) está en un nivel crítico y requiere pronta intervención, como también se observó con la evaluación del riesgo (20%) y la supervisión y monitoreo (20%). Por su parte, los componentes de actividades de control (56%) y sistemas de información y comunicación (57.33%) se hallan en un nivel regulado, ya que se han establecido algunos procedimientos para verificar transacciones y se controla con regularidad la información que entra y sale del área contable.

Figura 1. Nivel de cumplimiento del sistema de control interno según estándar COSO II



Fuente: elaboración propia

II.2 Situación financiera de la empresa

Para hacer una evaluación más exhaustiva del CI de la empresa Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S., se examinaron las partidas de los estados financieros del año 2020 y 2021, con el fin de establecer los cambios y las variaciones que se han presentado en las diferentes cuentas en los dos últimos años. Esta evaluación se llevó a cabo por medio de la revisión del balance general y el estado de resultados que se obtuvo del área contable de la empresa, lo que permitió hacer un análisis comparativo y aplicar herramientas de análisis vertical, e indicadores de medición.

De acuerdo a lo anterior, en la tabla 2 se discriminaron las cuentas del balance general de las vigencias 2020 y 2021 con los porcentajes correspondientes al análisis vertical, lo cual se tomó en cuenta para comparar la composición del activo, pasivo y patrimonio entre dichos años. Para el activo corriente se observó que durante el año 2020 correspondía al 55,82% del total del activo y en el año 2021 disminuyó al 46,20%, debido a una reducción en el efectivo disponible entre un periodo y otro, pero se mantuvo un nivel suficiente para atender los compromisos con acreedores a corto plazo. A pesar de esto, el valor del activo no corriente que está conformado mayormente por la propiedad, planta y equipo, durante el año 2020 conformaba el 44,18% y en el 2021 el 53,80%, lo cual es favorable para la situación financiera de la empresa, ya que cuenta con activos suficientes para respaldar endeudamiento a largo plazo.

Por otra parte, en el año 2020 el pasivo corriente conformaba el 21,61% del total del pasivo y en el 2021 fue el 12,90%, siendo una reducción de deuda a corto plazo que favoreció el bienestar financiero de la empresa. Este cambio favorable se presentó por el pago de cuentas y gastos pendientes que se habían acumulado durante el año 2020 (81,79%) y que se lograron atender en el 2021 (35,56%) cuando la economía estaba en proceso de reactivación luego de los confinamientos del Covid-19. En el caso de las cuentas del pasivo a largo plazo no tuvieron muchas variaciones, ya que en el año 2020 era el 78,39% del total del pasivo y en el 2021 el 87,10%, lo cual indica que las deudas a largo plazo se redujeron en la misma proporción que las de corto plazo.

Por último, el patrimonio de la empresa en el año 2020 era proporcional al 62,69% del pasivo más patrimonio, mientras que en el año 2021 fue el 87,06%, cuyo cambio se debió principalmente al aumento del resultado de ejercicios anteriores, ya que durante el año 2020 fue el 19,06% del patrimonio y en el 2021 llegó a representar el 29,67%, siendo una situación favorable que aumenta la parte de la empresa que es propiedad de los socios (Tabla 2). De esta manera, el balance general mostró que la situación financiera de la empresa mejoró en el año 2021 frente a lo registrado en el periodo anterior, teniendo en cuenta que la

actividad económica se reactivó, hubo menos capital ocioso y se pagaron cuentas pendientes a los acreedores.

