



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA**

TÍTULO DEL TRABAJO

**PROPUESTA DE CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE EFECTIVO
APLICADO A LA EMPRESA AKP MOTORS BAJO EL ENFOQUE COSO 2013**

Estudiante: Emily Geraldine Pucachaqui Logroño

Director: Dra. Grace Natalie Tamayo Galarza

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, principalmente a dios que me dio la fortaleza durante todos estos años y me ha guiado por buen camino, brindándome sabiduría.

A mi papa que confió en mi desde el primer momento, dándome la oportunidad de demostrarle grandeza y por recordarme que todo esfuerzo tiene su recompensa.

A mis abuelitos que han estado en mi vida personal y académica sin desmayar, dándome la oportunidad de crecer y corresponder al aprecio y cariño.

A mi mama y mi hermano que me apoyaron cuando ya no podía más, por brindarme animo en los momentos de cansancio.

Por terminar dedico este trabajo a mi niña interior, y a mi adulta profesional por la constancia, por la valentía, por cada noche de desvelo, por cada día que sentía cansancio y pensaba que no podía, por demostrarme que todo con esfuerzo se puede lograr.

Emily Pucachaqui Logroño.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a dios por guiarme, brindarme la vida, la fortaleza de seguir adelante

Agradezco a mi papa el Ing. Kleber Pucachaqui que durante todos estos años confió en mí e hizo de mi vida una oportunidad de crecimiento, agradezco por cada sacrificio, por cada día levantarse y sin condición apoyarme. Por ser mi principal motivación y por nunca rendirse conmigo.

Mi gratitud para mi mama y mi hermano, por su comprensión, su ayuda a nunca desmayar en toda esta trayectoria académica.

A mis abuelitos Ángel y Nelly por el cariño incondicional y apoyo en todas las etapas de mi vida.

A mis docentes por el conocimiento impartido a lo largo de estos años, por formar mi carácter e instruirme en el ámbito profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
INDICE DE CONTENIDO.....	4
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FORMATOS	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCION	11
CAPÍTULO I	13
ANTECEDENTES	13
1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Objetivos	14
1.2.1. Objetivo General	14
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3. Justificación.....	14
1.4. Diseño Metodológico	15
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1. Fundamentos del Control Interno.....	17
2.1.1. Concepto, objetivos y límites	17
2.1.2. Roles clave y segregación básica de funciones	17
2.2. Enfoque COSO 2013.....	18
2.2.1. Componentes del marco y los 17 principios.....	18
2.2.2. Identificación de riesgos y fraude.....	18
2.2.3. Controles clave y monitoreo práctico	19
2.2.4. Actividades de control	19
2.2.5. Actividades de monitoreo y mejora continua	20
2.2.6. Seguridad razonable y riesgo residual en COSO	20
2.3. Control Interno del Efectivo.....	21
2.3.1. Efectivo y equivalentes.....	21
2.3.2. Cobros y caja: arqueos, depósitos y POS	21
2.3.3. Pagos y conciliaciones bancarias esenciales	22

2.4. Control Interno en Empresas Automotrices	22
2.4.1. Puntos de cobro: ventas, repuestos y taller.....	23
2.4.2. Anticipos y órdenes de trabajo: errores frecuentes y prevención.....	23
2.5. Modelos y Estudios Relacionados	24
2.5.1. Aplicaciones de COSO en empresas similares.....	24
2.5.2. Hallazgos sobre diferencias de caja.....	24
2.6. Bases Conceptuales y Operacionales	25
2.6.1. Definiciones.....	25
2.6.2. Indicadores básicos.....	27
2.7. Marco Legal y Normativo	28
2.7.1. NIIF/NIAS clave	28
2.7.2. Normativa SRI básica.....	29
2.8. Metodología y Herramientas.....	29
2.8.1. Enfoque descriptivo.....	29
2.8.2. Técnicas: entrevistas, observación y checklist COSO	30
2.8.3. Instrumentos: cuestionario breve y matriz RACI.....	30
CAPÍTULO III.....	32
METODOLOGÍA.....	32
3.1. Enfoque.....	32
3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	33
3.3. Procesamiento y Análisis de Información.....	35
CAPÍTULO IV	36
ANÁLISIS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	36
4.1. Descripción de la Empresa.....	36
4.2. Historia y Misión de la Empresa.....	36
4.3. Procesos Actuales de la Empresa.....	37
4.4. Identificación de las Deficiencias en Procesos Seleccionados	38
CAPÍTULO V PROPUESTA DE CONTROL INTERNO COSO 2013	43
5.1. Diseño del Sistema COSO 2013	43
5.2. Beneficios del Sistema COSO 2013	44
5.3. Propuesta.....	44
CAPÍTULO VI	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
6.1. Conclusiones	52

6.2. Recomendaciones.....	53
BIBLIOGRAFÍA	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta de diseño metodológico	16
Tabla 2. Esquema de recolección de información	16
Tabla 3. Cuestionario breve sobre manejo de efectivo	33
Tabla 4. Checklist COSO 2013 aplicado al manejo de efectivo en una rectificadora automotriz	34
Tabla 5. Matriz RACI - Manejo de efectivo en la rectificadora automotriz.....	35
Tabla 6. Matriz de hallazgos del manejo de efectivo	40
Tabla 7. Matriz de riesgos del manejo de efectivo	42
Tabla 8. Relación riesgo - control propuesto	42
Tabla 9. Controles propuestos del manejo de efectivo	47
Tabla 10. Plan de Implementación	51

LISTA DE FORMATOS

Formato 1. Política Interna	45
Formato 2. Hoja de Arqueo de Caja	48
Formato 3. Orden de Trabajo.....	48
Formato 4. Control de Depósitos	49
Formato 5. Conciliación Bancaria	49

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad reforzar el área financiera de la empresa AKP MOTORS, con la propuesta de un modelo de control interno en el manejo de efectivo, basándose en el Marco Integrado de Control interno COSO 2013, así mejorar eficiencia, efectividad y economía.

La investigación se desarrolló en base a un enfoque descriptivo y analítico, utilizando técnicas como la observación directa, entrevistas que nos permitieron determinar el panorama actual de la compañía, este diagnóstico dio como resultado las falencias en su organización, la falta de segregación de funciones, ausencia de políticas formales, controles insuficientes en registros e información contable nula.

Con base en los resultados obtenidos y con la problemática identificada, se presenta una propuesta de control interna basándose en los cinco componentes de COSO 2013: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación, y supervisión. Como ayuda en el proceso de mejora, implementamos matrices de riesgo, matriz RACI para la asignación de responsabilidades, implementación de formatos de control, para el manejo eficaz del efectivo para así evitar pérdidas, y resguardar los recursos de la empresa.

A fin, se concluye con la implementación de la propuesta, que ayudara a fortalecer la gestión administrativa y financiera de AKP MOTORS, ayudara a reducir riesgos contables, pérdida de efectivo, transacciones mal estructuradas, generando un impacto positivo en la toma de decisiones en base a información fiable.

Palabras claves: Transparencia, Supervisión, Riesgo, Eficiencia, Procedimientos, Organización

ABSTRACT

The main objective of this degree project is to propose an internal control model for cash management, applied to the company AKP Motors, based on the COSO 2013 Integrated Internal Control Framework, in order to strengthen financial management, minimize risks, and improve the organization's operational efficiency.

A descriptive and analytical research approach utilized direct observations, interviews and checklists as part of the research to evaluate the status of processes affecting cash management practices. Diagnostic analyses identified many weaknesses in the Internal Control components, such as the lack of separation of duties, missing formalized policies, poorly documented processes, and inadequate controls over cash records and reconciliations.

Based on the findings, an internal control proposal incorporating all five components of COSO 2013 had been created, i.e. control environment; risk assessment; control activities; information & communication; and monitoring. This proposal identifies the definition of policies and procedures, risk matrices, and the identification of who is responsible for what activities via the RACI matrix. Additionally, recommendations will be made to enhance the company's transparency, the financial report's reliability, and protection of the company's assets.

The implementation of the internal control model that has been proposed is seen to provide AKP Motors improved administrative and financial management capabilities, increased protection from operational & fraud risk exposures, and help drive more immediate and accurate decision making. The positive outcomes of implementing this model should have a positive effect on the sustainability and growth of the organization.

Keywords: Transparency, Supervision, Risk, Efficiency, Procedures, Organization

INTRODUCCION

En la actualidad a nivel industrial las compañías del sector automotriz enfrentan una gran problemática con relación a la competitividad, los cambios constantes, la falta de un sistema estructurado de control lo que lleva a la idea de herramientas de control interno que garantice la transparencia y eficiencia, así minimizar riesgos inherentes en su operación.

La adecuada adopción de buenas prácticas de control ayuda a la toma de decisiones en base a mejora continua, permite detectar fraudes e irregularidades, varias empresas enroladas en el sector automotriz tienen fallencias por no poseer dichos controles, la carencia de un sistema formal, la falta de segregación de funciones lleva a pérdidas materiales y financieras en la entidad.