Tabla 2. Análisis del balance general de la empresa 2020-2021

CUENTAS	2020	2021
	%	%
Activos		
Disponibles	55,99	47,16
Inversiones	13,70	16,51
Deudores (cartera)	7,50	3,35
Inventarios	0,37	2,10
Activos por impuestos corrientes	0,20	0,36
Otros activos corrientes	22,22	30,53
Total activo corriente	55,82	46,20
Propiedad planta y equipo	99,87	99,86
Intangibles	0,13	0,14
Inversiones permanentes	0,00	0,00
Valorizaciones	0,00	0,00
Total activo no corriente	44,18	53,80
Total activos		
Pasivos		
Obligaciones financieras corto plazo	0,00	0,00
Proveedores	11,50	0,00
Cuentas y gastos por pagar	81,79	35,56
Impuestos, gravámenes y tasas	0,63	15,84
Obligaciones laborales	3,64	37,26
Otros pasivos corto plazo	2,43	11,33
Total pasivo corriente	21,61	12,90
Obligaciones financieras largo plazo	100,00	100,00
Bonos y papeles comerciales por pagar	0,00	0,00
Obligaciones laborales largo plazo	0,00	0,00
Pasivos estimados y provisiones	0,00	0,00
Otros pasivos largo plazo	0,00	0,00
Total pasivo largo plazo	78,39	87,10
Total pasivo	37,31	12,94
Capital social	11,26	7,08
Superávit de capital	0,00	0,00
Reservas	11,88	7,47
Revalorización del patrimonio	0,00	0,00
Resultados del ejercicio	57,80	55,78
Resultado de ejercicios anteriores	19,06	29,67
Superávit por valorización	0,00	0,00
Otras cuentas de patrimonio	0,00	0,00
Total patrimonio	62,69	87,06

Fuente: elaboración propia

En cuanto al estado de resultados que se muestra en la tabla 3, la variación interanual dejó ver que las ventas totales aumentaron un 44.95% entre el año 2020 y 2021 con la reactivación económica, siendo similar al incremento del costo de ventas que se registró en un 45.76% y la utilidad bruta que creció un 39.20%. Al

mismo tiempo, la utilidad operativa se incrementó en un 29.39% y la utilidad antes de impuestos, un 38.22% para el año 2021. Se presentaron variaciones en los gastos administrativos y financieros, los cuales fueron poco representativos frente al nivel de ventas total.

Por otro lado, el análisis vertical permitió observar que la proporción del costo de ventas, la utilidad bruta, los gastos administrativos, la utilidad operativa y la utilidad antes de impuesto se mantuvo similar frente al total de ingresos operativos durante el año 2020 y 2021, lo cual demostró que la capacidad instalada de la empresa es flexible y se pudo adaptar a diferentes niveles de venta de combustible para tener menos costos operativos y asegurar la mayor rentabilidad posible (tabla 3).

Tabla 3. Análisis del estado de resultados de la empresa 2020-2021

CUENTAS	2020	2021
	%	%
Ventas (Ingresos operativos)	100,00	100,00
Costo de ventas	87,57	88,06
Utilidad bruta	12,43	11,94
Gastos de administración	4,00	3,00
Gastos de ventas	1,36	2,63
Utilidad operativa (U.A.I.)	7,06	6,31
Ingresos financieros	2,38	0,00
Otros ingresos no operativos	0,00	2,69
Gastos financieros	0,71	0,52
Otros egresos no operativos	0,40	0,52
Utilidad antes de impuestos (U.A.I)	8,34	7,96

Fuente: elaboración propia

Para complementar el análisis anterior, en la tabla 4 fue necesario aplicar indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, los cuales se utilizan para establecer una relación entre dos o más valores del balance general y/o el estado de resultados en la vigencia del 2020 y el 2021. En el grupo de liquidez se observó que la razón corriente muestra una relación favorable entre el activo corriente y las cuentas por pagar a corto plazo (6.92), pero para el año 2021 había exceso de liquidez que se convierte en capital que debe ser explotado (27.68).

En la prueba ácida que es similar a la razón corriente, pero descontando los inventarios, también se observó un exceso de liquidez (27.10), ya que el capital disponible permitía cubrir las deudas con acreedores, pero queda sobrante que debe ser explotado económicamente. En los indicadores de rotación de deudores (3 y

2) y proveedores (1 y 0) se tienen valores dentro del rango esperado, lo que reveló buen manejo en el pago de cuentas a deudores y proveedores.