El manejo empírico en este tipo de industrias, que están en constante movimiento de efectivo, representa un área crítica a evaluar, ya que experimentan riesgos en diferencias de caja, ingresos no conciliados, registros erróneos de compra, venta y anticipos, pagos a proveedores sin sustento, ausencia en controles adecuados para el efectivo

La ausencia de un sistema de control formal en la compañía AKP MOTORS, puede tener efectos adversos, tales como pérdidas económicas, información contable poco o nada fiable, dificultades para la toma de decisiones, imposibilidad de poder determinar el rendimiento del negocio, etc. Este problema lleva principalmente consigo la liquidez, la rentabilidad de la compañía, de ahí que se considere necesario reforzar los controles internos del efectivo, especialmente las siguientes: arqueos de caja, conciliaciones bancarias, segregación de funciones y supervisión.

En este contexto, el modelo COSO, aceptado para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno, apoyado de sus 5 componentes interrelacionados (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Actividades de Monitoreo) permiten el análisis de la efectividad del control interno. La aplicación a la empresa AKP MOTORS es de gran ayuda ya que puede adaptarse a la realidad que experimenta actualmente en sus procesos, sin adquirir sistemas complejos y costos elevados de implementación.

El objetivo de la presente investigación es la elaboración de una propuesta de control interno bajo el enfoque COSO del 2013 para la empresa AKP MOTORS y sus

principales deficiencias en el manejo del efectivo. Para ello se elabora un diagnóstico de la situación actual, basado en la aplicación de las técnicas de investigación como entrevistas al personal, observación directa de su funcionamiento y lista de chequeo bajo los principios del control interno.

El trabajo evalúa, de forma ordenada y lógica, el marco teórico, en donde se examinan los fundamentos de control interno, conceptos, objetivos y límites, funciones clave y la importancia de la separación de funciones. A su vez, se revisa el modelo COSO 2013, sus componentes, principios, identificación del riesgo y el fraude, actividades de control, control y supervisión, seguridad razonable y riesgo residual. Igualmente, se analiza el control interno del efectivo, los procesos de cobro, pagos y conciliaciones bancarias y las especificidades del control interno en empresas automotrices, tales como los puntos de cobro, anticipos y órdenes de trabajo.

Después, en el Marco Metodológico, se describe el tipo de investigación y el enfoque de investigación. Se explican las técnicas de recolección de información, las entrevistas, la observación la checklist COSO, el cuestionario breve y la matriz RACI, el procesamiento y el análisis de los datos recopilados, lo cual permite conseguir un diagnóstico objetivo y fiable con respecto del sistema de control interno de la empresa AKP MOTORS.

En el análisis de la empresa en estudio, se realiza la descripción general de la empresa AKP MOTORS, su historia, misión y procesos actuales, identificando las principales deficiencias existentes en los procesos de la gestión del efectivo. Finalmente, en el capítulo de Propuesta de Control Interno COSO se construye un sistema de control interno adaptado a la empresa, describiendo sus ventajas e impacto de su aplicación en la gestión administrativa y financiera.

En conclusión, el presente estudio propone ofrecer una propuesta práctica, posible y aplicable, capaz de mejorar el control interno de la gestión del efectivo en la empresa AKP MOTORS, reducir los riesgos operativos y financieros, mejorar la confiabilidad de la información y favorecer la toma de decisiones gerenciales, por lo que se espera contribuir a la sostenibilidad, orden administrativo y crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, pequeñas microempresas automotrices, presentan deficiencias en sus procedimientos financieros y de gestión debido a la falta de controles internos. La falta de controles claros y rápidos incrementa el riesgo de pérdidas económicas, errores contables y decisiones gerenciales basadas en información poco confiable (González, 2020).

En la empresa AKP MOTORS, aunque se emiten facturas por cada transacción realizada, el manejo de los cobros y pagos aún presenta un carácter empírico, ya que no existen procedimientos internos claros de autorización ni un control del flujo de efectivo, no existen políticas escritas ni manuales de procedimientos que regulen cómo deben realizarse los cobros, pagos o registros de movimientos de efectivo.

Los ingresos y egresos no son revisados ni aprobados previamente por una segunda persona o un responsable designado. Además, no se realizan conciliaciones diarias o semanales, lo que dificulta detectar errores o inconsistencias a tiempo, no se registra continuamente las operaciones dentro de la entidad, esto ocasiona que la administración no disponga de datos financieros actualizados para analizar la liquidez o planificar el flujo de efectivo. Parte de las transacciones se realizan en efectivo, lo que aumenta el riesgo de extravíos o uso inadecuado del dinero. No existen controles estrictos sobre el fondo de caja chica ni registros de respaldo suficientes para cada salida de efectivo.

De acuerdo al marco conceptual COSO (2013), se deben abarcar cinco elementos esenciales que serían evaluación de riesgos, ambiente del control, actividades de control, comunicación e información, y finalmente supervisión (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Sin embargo, muchas microempresas ignoran o minimizan la importancia de estos componentes; esto perjudica la capacidad de las empresas para detectar las irregularidades y proteger sus recursos (Auditoool, 2021). Entonces, el problema principal sería que la empresa AKP MOTORS carece de un sistema de control interno para la gestión del dinero en efectivo, lo que puede generar la aparición de irregularidades

contables. Por lo tanto, se hace necesario implementar una propuesta de control interno que esté basada en el enfoque COSO 2013, de tal forma que permita fortalecer y mejorar la eficiencia del manejo del efectivo, mejorar la visibilidad a nivel operativo y dar soporte a las decisiones gerenciales ágiles fundamentadas en información.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de control interno para el manejo de efectivo que considere el enfoque COSO 2013 para disminuir los riesgos financieros que se pueden encontrar en la empresa AKP MOTORS y optimizar la fiabilidad de la información contable que permita tomar decisiones con mayor precisión.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación en la gestión del efectivo de la empresa automotriz, identificando debilidades y riesgos más críticos que pueden emerger.
- Analizar los elementos del marco COSO 2013 que pueden ser aplicables a los sistemas de gestión del efectivo de microempresas, a fin de proponer directrices que se adecuen a la realidad empresarial.
- Proponer un sistema sencillo y eficaz de control interno para la gestión del efectivo que fortalezca los procedimientos contables y apoye la toma de decisiones específicas y fiables.

1.3. Justificación

La pertinencia de esta investigación se encuentra no solo en la vía de la teoría sino también en la vía de la práctica, ya que nos muestra un problema habitual de las microempresas que componen el sector automotriz: la gestión del efectivo que es poco eficiente. La gestión del efectivo en las microempresas suele tener lugar en ausencia de registros y de procedimientos, lo que nos ofrece la posibilidad de deterioro, de errores contables y de decisiones de la dirección poco razonadas (Hernández et al., 2022).

Desde la óptica de la empresa, la investigación es relevante, puesto que propone una solución viable mediante la implementación de controles internos, con base en el modelo COSO 2013. Este marco es un marco de referencia de carácter internacional reconocido para guiar a las organizaciones en la identificación, valoración y reducción de

riesgos que se traducen en mejoramiento de la eficacia de las operaciones y en fiabilidad de datos contables. La implementación de estos principios en la rectificadora permitirá mejorar los procesos de control y de registro sobre el efectivo, logrando así una gestión más eficiente y eficaz.

En el ámbito académico la investigación ayuda a desarrollar el conocimiento relacionado con la contabilidad y auditoría al mostrar cómo los principios del control interno podrían ser implementados en microempresas con limitados recursos, además de servir como referencia práctica para los futuros profesionales que quieran aplicar el enfoque COSO 2013 en los proyectos de las empresas que forman parte de la investigación (González, 2020).

Finalmente, la investigación cobra sentido también por su capacidad de optimizar la gestión de la parte financiera de la microempresa, de reducir los riesgos operativos y de generar información fiable que sostenga el proceso de toma de decisiones de la microempresa AKP MOTORS, microempresa que es objeto de esta investigación.

1.4. Diseño Metodológico

El presente trabajo de investigación se desarrollará bajo el enfoque descriptivo, cuyo objetivo es detectar, examinar y definir las debilidades del control interno al gestionar el efectivo en la rectificadora automotriz. La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio en este caso la ineficiencia de procesos de control en una rectificadora. (Albán et al., 2020)

La finalidad de esta investigación es el de reunir información correcta que se necesita para proponer una mejora en los procedimientos administrativos y financieros, según las guías del marco COSO. Se aplicará el método analítico con la finalidad de obtener el procedimiento de la gestión del efectivo, determinar sus debilidades y plantear soluciones (Sabino, 2014). La aplicación de este enfoque proporciona la posibilidad de reconocer los elementos constitutivos de un procedimiento, lo que facilita el diagnóstico y la decisión a tomar (Sampieri, 2014).

La revisión de documentos de contabilidad se utilizará como complemento de las técnicas a aplicar, que son la encuesta estructurada, la entrevista semiestructurada y la observación directa. Los hallazgos obtenidos se emplearán para elaborar una propuesta

de control interno basada en los componentes del modelo COSO, el cual tiene como finalidad mejorar la administración del efectivo, mitigar los riesgos en la contabilidad y mejorar la fiabilidad de la información.

Tabla 1

Propuesta de diseño metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Longitudinal, Transversal
	Estudio de caso, Muestra (estadística o convencional), Poblacional
	Cuantitativo
	No experimental

Nota. Elaborado por el autor

Tabla 2

Esquema de recolección de información

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Gerente General	Entrevistas	Guía de entrevista	Resumen narrativo
Primaria	Experto en control interno.	Entrevistas	Guía de entrevista	Resumen narrativo
Secundaria	Revistas especializadas	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas, figuras
Secundaria	Registros contables del Departamento de Contabilidad	Investigación documental	Listas de verificación	Tablas, figuras

Nota. Elaborado por el autor

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos del Control Interno

2.1.1. *Concepto, objetivos y límites*

El control interno es un proceso diseñado por la administración para proporcionar seguridad razonable en el logro de objetivos relacionados con operaciones, información confiable y cumplimiento normativo. El objetivo de este proceso de control es evitar errores, prevenir fraudes y proteger los recursos de la empresa.