Además de lo anterior, en la evaluación se encontró que para el año 2021 la empresa redujo sustancialmente el endeudamiento total de endeudamiento al pasar del 37.31% en 2020 al 12.94% en 2021; mientras que en el endeudamiento a corto plazo pasó del 21.61% al 12.90% en los mismos años. Esto confirmó que la empresa estuvo pagando las cuentas que debía a corto y largo plazo luego que comenzó la reactivación económica en el año 2021, con el fin de mejorar la situación financiera, aprovechando el exceso de liquidez que estaba teniendo al aumentar las ventas.

En el grupo de indicadores de rentabilidad también se encontraron resultados favorables, donde el margen bruto para el año 2020 fue 12.43% y para el 2021 fue 11.94%, lo cual estuvo dentro del rango esperado. Para el año 2021 el margen operativo fue de 6.31% y el margen neto 7.96%, lo que estaba dentro de lo planificado al momento de aumentar la capacidad instalada de la empresa (Tabla 4).

En otras mediciones que relacionan la utilidad neta con las cuentas del balance general, se encontró que la rentabilidad del activo operativo para el último año fue de 78.71%, lo que fue similar a la rentabilidad del patrimonio que alcanzó el 68.51% y mostró rendimientos más altos de lo esperado. Por otro lado, en el margen Ebitda que relaciona las ventas totales con el margen de ganancia sin descontar impuestos, intereses ni depreciaciones, reveló que en el año 2020 se logró un 8.08% y en el 2021 el 7.19%, lo que estuvo dentro del rango esperado y demostró que la empresa es rentable y tiene buena capacidad operativa para generar ganancias para los socios.

Tabla 4. Indicadores financieros de la empresa 2020 – 2021

INDICADOR	2020	2021	SITUACIÓN DEL INDICADOR AÑO 2021
Liquidez	%	%	
Razón corriente	6,92	27,68	Excesos de liquidez
Prueba ácida o coeficiente liquidez	6,90	27,10	Excesos de liquidez
Días de rotación deudores	3	2	En el rango
Días de rotación proveedores	1	0	En el rango
Endeudamiento			
Endeudamiento total (%)	37,31	12,94	Bajo nivel de endeudamiento
Endeudamiento a corto plazo (%)	21,61	12,90	En el rango
Rentabilidad			
Margen bruto (%)	12,43	11,94	En el rango
Margen operativo (%)	7,06	6,31	En el rango
Margen neto (%)	8,34	7,96	En el rango
Rentabilidad activo operativo (%)	79,56	78,71	Alto rendimiento del activo
Rentabilidad del patrimonio (%)	71,36	68,51	Alto rendimiento del patrimonio
Margen Ebitda (%)	8,08	7,19	En el rango

Fuente: elaboración propia

II.3 Estrategias para mejorar el control interno

Como producto de los resultados se definieron las estrategias que permitirán a la empresa Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S mejorar la gestión del control interno, considerando las fallas que se encontraron al evaluar los requisitos del modelo estándar COSO II, la estructura de los activos y el desempeño financiero que han tenido en las últimas vigencias. En la tabla 5 se presentan las estrategias dirigidas a establecer un ambiente de control que sirva de base para las conductas y procedimientos que realiza el personal, para hacer una correcta evaluación del riesgo y para garantizar que las actividades se ejecuten bajo parámetros de control, a la vez que se mejoren los sistemas de información y que se promueva la revisión y seguimiento de parte de la gerencia.

La implementación de estas estrategias le permitirá a la empresa diferentes beneficios como seguir manteniendo los bajos niveles de endeudamiento y de costos, como también invertir el excedente de liquidez en activos financieros de bajo riesgo que le permitan obtener ingresos adicionales para maximizar la rentabilidad del capital. De esta manera, la empresa contará con diferentes políticas y procedimientos documentados para orientar el desarrollo de las actividades del personal y prevenir los riesgos eventuales que se pueden presentar en una empresa que maneja un alto flujo de caja.