COSO señala que el control interno tiene limitaciones, como errores humanos, colusión, anulación por la gerencia y restricciones costo-beneficio (COSO, 2013). En microempresas automotrices estas limitaciones suelen ser mayores debido a la falta de procesos de control, su funcionamiento se basa empíricamente.

Sawyer (2012) en su obra clásica de auditoría interna, sostiene que los controles tienen límites naturales derivados del juicio humano, costo-beneficio y la posibilidad de colusión, por lo que la administración no puede aspirar a un riesgo cero. (Whittington y Pany, 2017) agregan que la efectividad del sistema depende del compromiso de la gerencia y del ambiente ético, aspectos críticos para reducir fallas en la ejecución de tareas. En conjunto, estos autores coinciden en que el control interno es indispensable, pero nunca infalible.

2.1.2. *Roles clave y segregación básica de funciones*

Un sistema de control interno efectivo se sostiene sobre la correcta definición de roles. COSO (2013) señala que la gerencia es responsable del diseño y supervisión del sistema; mientras que el personal operativo ejecuta los controles en sus actividades diarias. La segregación de funciones distribuye responsabilidades para evitar que una sola persona controle todas las etapas de una transacción. Arens et al. (2014) explican que las funciones críticas del manejo de efectivo se dividen en: autorización, registro y custodia, cada una asignada a individuos distintos.

Según lo indicado por el Institute of Internal Auditors (2020), el modelo de Tres Líneas propone una adecuada separación de funciones, donde la primera línea desarrolla las actividades operativas, la segunda línea supervisa y controla los procesos, y la tercera línea evalúa de forma independiente la gestión y los controles implementados.

2.2. Enfoque COSO 2013

2.2.1. Componentes del marco y los 17 principios

El marco COSO plantea cinco componentes esenciales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Según Protiviti (2014), estos componentes permiten evaluar si un sistema de control está bien diseñado y si opera con eficacia.

El marco COSO 2013 se compone de cinco elementos:

- **Ambiente de control:** Incluye ética, integridad, estructura organizacional y asignación de responsabilidades.
- **Evaluación de riesgos:** Requiere identificar, analizar y responder a riesgos internos y externos.
- **Actividades de control:** Son las acciones y procedimientos que mitigan riesgos.
- **Información y comunicación:** Asegura que la información fluya adecuadamente dentro y fuera de la empresa.
- **Monitoreo:** Se refiere a la supervisión continua y evaluaciones formales.

Cada componente contiene principios específicos, que orientan la implementación del sistema (COSO, 2013). Estos principios incluyen integridad, claridad en roles, identificación de riesgos de fraude, establecimiento de controles y evaluación continua del sistema.

2.2.2. Identificación de riesgos y fraude

La evaluación del riesgo se debe considerar tanto aspectos financieros como operativos. El efectivo es uno de los activos más expuestos al riesgo de fraude debido a su naturaleza líquida y fácil apropiación. (Deloitte, 2020)

En negocios automotrices, los riesgos más comunes son:

- Cobros sin registro.
- Manipulación de POS.
- Diferencias entre caja física y sistema.
- Desvío de anticipos.
- Conciliaciones incompletas.

La identificación de riesgos consiste en llevar a cabo un análisis de los eventos internos y externos que pueden incidir en el modelo de objetivo del sistema empresarial. El autor Hubbard (2009) sostiene que el análisis de riesgos mejora la toma de decisiones y reduce las pérdidas por efectos de la incertidumbre. Por otra parte, el autor Wells (2017), especialista en fraude corporativo, sostiene que las áreas más vulnerables al fraude ocupacional son caja, cobros, pagos y órdenes de trabajo. Por último, Examiners (2022) muestra que las microempresas son las más vulnerables a pérdidas por fraude ocupacional, en virtud de escasos controles formales y un exceso de confianza hacia el personal activo.

2.2.3. Controles clave y monitoreo práctico

Los controles clave son procedimientos esenciales que, si fallan, comprometen el sistema. Diligent (2023) indica que en efectivo incluyen:

- Control diario de arqueos.
- Depósitos completos y a tiempo, cumpliendo con la periodicidad.
- Controles en el uso de los instalar el pago con tarjeta.
- Revisión de los documentos de soporte.
- Informes diarios con la periodicidad adecuada y conciliaciones.

El seguimiento sistemático permite valorar la efectividad de los controles e identificar desviaciones. Los controles clave son actividades que se desarrollan para mitigar los riesgos de mayor entidad. PwC (2016) los vincula a autorizaciones, conciliaciones, revisiones de documentos o verificación independiente, al igual que BDO (2019), en un marco normativo que también defiende y destaca que los controles deben documentarse, supervisar periódicamente y ofrecer la consistente y que la información se mantenga.

2.2.4. Actividades de control

El monitoreo consiste en evaluar la efectividad del control interno mediante revisiones periódicas. Daft (2020) afirma que las organizaciones que monitorean de forma constante mejoran su capacidad de detectar fallas. Asimismo, Ernst & Young (2018) señala que la mejora continua es indispensable para adaptarse a cambios tecnológicos, normativos y operativos. Hill y Jones destacan que el monitoreo fortalece la gobernanza y asegura la alineación entre riesgos, controles y estrategias (Hill y Jones, 2012).

Las actividades de control pueden ser de tipo preventivo. Asimismo, pueden ser manuales o automatizadas, y deben estar integradas dentro de los procesos habituales de operación del negocio. La función de las actividades de control es la de garantizar que las acciones, las decisiones y las transacciones se realicen adecuadamente, así como la de garantizar que los errores o irregularidades puedan ser detectados oportunamente antes de que tengan verdadero impacto sobre la operación del negocio o sobre la información financiera.

2.2.5. Actividades de monitoreo y mejora continua

El monitoreo se mide por la supervisión de forma continua o continua o periódica del funcionamiento del control interno para determinar si los controles son eficaces y se ejecutan de manera adecuada. Según COSO el monitoreo se puede realizar a través de revisiones internas, revisiones de indicadores, auditorías, por medio del feedback del personal, por ejemplo, esto se hace entre otras cosas para detectar fallas, evaluar riesgos emergentes y ajustar políticas cuando sea preciso.

2.2.6. Seguridad razonable y riesgo residual en COSO

La provisión de seguridad razonable es un principio esencial del control interno; este principio tiene como premisa que los sistemas de control no pueden ofrecer la seguridad total frente a todos los riesgos que pueden llevar las organizaciones. Mantilla (2018) afirma que el control interno se establece para desincentivar la probabilidad y el impacto de los errores o irregularidades, pero existen limitaciones vinculadas a la intervención humana, los costos de la aplicación y la adecuación al contexto. En tal sentido, el riesgo residual debe ser entendido como aquel nivel de riesgo que sigue presente aun después de que se apliquen los controles previsibles, el cual debe ser medido por la administración para juzgar si está en niveles aceptables de tolerancia al riesgo o no. Una buena gestión del control interno no solo implica la ejecución de controles, sino una medición del riesgo residual para comprobar que se alcanza el cumplimiento de los objetivos operativos y financieros de la organización (Mantilla, 2018).

La seguridad razonable significa que ningún sistema puede erradicar del todo todos los riesgos. La IFAC explica que existe un riesgo residual, que persiste aun aplicando controles, por lo que debe ser atendido y supervisado (International Federation of Accountants, 2013). Mautz y Sharaf (1961) exponían que hasta los controles más exhaustivos pueden fallar por la posibilidad de juicios incorrectos o la colusión. Arena y

Azzone (2009) aseveran que la administración debe estar periódicamente verificando si el riesgo residual es uno al cual se puede aceptar o si se precisan distintos controles.

2.3. Control Interno del Efectivo

El control interno del efectivo comprende las políticas y procedimientos destinados a proteger el dinero de la empresa, asegurar su registro adecuado y garantizar su uso correcto. El efectivo es el activo más susceptible al fraude, por lo que requiere controles rigurosos en cobros, pagos, cajas y bancos. (Arens et al., 2014)

2.3.1. Efectivo y equivalentes

De acuerdo con la NIC 7, se incluye el efectivo en billete, la moneda y otras modalidades de depósitos a la vista, mientras que los equivalentes de efectivo forman un concepto distinto dado que son instrumentos de inversión a corto plazo con alta liquidez y con facilidad para ser convertidos en efectivo (IAS, 2023). Estos recursos son de suma importancia, ya que es el que le da vida a la operación diaria, por lo que su correcto control ayudará a reducir la exposición a un riesgo financiero. En una rectificadora automotriz, el efectivo derivado de servicios y repuestos genera procesos específicos para evitar las pérdidas que pueda generar. La adecuada clasificación del efectivo puede ayudar a tener reportes financieros a tiempo y confiables.

Como explican Epstein y Jermakowicz (2010), la clasificación correcta del efectivo también ayuda a mejorar la evaluación de la liquidez. Horngren et al. (2009) indican que el efectivo es el activo más expuesto al fraude, requerirá controles estrictos y supervisión.