Tabla 5. Estrategias para mejorar el control interno en la empresa

ESTRATEGIA	ACCIONES	META	RESPONSABLE
Establecer las condiciones de control en todos los procesos de la empresa	Definir desde la gerencia un código de ética que fomenta la protección de activos e información crítica de la empresa	Contar con un código de ética aprobado por la gerencia a diciembre de 2022	Gerencia
	Actualizar los manuales de funciones con los roles y responsabilidades asignados al control	Actualizar los manuales de funciones de todo el personal a diciembre de 2022	Revisora fiscal
	Definir políticas gerenciales para el control de funciones administrativas y contables	Presentar un documento con las políticas gerenciales para el control interno a diciembre de 2022	Revisora fiscal
Definir y aplicar una metodología de evaluación de riesgo	Definir una metodología de evaluación de riesgos para la empresa	Proponer una metodología de evaluación de riesgos para enero de 2023	Revisora fiscal
	Definir procedimientos donde se requiera prevenir daños en activos y pérdida de información crítica para la empresa.	Diseñar los procedimientos prioritarios acorde a los riesgos para febrero de 2023	Revisora fiscal
Ejecutar y mantener las actividades de control de forma permanente	Revisar los procedimientos para la aprobación y autorización de compras, transacciones y pagos.	Actualizar los procedimientos de aprobación y autorización de transacciones a marzo de 2023	Revisora fiscal y contadora
	Implementar un sistema de archivo digital para soportes contables de compras, transacciones y pagos.	Tener implementado un sistema de digitalización de soportes contables a marzo de 2023	Ingeniero de sistemas y contadora
	Definir un procedimiento para tomar acciones preventivas y correctivas de fallas que se presenten en el control de procesos.	Tener un procedimiento documentado para acciones preventivas y correctivas de procesos a marzo de 2023.	Revisora fiscal y contadora
Mejorar los sistemas de información y comunicación internos	Diseñar e implementar un plan de modernización de sistemas de información que genere reportes internos y a entes de control.	Proponer un plan de modernización del sistema de información de la empresa a abril de 2023.	Ingeniero de sistemas y Revisora fiscal
	Establecer los criterios de calidad para hacer el análisis de la información recibida y enviada del área contable.	Presentar un documento con los criterios de calidad para analizar la información que gestiona el área contable a abril de 2023.	Revisora fiscal y contadora

	Capacitar al personal cada 6 meses en las actualizaciones del sistema de información de la empresa.	Realizar una capacitación dos veces al año sobre las actualizaciones del sistema de información de la empresa.	Contadora
Definir un plan de supervisión y monitoreo	Definir desde la gerencia un programa de auditoría de control interno.	Definir un programa de auditoría de control interno aprobado por la gerencia a marzo de 2023.	Gerencia y Revisora fiscal
	Conformar un comité de auditoría interna para definir y hacer seguimiento a los planes de mejora.	Un comité de auditoría interna conformado a marzo de 2023.	Gerencia y Revisora fiscal

Fuente: elaboración propia

III. CONCLUSIONES

Se identificó que el ambiente de control de la empresa Estaciones Privadas De Servicios Nacionales S.A.S. es deficiente por no contar con un código de ética y políticas gerenciales de control apropiadamente establecidas. Esta situación ha generado que la empresa no cuente con metodologías para evaluar los posibles riesgos para los activos y la información, no hay procedimientos documentados para las actividades diarias, el sistema de información no está completamente digitalizado y no existe un programa de auditorías internas de control.

La empresa tiene una situación financiera favorable respecto a los activos, pasivos y patrimonio. Mediante herramientas de análisis financiero se observó que la empresa tiene excesos de liquidez, la rotación de deudores y proveedores está dentro del rango esperado, hay un nivel de endeudamiento bajo, además que el rendimiento del activo y del patrimonio es alto. A pesar de esto, la empresa está en una situación vulnerable frente a riesgos como el fraude, el deterioro de activos o pérdidas de información, lo cual no se ha presentado hasta el momento, pero podría presentarse en cualquier momento.