2.3.2. Cobros y caja: arqueos, depósitos y POS

Los cobros requieren ser registrados, archivados de forma inmaterial de forma instantánea con comprobantes electrónicos y compatibles con los reportes de los sistemas y el POS. Diligent (2023) establece que los arqueos diarios de caja, depósitos íntegros, revisiones de discrepancias son funcionalidades necesarias para salvaguardar el efectivo.

El control de cobros requiere de un registro inmediato de los cobros, arqueos diarios, así como de la concordancia entre caja, facturas y sistemas POS. Reeve et al. (2015) afirman que los arqueos diarios de caja permiten la detección de faltantes y evitan falseamientos en relación con el dinero. Loughran (2020) sostiene que realizar depósitos

con prontitud y, además, ser honestos en la utilización del dinero obtenido puede ayudar a la eliminación de riesgos en relación con el manejo del dinero en pequeñas empresas.

2.3.3. Pagos y conciliaciones bancarias esenciales

El respaldo documental, la autorización previa y los pagos respaldados en el sistema, son elementos para controlar el efectivo. Las conciliaciones bancarias, de acuerdo con Arens et al. (2014), identifican los movimientos no autorizados, los duplicados o los que no están registrados. En las empresas automotrices, conciliar los bancos contribuye a asegurar que las compras de repuestos, los pagos a los proveedores y los costos de operación se encuentren correctamente liquidadas y que los estados contables la reflejen. En este sentido, sirven para la detección de errores y el control de la transparencia financiera.

El control de pagos debe considerarse uno de los aspectos más relevantes del sistema de control interno, puesto que impone la condición que todas las erogaciones persigan su respectiva autorización previa, su correspondiente soporte documental válido y su correspondiente registro de modo que contemplen la información de forma oportuna y satisfactoria. En este sentido, Wild et al. (2018) afirman que las conciliaciones bancarias constituyen la herramienta que permite ubicar falencias, dobleces y operaciones no autorizadas y que además contribuye a la detección de irregularidades tempranas en los pagos. En la misma línea, Needles et al. (2013) precisan que la conciliación bancaria es un mecanismo de comprobación permanente y extraña que contribuye a que los registros contables de la empresa y la información de los bancos se fortalezcan entre sí y, por otra parte, logran contribuir a la integridad de la información financiera y a disminuir el riesgo de fraude o de pagos no apropiados.

2.4. Control Interno en Empresas Automotrices

Las empresas automotrices presentan riesgos específicos debido al manejo simultáneo de mano de obra, repuestos, anticipos y servicios. (Aguirre, y Torres, 2019) mencionan que la variedad de procesos exige controles diferenciados para evitar pérdidas y errores. Un sistema de control adecuado garantiza que cada servicio esté respaldado con una orden de trabajo, que los repuestos estén registrados y que los cobros reflejen fielmente los servicios prestados.

2.4.1. Puntos de cobro: ventas, repuestos y taller

En el caso de las empresas automotrices, los puntos de cobro correspondientes a la facturación de servicios, venta de repuestos y/o actividades propias del taller representan una de las áreas más críticas con respecto al control interno, debido a su alta rotación de dinero en efectivo y su vinculación con riesgos del procedimiento. Según Romero (2017), la falta de controles en los procesos de facturación y cobro puede tener como efecto registraciones erróneas en la contabilidad, pérdida de dinero y escasa fiabilidad de la información presentada en los informes de resultados.

De ahí la importancia de que estos puntos de cobro dispongan de procedimientos, división de tareas, obligación de emitir el comprobante y conciliaciones periódicas, esto es, que los ingresos estén registrados plenamente y en tiempo oportuno. Un control interno eficaz en estos procesos permite la reducida probabilidad del fraude, mejora en la transparencia y de la gestión financiera en las empresas del sector automotriz. (Romero, 2017)

Los fabricantes de automóviles tienen diversos puntos de cobro que requieren controles especializados. Los autores Kotler y Armstrong (2017) resaltan la importancia de los controles en los servicios y las ventas para no tener pérdidas. Arias y Cantillo (2019), por su parte, valoran que los datos de los talleres mecánicos ponen de manifiesto los riesgos tan elevados por los registros manuales y la carencia de protocolo, lo que trae como consecuencia que la escritura del efectivo sea poco consistente. Muñoz y Herrera (2020) afirman que la correcta manera de documentar los servicios de las garantías adecuadas de piezas es fundamental para que no surjan errores en la facturación.

2.4.2. Anticipos y órdenes de trabajo: errores frecuentes y prevención

Los anticipos mal consignados y las órdenes de trabajo contradictorias continúan siendo un defecto común en los talleres automotrices. Ríos y Salazar (2020) señalan que los errores típicos son la duplicidad de las órdenes, el no descontar anticipos y la falta de facturación de los servicios. Para prevenir no obstante tales defectos tendrían que ser implementadas las órdenes numeradas, firma del cliente, consignación inmediata del anticipo y previa verificación antes de la facturación.

Los anticipos mal contabilizados y las órdenes sin completar producen diferencias de caja. Zambrano y Torres (2021) describen errores recurrentes asociados con anticipos no descontados y órdenes repetidas en talleres de Ecuador. Ramos y Sánchez (2018)

alertan de la importancia de llevar la numeración de manera consecutiva, del registro inmediato de una misma para evitar demoras en su procesamiento, así como la necesidad de validar el contenido de la misma antes de su facturación, al objeto de dar una mayor coherencia a la operativa.

2.5. Modelos y Estudios Relacionados

2.5.1. Aplicaciones de COSO en empresas similares

La aplicación del control interno basado en el enfoque COSO ha sido ampliamente utilizada en empresas de servicios, comerciales e industriales con características operativas similares a las del sector automotriz, especialmente en organizaciones de tamaño pequeño y mediano. De acuerdo con la IFA la implementación de sistemas de control interno permite mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la confiabilidad de la información financiera y gestionar de manera adecuada los riesgos asociados a procesos críticos como ventas, cobros, inventarios y servicios técnicos.

En el caso de empresas simples, se podrá dar circularidad en los procesos, la cual contribuirá a reducir errores y limitar molestias para evitar irregularidades, aunque no se disponga de sistemas de tecnología avanzada. Situado en el contexto de las empresas del automóvil y tomando como referencia el modelo COSO, la forma de aplicar este modelo se convierte en un medio que permite ayudar a la dirección a tomar decisiones sobre el funcionamiento óptimo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos que se persigue. (International Federation of Accountants, 2018)

Diversos estudios latinoamericanos demuestran que la aplicación del enfoque COSO en microempresas automotrices mejora la eficiencia operativa y reduce diferencias de caja. Ríos y Salazar (2020) indican que la implementación de controles sobre órdenes de trabajo, caja y banco permitió disminuir errores y aumentar transparencia.

2.5.2. Hallazgos sobre diferencias de caja

Diferencias de caja suelen tener su origen en la falta de arqueos, registros incompletos, errores en el puesto de venta (POS) o falta de documentación. Un estudio sobre el sector automotriz (Aguirre, y Torres, 2019) indica que estos problemas tienden a ser comunes en talleres que carecen de procedimientos formales. Es necesario adoptar muchas formas de control, como puede ser el depósito diario de la caja, las ventas y supervisar los arqueos diarios una vez introduciendo un método formal contable; la

diferencia de caja descende considerablemente. Las diferencias de caja suelen tener su origen en la falta de arqueos, registros incompletos o manipulación. Quispe y Paredes (2021) indican que estas diferencias son frecuentes en los talleres por la falta de conciliaciones y controles diarios. La solución a este problema, según Bernal y Cedeño (2020), es la implementación de controles simples como el uso de doble firma.

2.6. Bases Conceptuales y Operacionales

2.6.1. Definiciones

Las bases conceptuales abarcan términos clave como control interno, riesgo, efectivo, conciliación bancaria, arqueo, ambiente de control y fraude. En la definición de control interno de COSO éste se expresa como un instrumento ideado para garantizar una seguridad razonable; y en IAS desde la liquidez clasifica el efectivo; los conceptos base como control interno, riesgo, proceso, efectivo y conciliación han sido modificados por los marcos modernos. Koontz y Weihrich (2012) exponen que el control es una función administrativa que contrasta el desempeño con los estándares, y Chiavenato (2011) postula que la gestión por procesos posibilita la implementación de controles más efectivos.

El control interno es un proceso que se desarrolla en toda la organización de forma continua, que es establecido y diseñado por la administración y ejecutado por parte de todo el personal de la organización, cuyo objetivo final es proporcionar una seguridad razonable de que se han alcanzado los objetivos operativos, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de normas y regulaciones. Según Arens et al., el control interno permite ordenar los procesos, proteger los activos y disminuir la probabilidad de producir errores, y ser víctima de fraudes, todo ello constituyendo un elemento pertinente para la gestión eficiente de cualquier tipo de empresa sea cual fuere su tamaño o sector económico. (Arens et al., 2020).

El riesgo constituye la posibilidad de que algún evento incierto afecte negativamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, provocando impactos financieros, operativos o de tipo administrativo. Según la definición de la ISO, el riesgo representa la incertidumbre, que es inherente a la actividad de las organizaciones, y ha de ser gestionado para minimizar sus efectos a través de un proceso sistemático de identificación, de evaluación y de tratamiento del mismo (Organización Internacional de Normalización, 2018).

El riesgo inherente corresponde al grado de riesgo propio de una actividad correspondiente a la actividad antes de tener en cuenta la aplicación de controles internos. Romero (2017) expresa que el tipo de riesgo inherente hace referencia al propio negocio, a la complejidad del funcionamiento y al propio entorno en qué opera la empresa, siendo mayor en aquellas organizaciones que, por su operativa, tengan procesos manuales y una alta rotación de efectivo como son las empresas del sector automotriz.

El riesgo de control se refiere a la probabilidad de que los controles implementados por la organización no prevengan o no detecten oportunamente errores o irregularidades significativas. De acuerdo con Arens et al., este riesgo se incrementa cuando los controles son inexistentes, mal diseñados o no se aplican de manera constante, afectando la confiabilidad de la información financiera (Arens et al., 2020)

La cantidad de riesgo que queda una vez aplicadas las medidas o controles internos es el riesgo residual. La IFAC, por su parte, precisa que este riesgo residual debe ser aceptado y monitoreado por la administración dentro de los límites de tolerancia establecidos, identificando que ningún sistema de control es capaz de erradicar los riesgos empresariales (International Federation of Accountants, 2018).

La seguridad razonable alude al grado de confianza que es capaz de ofrecer un sistema de control interno, esto es, que no puede ofrecer certeza absoluta. Según lo que reflejan los autores INTOSAI (2013), esta limitación viene por motivos como puede ser el propio juicio humano, los errores involuntarios o bien el coste-beneficio. Ello hace que siempre quede una proporción de riesgo aceptable.

La gestión del efectivo incluye todos los procesos de mi recepción, custodia, registro y utilización del dinero en su organización. Romero (2017), señala que esta área es muy propensa a errores y fraudes, por lo que requiere controles estrictos, supervisión y adecuada segregación de funciones.

Los puntos de cobro son procesos donde se perciben ingresos por ventas de bienes o la prestación de servicios. De acuerdo con Arens et al. la ausencia de controles en los mismos se traduce en pérdidas económicas y en registros incorrectos, siendo indispensable la emisión de comprobantes y la realización de conciliaciones periódicas (Arens et al., 2020).

2.6.2. Indicadores básicos

Los indicadores son herramientas que permiten medir la efectividad del control interno. Entre los más comunes se incluyen: porcentaje de diferencias de caja, frecuencia de conciliaciones, depósitos diarios realizados, número de arqueos completos y retrasos en el registro contable

Los indicadores son factores que sirven para medir la ejecución tanto de los procesos administrativos, financieros y operativos que se llevan a cabo en las organizaciones, como para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos, siendo los indicadores una técnica de Kaplan y Norton, que permite manejar el control y el seguimiento de la gestión de la empresa a partir de la información que aportan y sobre la cual se basan las decisiones que se adopten, puesto que dichos indicadores son especialmente útiles en aquellos procesos críticos como el manejo de efectivo, ventas y control operativo. Además, los indicadores permiten identificar desviaciones y detectar puntos fuertes y débiles de los controles internos, y tener la oportunidad de gestionar acciones correctivas, contribuyendo todo ello a la mejora de la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de la organización (Kaplan y Norton, 2009).

Los Indicadores Clave del Desempeño (KPI) constituyen una serie de medidas cuantificables que posibilitan la evaluación objetiva de la magnitud del desempeño de una organización, proceso o actividad específica con respecto a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos. Siguiendo a Parmenter (2015), los KPI deben ser explícitos, mensurables, pertinentes y estar directamente relacionados con los factores críticos de éxito y los riesgos más relevantes de la organización, dado que su intención no es únicamente la medición de resultados, sino permitir la toma de decisiones adecuadas y el adecuado control de los procesos.

De igual forma, los KPI también permiten identificar desviaciones en el desempeño, anticipar fallos potenciales en el control interno y evaluar los distintos controles establecidos en áreas sensibles como el manejo de efectivo, las ventas y las operaciones. Así, el uso de indicadores clave contribuye a reforzar la supervisión, mejorar la eficiencia operativa y reducir el riesgo residual en una organización (Parmenter, 2015).

2.7. Marco Legal y Normativo

2.7.1. NIIF/NIAS clave

Aunque AKP Motors está registrada como RIMPE – Negocio Popular y no está obligada a llevar contabilidad formal, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF/NIAS) continúan siendo un referente técnico fundamental para el adecuado registro y control del efectivo.

La NIC 1 normativiza la presentación del efectivo en los estados financieros (ver NIC 7 con respecto a su clasificación y a los flujos del efectivo) y estos autores (Alexander y Britton, 2020) comentan que ambas permiten para valorar liquidez y solvencia. Mackenzie et al. (2012) añaden que la NIIF para pymes permite hacer informes simplificados sin afectar la calidad de la información financiera.

La NIC 7 califica al efectivo como el conjunto de billetes, monedas y los depósitos a la vista, e incluye como equivalentes a las inversiones a corto plazo tan fácilmente convertibles en dinero. También requiere elaborar un estado de flujos de efectivo que muestre entradas y salidas de efectivo principalmente de forma segregada por las actividades, y permitirá analizar el flujo de liquidez (IAS, 2023). La NIIF para las PYMES ofrece disposición sobre lineamientos contables más simplificados que tienen como objetivo facilitar la preparación de la información financiera y su presentación en entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas.

Según la IFRS, las Secciones 7 (Estado de Flujos de Efectivo) y 8 (Notas a los Estados Financieros) simplifican los requerimientos técnicos, pero no dejan a un lado principios nucleares, como la necesidad de registros contables organizados, conciliaciones periódicas o revelaciones que sirvan a la comprensión de la situación patrimonial y del rendimiento del ente. A estos elementos se les considera claves en las microempresas, puesto que promueven el control interno, endurecen la fiabilidad de la información financiera y permiten tomar decisiones gerenciales sin sobrecargar a las entidades con exigencias administrativas (IFRS Foundation, 2023).

La sección 8 de la NIIF para las PYME regula los aspectos generales de la presentación de la información financiera, normas que se establecen en la presentación de la información financiera para pequeñas y medianas entidades. En la sección 7, se regulan los aspectos de presentación del Estado de Flujos de Efectivo, cuyo objetivo, según los autores, es aportar información acerca de los cambios que se producen en el

efectivo y los equivalentes de efectivo que provienen de actividades de operación, de inversión y de financiación, para ayudar a los interesados a evaluar la liquidez y la capacidad de la entidad para generar efectivo.

Igualmente, la Sección 8 hace alusión a las Notas a los Estados Financieros, que explican y complementan la información que contiene los Estados Financieros, donde se incluye las políticas contables significativas, los juicios realizados por la administración y el hecho de que hay información relevante para la adecuada comprensión del Estado de Situación Financiera. En relación con las IFRS, se puede concluir que en esta subelemento es buscar la simplificación de los requisitos, sin perjuicio de la calidad informativa, lo que tiene mayor impacto en el caso de las microempresas, cuyas tareas producen llevar registros ordenados, conciliaciones periódicas y la revelación correcta de la información financiera (IFRS Foundation, 2023).

2.7.2. Normativa SRI básica

En la regulación del SRI hay regularizaciones para los negocios del RIMPE - Negocio Popular. Este régimen establece la obligatoriedad de que todas las ventas en forma de servicios mecánicos deben estar soportadas con comprobantes electrónicos, dotando así de trazabilidad a los ingresos y disminuyendo las posibilidades de omisiones (SRI, 2024). Por otro lado, los contribuyentes tienen la obligación de presentar la declaración anual del RIMPE, no la declaración mensual del IVA a menos que existan retenciones. Y aún no hagan contabilidad formal, continuar con el registro ordenado de ingresos, pagos y documentos electrónicos, lo cual requiere controles internos en caja y bancos. También debe cumplir las retenciones a la fuente que procedan y archivar el comprobante por un plazo mínimo de siete años. Dichas obligaciones mejoran el control del efectivo y garantizan el cumplimiento de sus obligaciones tributarias de microempresas automotrices.

2.8. Metodología y Herramientas

2.8.1. Enfoque descriptivo

El presente trabajo, siguiendo un enfoque descriptivo, tiene el objetivo de analizar, caracterizar y describir exhaustivamente la situación actual del control interno en la empresa objeto de estudio, sin llegar a alterar o a manipular las variables analizadas. A este respecto, Hernández et al. (2014) consideran que la investigación descriptiva es la que permite delimitar las características, propiedades y formas de comportamiento de un

fenómeno tal como aparece en la realidad, siendo especialmente indicada para estudios aplicados a las organizaciones, donde se intenta comprender los procesos, detectar las debilidades y registrar las prácticas existentes.

En este sentido, el enfoque descriptivo resulta adecuado para la evaluación del sistema de control interno y el manejo de efectivo de una rectificadora automotriz, dado que permite la recolección de la información necesaria mediante el uso de técnicas de observación, entrevistas y listas de verificación para obtener el diagnóstico objetivo y claro de la situación actual. Igualmente, este enfoque ayudara a fundamentar propuestas de mejora sobre base de evidencia empírica real, fortaleciendo así la validez y la fiabilidad del tipo de resultados alcanzados.

2.8.2. Técnicas: entrevistas, observación y checklist COSO

Las entrevistas permiten capturar prácticas reales; la observación muestra procesos informales; y el checklist COSO mide si hay cumplimiento. Berg (2012) explica que estas técnicas obtienen información desglosada acerca de la forma de comportarse de la organización. Kvale (1996) sostiene que las entrevistas producen datos válidos sobre la forma como percibe y actúa el personal; por tal razón, las técnicas de entrevista, observación directa y checklist permitieron extraer información fidedigna sobre la forma de llevar a cabo el control interno de la empresa estudiada.