Los hallazgos pueden convertirse en una fuente de información para estudiantes y profesionales de cara a comprender los componentes del CI y aplicar el modelo COSO en empresas de distintos sectores productivos. Cabe destacar que el modelo COSO proporciona un marco que permite mejorar el CI a fin de detectar cualquier tipo de errores; asimismo, permite gestionar los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos.

Esta investigación presentó una limitación de tiempo y espacio, dado que por la falta de financiación se aplicó el cuestionario en el momento más indicado para obtener la información de una pequeña muestra de trabajadores de la empresa Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S. por este motivo, esta investigación abre un espacio para el desarrollo de futuros trabajos en otros contextos empresariales y con

una muestra más amplia, a fin de seguir desarrollando esta área de estudio que aporte nuevos hallazgos y saberes de las ciencias contables y administrativas.

IV. REFERENCIAS

- Abdo, M., Feghali, K., & Zgheib, M. A. (2022). The role of emotional intelligence and personality on the overall internal control effectiveness: applied on internal audit team member's behavior in Lebanese companies. *Asian Journal of Accounting Research*, 7(2), 195-207. <https://doi.org/10.1108/AJAR-04-2021-0048>
- Alassuli, A., & Alzobi, M. (2023). The Impact of Internal Control and Electronic Disclosure on the Electronic Auditing Risk in the Jordanian Industrial Public Shareholding Companies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01055. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1055>
- Alves, G., Pelucio, M. C., & Lopes, F. (2021). Análisis de la manipulación de los resultados contables y fiscales de la adopción de las NIIF en las constructoras brasileñas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(12), 1-16. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.12.2021.8718>
- Andrade, D. L. V., Rosado, C. E. S., Becerra, D. E. C., López, R. de J. T., Jurado, F. de la M. P., & Rodríguez, V. H. P. (2023). Internal Control and Procurement of Goods and Services in a Peruvian Municipality. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), e707. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.707>
- Castañeda, R., Arias, D., & Santos, A. B. (2023). Control de bienes patrimoniales y su relación en el saneamiento físico e información contable en las municipalidades de Lima. *Región Científica*, 2(1), 202341. <https://doi.org/10.58763/rc202341>
- Congreso de Colombia. (2009). *Ley 1314 de 2009. Con la que se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia*. Diario Oficial No. 47.409. [https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1677255#:~:text=\(julio%2013\)-,por%20la%20cual%20se%20regulan%20los%20principios%20y%20normas%20de,responsables%20de%20vigilar%20su%20cumplimiento.](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1677255#:~:text=(julio%2013)-,por%20la%20cual%20se%20regulan%20los%20principios%20y%20normas%20de,responsables%20de%20vigilar%20su%20cumplimiento.)
- Congreso de Colombia. (2019). *Ley 1964 de 2019. Que establece que el Gobierno Nacional en cabeza del Ministerio de Minas y Energía, reglamentará las condiciones necesarias para las estaciones de recarga de combustible fósil*. Diario Oficial No. 51.011. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036636>