Conforme a Hernández et al. 2014, la entrevista es una técnica que permite obtener información en profundidad por medio de la interacción directa con los actores a partir de la posibilidad de conocer percepciones, prácticas y procedimientos reales. La observación directa permite analizar los procesos de la forma cómo se producen en el interior de la organización e identificar las debilidades, los huecos y las prácticas informales que no siempre se pueden ver en los registros documentales. Por otra parte, el checklist basado en el modelo COSO permite examinar el cumplimiento de los principios del control interno de forma sistemática con lo que se puede identificar riesgos y deficiencias de cada componente. El uso combinado de estas técnicas consolida la validez del diagnóstico y al mismo tiempo proporciona una base importante para el diseño de propuestas de mejora en lo que se refiere al control interno y el manejo del efectivo.

2.8.3. Instrumentos: cuestionario breve y matriz RACI

El cuestionario breve es un instrumento que permite recopilar información rápida y estructurada sobre el manejo de efectivo, procesos de caja, facturación y control interno.

Este tipo de herramienta facilita identificar debilidades, prácticas informales y brechas entre lo que establece la normativa y lo que realmente ocurre en la operación diaria (Hernández et al., 2014). Su aplicación permite obtener datos confiables del personal para diagnosticar el nivel de cumplimiento de los controles basados en COSO.

Por otro lado, la matriz RACI es un instrumento de asignación de roles que determina quién es Responsable (R), quién Aprueba (A), quién debe ser Consultado (C) y quién debe ser Informado (I) en cada actividad del proceso de efectivo. Esta matriz ayuda a evitar confusiones operativas y reduce el riesgo derivado de la falta de segregación de funciones, especialmente en microempresas donde una sola persona puede concentrar varias tareas (KPMG , 2021).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolla con el objetivo de elaborar una propuesta de control interno orientada a la administración de efectivo en la empresa AKP MOTORS, una microempresa automotriz de mantenimiento y reparaciones de vehículos. El trabajo consiste en la investigación sobre la situación actual de la empresa desde la perspectiva del cambio de sus debilidades, riesgos y deficiencias en los procesos de control relativos al efectivo, proponiendo posteriormente mejoras al marco COSO.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) una investigación aplicada busca resolver problemas prácticos mediante el uso del conocimiento científico. En este sentido, el presente trabajo tiene un carácter aplicado, ya que sus resultados están orientados a mejorar directamente la gestión financiera y el control interno del efectivo en AKP MOTORS.

3.1. Enfoque

El enfoque de la investigación es descriptivo, puesto que se limita a observar, describir y analizar los procesos actuales de manejo de efectivo sin manipular las variables objeto de estudio. Según Tamayo y Tamayo (2012) la investigación descriptiva permite detallar las características de un fenómeno tal como ocurre en la realidad, lo cual resulta adecuado para evaluar los procedimientos internos de una empresa.

El estudio también corresponde a cualitativo, ya que la base del mismo es la interpretación de la información obtenida mediante entrevistas, observación directa y análisis de documentos internos. A partir de allí, este enfoque de investigación permitirá conocer las prácticas reales ejecutadas por las personas que intervienen en el tratamiento de efectivo y, al mismo tiempo, evaluar el nivel de aplicación de los controles internos (Hernández et al., 2014).

Se suma además el uso de un enfoque cuantitativo correspondiente al análisis de los datos numéricos, el cual se relaciona con los ingresos diarios, la diferencia de caja, la frecuencia de los depósitos y las conciliaciones de bancos. Según Creswell (2014) combinar diferentes enfoques cualitativos y cuantitativos robustecen el análisis e incrementan la confiabilidad de los resultados.

3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de información se utilizaron técnicas e instrumentos acordes a la realidad operativa de una microempresa automotriz. Entre las principales técnicas aplicadas se encuentran la entrevista, la observación directa y la revisión documental. La entrevista se dirigió al propietario y al personal encargado del manejo de efectivo, permitiendo obtener información detallada sobre los procedimientos aplicados, responsabilidades asignadas y dificultades existentes (Kvale, 1996)

Tabla 3

Cuestionario breve sobre manejo de efectivo

Pregunta	SI	NO	Observación
¿Se registra cada cobro por servicios automotrices?	X		Registro manual
¿Se registra cada cobro por servicios automotrices?		X	No es habitual
¿Se realizan arqueos diarios de caja?	X		Sin documento estándar
¿Los anticipos de clientes se registran formalmente?	X		No siempre el mismo día
¿Existe separación entre quien cobra y quien registra?		X	Una sola persona
¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales?		X	No se ejecutan

Nota. Elaborado por el autor

La observación directa permitió identificar cómo se ejecutan los procesos de cobro, pago y custodia del efectivo en la práctica diaria, contrastando la información proporcionada con la realidad operativa. Por su parte, la revisión documental incluyó el análisis de facturas, comprobantes electrónicos, registros de caja y extractos bancarios, lo que facilitó evaluar la consistencia y confiabilidad de la información financiera (Arens et al., 2014)

Como instrumentos de apoyo se emplearon un cuestionario breve, diseñado para evaluar el cumplimiento de controles internos básicos; un checklist basado en el marco COSO, que permitió verificar la aplicación de los componentes y principios del control interno; y una matriz RACI, utilizada para identificar responsabilidades y niveles de

participación en cada actividad del proceso de manejo de efectivo. En este sentido, Pickett (2010) señala que el uso de instrumentos estructurados facilita la identificación de debilidades en el sistema de control interno y apoya el diseño de acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de los procesos organizacionales.

Tabla 4

Checklist COSO 2013 aplicado al manejo de efectivo en una rectificadora automotriz

Componente COSO	Criterio evaluado	SI	NO	Observaciones
Ambiente de control	Existen normas básicas para el manejo de efectivo		X	No están documentadas
Ambiente de control	El personal conoce sus responsabilidades	X		Funciones asumidas informalmente
Evaluación de riesgos	Se identifican riesgos de robo o pérdida de efectivo		X	No existe análisis formal
Evaluación de riesgos	Se controlan anticipos de clientes	X		Control empírico
Ambiente de control	Se controlan anticipos de clientes		X	No se ejecutan regularmente
Ambiente de control	Los cobros se respaldan con comprobantes electrónicos	X		Cumple normativa SRI
Información y comunicación	Los registros de caja se comunican al responsable		X	No existe reporte formal
Información y comunicación	La información financiera es clara y oportuna	X		Parcial
Actividades de monitoreo	Se revisan diferencias de caja		X	No se documentan
Actividades de monitoreo	Se aplican acciones correctivas		X	No existe seguimiento

Nota. Elaborado por el autor

Tabla 5*Matriz RACI - Manejo de efectivo en la rectificadora automotriz*

Actividad	Propietario / Gerente	Cajero / Responsable de Caja	Contador (externo)
Autorización de cobros	A	R	I
Recepción de efectivo	I	R	I
Registro de ingresos	I	R	C
Depósitos bancarios	A	R	I
Pagos a proveedores	A	I	C
Registro contable	I	I	R
Conciliación bancaria	A		R
Revisión de diferencias de caja	A	C	R

Nota. R = Responsable (ejecuta la actividad); A = Accountable (aprueba y asume responsabilidad); C = Consulted (brinda asesoría); I = Informed (es informado).

3.3. Procesamiento y Análisis de Información

El procesamiento de la información se realizó de manera sistemática, iniciando con la organización y clasificación de los datos obtenidos mediante entrevistas, cuestionarios y observación directa. Posteriormente, la información fue tabulada y analizada con base en los criterios establecidos por el marco COSO 2013, permitiendo identificar brechas entre la situación actual de AKP MOTORS y las buenas prácticas de control interno.

La información analizada fue sostenida a partir de técnicas de análisis descriptivo, a través de tablas y descripciones analíticas que facilitaban la interpretación de los resultados. Según Miles et al. (2014) este tipo de análisis permite detectar patrones, relaciones y causas de los problemas que se han identificado. Y, por último, los hallazgos encontrados fueron base para establecer las conclusiones y para formular la propuesta de control interno del efectivo de manera de reducir riesgos financieros y fortalecer las decisiones gerenciales.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

4.1. Descripción de la Empresa

AKP MOTORS es una microempresa del sector automotriz que se dedica al mantenimiento y reparación de vehículos, poniendo énfasis en las actividades técnicas propias de la rectificadora, como es el caso de un diagnóstico y reparación mecánica o trabajos asociados con el motor (idénticas a la rectificación del componente, calibraciones y ajustes). Los procesos operativos suelen recaer en pocas personas, lo que incrementan la exposición a riesgos por esa falta de segregación de función, sobre todo en lo que respecta al manejo del efectivo, cobros, anticipos y pagos a proveedores. Por ello, el control interno ha de estar bien diseñado y tener características prácticas, ya que también tiene que ser proporcional al tamaño del negocio mismo.

La empresa desarrolla su actividad bajo un modelo clásico de microempresa: contacto directo con el cliente, ejecución del proceso del servicio en el taller y cierre del ciclo con facturación/cobro. El efectivo resulta el activo con el menor control de entidad, dada su facilidad de apropiación y que puede circular sin trazabilidad al no existir comprobantes y registros consistentes. Esta debilidad se desvela mayormente cuando existen cobros por servicios, venta de repuestos y anticipos en los diferentes momentos del proceso.