- Contreras, L. A. (2020). Morosidad de la cartera de crédito al consumo y su incidencia en la rentabilidad y liquidez del Banco Mercantil, Banco Universal. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), 121-149. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8109/9533
- Díaz, C. H., Maestre, M., & Díaz, N. I. (2022). Liquidez y endeudamiento de las pymes y microempresas del sector cerámico Norte de Santander. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 7(13), 1-11. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.13.2022.8785>
- Estaciones Privadas de Servicios Nacionales S.A.S. (2020). *Información institucional de la empresa*. Colombia: EPSN S.A.S.
- Eslava, R., Ferney, A., Mogrovejo, J. M., Chacón, E., & Esteban, R. (2024). Planeación estratégica en empresas comercializadoras de textiles. *Universidad Y Sociedad*, 16(1), 550-560. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4358>
- García, M., López, L. S., & Romero, R. (2023). Control interno de inventario y la gestión de resultados de un emporio comercial de la región de San Martín - Perú. *Región Científica*, 2(2), 202392. <https://doi.org/10.58763/rc202392>
- Gérvás, J., & Pérez, C. (2008). Evaluation in health interventions: looking for balance between internal validity of results and external validity of conclusions. *Revista Española de Salud Pública*, 82(6), 577-579. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272008000600001&lng=es&tlng=en.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Indriastuti, M., Chariri, A., & Fuad, F. (2023). Enhancing firm value: The role of enterprise risk management, intellectual capital, and corporate social responsibility. *Contaduría y Administración*, 70(1), e486. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2025.5185>.
- Koutoupis, A. G., & Malisiovas, T. (2023). The effects of the internal control system on the risk, profitability, and compliance of the U.S. banking sector: A quantitative approach. *Finance E Economics*, 28(2), 1638-1652. <https://doi-org.sibulgem.unilibre.edu.co/10.1002/ijfe.2498>
- León, C. F., Maguiña, O. F., & León, F. R. (2023). Control Interno para la mejora de la rentabilidad empresarial en Nuevo Chimbote-Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 29, 66-76. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40447>

- López, L. (2020). Diseño de un sistema de control interno para la empresa CEA Instrunorte SAS en la ciudad de Cúcuta. (*trabajo de grado*). Colombia: Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/19172>
- Mahdi, F. S., Noorullah, A. S., & Jasim, R. H. (2023). Supporting the internal control of banks with the methods of performance and financial intelligence to achieve leadership in business: an analytical study of a sample of Iraqi banks. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e01160. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.116>
- Márquez, J., Jiménez, M. & Benito, D. (2024). Organisational resilience management model: a case study of joint stock companies operating in Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00967-5>
- Ochoa, J. D., Torres, M. M., & Narváez, C. I. (2022). Control interno como herramienta para la eficiencia en la gestión financiera de supermercados de Azogues- Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 1150-1166. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.27>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Presidencia de la República de Colombia. (1991). *Decreto 0353 de 1991. Por el cual se modifica la definición de Estación de Servicio contemplada en el Artículo 3 del Decreto 283 de 1990, especificando lo que es una estación de servicio, sus tipos y las normativas*. Gaceta Oficial. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8806>
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1074 de 2015. Por el cual indica los reglamentos técnicos a los que serán sometidas las empresas por parte de la entidad reguladora, con el fin de determinar su permanencia, modificación o derogatoria*. Gaceta Oficial. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62508>
- Restrepo, M. A. (2022). Caracterización y evaluación de la función preventiva del control interno en Colombia. *Vniversitas*, 71, 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj71.cefp>
- Shah, S. Q. A., Lai, F. W., Shad, M. K., Hamad, S., & Ellili, N. O. D. (2024). Exploring the effect of enterprise risk management for ESG risks towards green growth. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2023-0582>

- Shaiti, H., & Al-Matari, Y. (2020). Internal audit function characteristics and the quality of internal control systems: moderating the effect of enterprise resource planning system maturity. *Asian Economic and Financial Review*, 10(9), 1012–1027. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.109.1012.1027>
- Vásquez, J. Z., Cruz, L. D. C. S. S., Navarro, L. R. R., Benavides, A. M. V., López, R. de J. T., & Rodríguez, V. H. P. (2023). Relationship Between Internal Control and Treasury Management in a Peruvian Municipality. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), e706. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.706>
- Villegas, E., Zetina, C. D., & Juárez, S. (2023). Cultura organizacional y control interno en el sector abarrotero de la ciudad de Villahermosa, Tabasco. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16), 1-16. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.16.2023.10223>
- Zhang, L., Chen, W., & SU, W. H. (2020). Competencia en el mercado de productos, control interno de calidad y opiniones de auditoría. Evidencia de empresas chinas que cotizan en bolsa: Product-market competition, internal control quality and audit opinions. Evidence from Chinese listed firms. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 23(1), 102–112. <https://doi.org/10.6018/rcsar.369111>