4.2. Historia y Misión de la Empresa

La empresa analizada es una empresa familiar, creada por el Ingeniero Kleber Pucachaqui en compañía de su socio y padre, el señor Ángel Pucachaqui; con el objetivo de prestar servicios especializados atendiendo al sector automotriz. La creación más bien resulta de la experiencia, del conocimiento técnico, de la experiencia empírica y de la visión emprendedora de sus fundadores, pues estos identifican la necesidad de ofrecer las soluciones de forma confiable y eficiente en el mercado local.

A lo largo de toda su historia, la empresa ha experimentado un desarrollo gradual, cimentado en la labor continua, la confianza de sus clientes y el empeño por ofrecer un servicio de garantías. Como empresa de familia, las operaciones se han llevado a cabo bajo criterios de responsabilidad, cooperación y de transitar los conocimientos de una

generación a otra, lo que ha facilitado el afianzamiento de su presencia en el sector y el mantenimiento de su relación con sus clientes.

Con el paso del tiempo, ha conseguido colocarse y ser un referente en su ámbito de actividad, adaptándose a las exigencias del mercado frente a los retos que implica la gestión administrativa y financiera, lo cual hace ver la necesidad de reforzar sus procesos internos, en particular los relacionados con el manejo de recursos económicos.

Misión de la Empresa

La misión del centro de servicios automotrices es poder proporcionar servicios con calidad, eficacia, compromiso y confianza, en cada uno de los trabajos que se ejecutan, apoyando las necesidades de los clientes mediante la aplicación correcta de recursos, la ejecución de los respectivos conocimientos técnicos aplicados, y el compromiso crítico con la mejora continua.

Además, la organización busca mantener los principios de la honestidad, el trabajo en equipo, la responsabilidad y la transparencia en los procesos, en la forma propia de una organización familiar; contribuyendo a la mejora del sector automotriz y al mantenimiento de una amplia relación con los clientes, los proveedores y los colaboradores.

4.3. Procesos Actuales de la Empresa

El orden operativo para un taller de rectificador de automóviles puede describirse en etapas. Primero, se cumple la recepción del vehículo o componente y el diagnóstico, donde se identifica la extensión del servicio y se notifica al cliente la estimación del presupuesto. Seguido a esto, se hace el registro de una orden de trabajo (OT), se procede con la realización del servicio técnico y se lleva a cabo un control básico de calidad anterior a la entrega. Finalizada la operación, se hace la facturación, el cobro y el cierre administrativo. Registrar el proceso resulta fundamental, porque permite identificar los puntos de control, las personas responsables y las evidencias generadas (OT, justificantes, recibos, depósitos).

Mapa / Descripción del Proceso de Manejo de Efectivo

(Cobros – Anticipos – Depósitos – Pagos – Conciliaciones)

Proceso de manejo del efectivo en una rectificadora automotriz como AKP MOTORS, que inicia con la entrada del servicio y termina en la conciliación bancaria;

existen, por tanto, distintos puntos críticos a través de los cuales se generan riesgos si no se cuenta con los debidos controles formales. Documentar este proceso permite encontrar evidencias, responsables y puntos de control a los efectos de poder cumplir con lo estipulado en el marco COSO.

En el ciclo financiero que se relaciona con el efectivo, en el día a día de la empresa, los puntos críticos suelen ser: cobro en caja (efectivo/transferencias/POS), manejo de anticipos, depósitos bancarios, pagos a proveedores y conciliaciones bancarias. La NIC 7 delimita el alcance del efectivo y de los equivalentes en efectivo, lo cual es útil no solo para proceder al diseño de los controles internos relativos a liquidez (caja, bancos, depósitos a la vista) como también para la ejecución de las diferenciaciones entre las transacciones operativas.

Desde la visión del derecho tributario, si la empresa está regulada por el régimen del RIMPE - Negocio Popular, la operación para que la misma pueda quedar soportada debe estar acompañada de comprobantes electrónicos y de registros ordenados que permitan que se pueda dar seguimiento a los ingresos y al cumplimiento (esto no es control interno). Más bien remite a que el flujo de cobros y de pagos debe estar debidamente respaldado documentalmente para que existan garantías de que no haya omisiones, diferencias en caja y contingencias tributarias.

4.4. Identificación de las Deficiencias en Procesos Seleccionados

Mediante entrevistas, observación y análisis documental (checklist COSO), se evidencian en las microempresas del sector automotriz, las deficiencias reiteradas que repercuten directamente en la gestión del efectivo. Una de las más usuales es la concentración de funciones (una misma persona cobra, registra, custodia...) que, como consecuencia, aumenta la posibilidad de que aparezcan errores involuntarios, o apropiaciones indebidas de dinero que incluso puede no ser detectado; en el campo de la auditoría la segregación de funciones es una forma que se considera esencial para disminuir los riesgos en el ciclo de ingresos y tesorería.

Una debilidad habitual suele ser la falta de formalización de los anticipos y de las órdenes de trabajo: anticipos que no van referenciados a una OT numerada, prestar servicios sin tener un total de evidencias por autorización, prestación de servicios con discrepancias entre ejemplo entre lo ejecutado y lo facturado. Todo esto provoca diferencias de caja, reclamaciones del cliente y distorsiones contables que afectan

negativamente a la fiabilidad de la información para la toma de decisiones de la alta dirección. Un control interno alineado al modelo COSO recomienda elaborar políticas y procedimientos claros (actividades de control), evidenciarlo y revisar periódicamente para que todo esté alineado.

Finalmente, se identifican debilidades en lo que respecta a arqueos, depósitos y conciliaciones: arqueos no sistematizados, depósitos no inmediatos y conciliaciones bancarias irregulares y muy poco frecuentes. La existencia de estas situaciones incrementa la posibilidad de que puedan encontrarse diferencias no justificadas, duplicidad de pagos o ingresos no registrados. La verificación independiente (la conciliación) se trata de un procedimiento básico de detección de las discrepancias de los informes internos y de los movimientos que se han realizado sobre los activos de una entidad bancaria de forma independiente.

Matriz de Hallazgos (Condición – Criterio – Causa – Efecto)

Identificación de deficiencias en procesos seleccionados

Con base en el análisis del proceso y el checklist COSO, se identificaron los siguientes hallazgos relevantes en el manejo de efectivo.

Tabla 6*Matriz de hallazgos del manejo de efectivo*

Condición	Criterio	Causa	Efecto
En la rectificadora automotriz no está realizando arqueos de caja, ni al finalizar el día a fin de dar cierre a la recaudación, ni sorprendivos, por lo que no se puede corroborar que el efectivo que hay, sea el que se refleja en los valores de los comprobantes de venta y de los libros auxiliares.	El control interno señala que se delinquen arqueos de forma periódica a modo de asegurar activo y también a modo de detectar errores de forma anticipada, y/o también detectar algunas irregularidades en el manejo del efectivo.	La administración de la empresa no está estableciendo procedimientos formales y tampoco responsables para la realización de arqueos de caja por razones de una incipiente gestión empírica por la falta de conocimiento.	Se generan diferencias de caja que no pueden ser detectadas por la falta de controles, lo que puede conllevar a pérdidas económicas, así como errores en los registros contables y/o desconfianza en la información financiera.
El dinero anticipado por los clientes para trabajos de rectificación o reparación de motores no está formalmente asociado a órdenes de trabajo o documentos de soporte.	Existen buenas prácticas de control interno a partir de las cuales debería existir respaldo de todo ingreso y asignar éste a operaciones concretas.	El dinero anticipado por los clientes para trabajos de rectificación o reparación de motores no está formalmente asociado a órdenes de trabajo o documentos de soporte.	Existen buenas prácticas de control interno a partir de las cuales debería existir respaldo de todo ingreso y asignar éste a operaciones concretas.

Una sola persona es la que recibe el efectivo, registra los ingresos y, en ciertos supuestos, también puede llevar a cabo depósitos o conciliaciones.	El principio de la segregación de funciones establece que las funciones de cobro, de registro y de custodia deben estar separadas para que el riesgo sea el menor posible.	Una sola persona es la que recibe el efectivo, registra los ingresos y, en ciertos supuestos, también puede llevar a cabo depósitos o conciliaciones.	El principio de la segregación de funciones establece que las funciones de cobro, de registro y de custodia deben estar separadas para que el riesgo sea el menor posible.
El efectivo recaudado no se traslada a la cuenta de la compañía de manera diaria, quedando en caja durante unos cuantos días.	El control habitual del efectivo recomienda hacer los depósitos de forma diaria para así minimizar riesgos y garantizar liquidez bancaria.	El efectivo recaudado no se traslada a la cuenta de la compañía de manera diaria, quedando en caja durante unos cuantos días.	El control habitual del efectivo recomienda hacer los depósitos de forma diaria para así minimizar riesgos y garantizar liquidez bancaria.
No sólo eso, sino que las conciliaciones bancarias no se realizan de forma mensual ni sistemática, siendo en algunos casos totalmente omisas.	NIC 1 y NIC 7: Las normas contables vienen a establecer la obligación de realizar conciliaciones bancarias.	Las normas contables vienen a establecer la obligación de realizar conciliaciones bancarias.	NIC 1 y NIC 7: Las normas contables vienen a establecer la obligación de realizar conciliaciones bancarias.

Nota. Los hallazgos identificados evidencian deficiencias significativas en el manejo del efectivo de la rectificadora automotriz

Estos hallazgos justifican la necesidad de una propuesta de control interno.

Matriz de Riesgos (Inherente – Control – Riesgo Residual)

De acuerdo con COSO (2013) y la ACFE (2022), el efectivo es uno de los activos más vulnerables al fraude, especialmente en microempresas con controles limitados.

Tabla 7

Matriz de riesgos del manejo de efectivo

Riesgo identificado	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel
Apropiación indebida en efectivo	Inherente	Alta	Alto	Alto
Anticipos no registrados	Inherente	Media	Alto	Alto
Errores en registros en ingresos	Control	Media	Medio	Medio
Diferencias de caja	Control	Alta	Medio	Alto
Información financiera poco confiable	Residual	Media	Alto	Alto

Nota. Elaborado por el autor

Tabla 8

Relación riesgo - control propuesto

Riesgo	Control actual	Control propuesto
Robo de efectivo	Ninguno formal	Arqueos diarios
Anticipos sin control	Registro informal	Formato de anticipo
Falta de segregación	Una sola persona	Matriz RACI
Diferencias de caja	Control	Alta
Depósitos tardíos	No conciliación	Conciliación mensual

Nota. Elaborado por el autor

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE CONTROL INTERNO COSO 2013

5.1. Diseño del Sistema COSO 2013

La propuesta del diseño del sistema de control interno que aquí se presenta tiene en su base el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, el cual presenta una conceptualización integral de la misma de forma tal que conduzca a mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa, especialmente, del manejo del efectivo. Para lo cual el sistema de control interno que se propone se fundamenta en 5 componentes interdependientes que permiten mitigar riesgos, esperarse a mejorar la eficiencia del proceso operativo y finalmente apuntar a la confiabilidad de la información financiera en la empresa.

En primer lugar, el ambiente de control se centraliza en el establecimiento de principios y valores éticos organizacionales, así como una estructura organizativa determinada, entendida en virtud de la naturaleza familiar de la misma. Se establece la formalización de políticas internas, definición de responsables y acrecentamiento de la cultura de control y responsabilidad.

El segundo componente, evaluación de riesgos, permite identificar y analizar riesgos del uso de efectivo, tales como errores de registro, uso indebido de fondos o ausencia de controles con ingresos y egresos. Para ello se propone elaborar una matriz de riesgos, que permita identificar, valorar y dar una respuesta ante el riesgo que se identifica.

Respecto a las actividades de control, se proponen procedimientos específicos en forma de: segregación de funciones, autorizaciones formales, conciliaciones periódicas, arqueos de caja, documentación de las transacciones, entre otros, todo ello intenta reducir los riesgos de errores y fraude operativo. En cuanto al componente información y comunicación busca que la información financiera sea clara, oportuna, confiable, estableciendo procedimientos formales de comunicación interna y documentando de forma adecuada cada operación relacionada en efectivo.

Finalmente, el componente supervisión y monitoreo revisa evaluaciones del sistema de control interno, permite identificar desviaciones y tomar acciones correctivas que aseguren la mejora continua del sistema que se implemente.

5.2. Beneficios del Sistema COSO 2013

El establecimiento del sistema de control interno de acuerdo al COSO 2013 proporcionará a la empresa diversos beneficios. Entre los beneficios principales, el de la reducción del riesgo financiero y del riesgo operativo, ya que se implementarán controles formales que defenderán los recursos económicos.

Adicionalmente, el sistema contribuirá a mejorar la fiabilidad de la información financiera, facilitando así la toma de decisiones de tipo gerencial en base a datos ciertos y oportunos. También posibilitará robustecer la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos internos, cosa vital para una empresa de carácter familiar.

Otro beneficio importante será el de la mejora de la operativa, con la estandarización de los procesos y la reducción de los errores en la gestión de los fondos en efectivo. Finalmente, el sistema generará una cultura organizacional orientada al control, la ética y la mejora continua, logrando un soporte para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa a largo plazo.

5.3. Propuesta

Objetivo de la Propuesta

Diseñar una propuesta de control interno para el manejo de efectivo en la rectificadora automotriz AKP MOTORS, basado en el modelo COSO 2013, que permita corregir las debilidades identificadas en la matriz de hallazgos, reducir riesgos de pérdida, fraude y errores, y mejorar la confiabilidad de la información financiera, mediante controles prácticos, documentados y acordes a la realidad operativa de una pequeña empresa.

Alcance de la Propuesta

La propuesta se aplica exclusivamente al proceso de manejo de efectivo, abarcando:

- Cobros por servicios de rectificación y reparación
- Anticipos de clientes
- Registro de ingresos
- Custodia del efectivo
- Depósitos bancarios
- Conciliaciones bancarias

- Supervisión y control

La propuesta se desarrolla conforme a los cinco componentes del COSO 2013, integrando políticas, procedimientos, responsables y controles específicos, garantizando su aplicación práctica y sostenibilidad.

1. Ambiente de Control

Hallazgos que se corrigen:

- Falta de procedimientos formales
- Gestión administrativa empírica
- Ausencia de políticas internas

Propuesta:

Se establece un ambiente de control mínimo formalizado, mediante la emisión de políticas internas claras que regulen el manejo del efectivo y definan responsabilidades específicas.

Políticas Propuestas

Política Interna de Manejo de Efectivo

Formato 1. Política Interna

Todo ingreso de efectivo generado por la rectificadora automotriz deberá ser registrado, documentado y controlado mediante órdenes de trabajo, registros diarios y arqueos de caja. El efectivo recaudado será depositado oportunamente en la cuenta bancaria de la empresa, y su manejo estará sujeto a supervisión periódica por parte de la administración.

Controles Propuestos

- Designación formal del responsable de caja
- Autorización escrita para el manejo de fondos.
- Compromiso de confidencialidad y responsabilidad financiera.

Responsables

- Gerencia: Ing Kleber Pucachaqui
- Contador: Ing Marlo Rodríguez

Evaluación de Riesgos

- Riesgos Identificados
- Uso inadecuado del efectivo
- Errores en registros contables
- Falta de respaldo documental
- Descuadres de caja
- Pagos no autorizados

Acciones de Control

- Elaboración y aplicación de una Matriz de Riesgos, donde se identifiquen, evalúen y prioricen los riesgos.
- Definición de respuestas al riesgo (evitar, reducir, aceptar o transferir).
- Revisión semestral de riesgos.

Responsables

- Gerencia: Ing. Kleber Pucachaqui
- Contador: Ing. Marlo Rodríguez

Tabla 9*Controles propuestos del manejo de efectivo*

Riesgo identificado	Tipo de riesgo	Control propuesto	Tipo de control	Componente COSO
Apropiación indebida de efectivo	Inherente	Implementar arqueo de caja diarios al cierre de la jornada, realizados por el responsable del negocio, comparando el efectivo físico con los registros de ingresos y documentando cualquier diferencia detectada.	Preventivo y detectivo	Actividades de control / Supervisión
Anticipos no registrados	Inherente	Establecer la obligatoriedad de emitir órdenes de trabajo numeradas para todo servicio, vinculando cualquier anticipo recibido al cliente y al trabajo específico, dejando evidencia documental del ingreso.	Preventivo	Actividades de control
Errores en registros de ingresos	De control	Implementar un registro diario de ingresos en efectivo, el cual deberá ser revisado y validado diariamente por la administración, asegurando la concordancia entre registros y efectivo disponible.	Detectivo	Información y comunicación
Diferencias de caja	De control	Realizar conciliaciones diarias entre el efectivo físico y los registros internos, dejando constancia escrita del arqueo y aplicando acciones correctivas inmediatas en caso de diferencias.	Detectivo y correctivo	Actividades de control / Supervisión
Información financiera poco confiable	Residual	Ejecutar conciliaciones bancarias mensuales de forma obligatoria, verificando la razonabilidad de los saldos de efectivo y asegurando que la información financiera refleje la realidad económica del negocio.	Detectivo	Información y comunicación / Supervisión

Nota. Elaborado por el autor

2. Actividades de Control

Hallazgo 1: No se realizan arqueos de caja diarios

Control propuesto

Implementación obligatoria del arqueo diario de caja al cierre de operaciones.

Formato 2. Hoja de Arqueo de Caja

CONCEPTO	VALOR (\$)
Total, ingresos según registro	XXX
Efectivo físico	XXX
Diferencia	XXX
Observaciones	XXX

Firma responsable: _____

Fecha: _____

Hallazgo 2: Anticipos no vinculados a órdenes de trabajo

Control propuesto

Implementación de órdenes de trabajo numeradas como requisito obligatorio para:

- Anticipos
- Cobros parciales
- Cobros finales

Formato 3. Orden de Trabajo

Campo	Información
N.º Orden	
Cliente	
Servicio	Rectificación / Reparación
Anticipo recibido	\$
Saldo	\$
Forma de pago	Efectivo / Transferencia

Firma: _____

Hallazgo 3: No existe segregación de funciones

Control propuesto

Segregación funcional mínima, acorde al tamaño del negocio.

Actividad	Responsable
Cobro	Responsable de Caja: Nelly Zaldumbide
Registro	Responsable de Caja: Nelly Zaldumbide
Custodia	Propietario: Ing. Kleber Pucachaqui
Conciliación	Contador Ing. Marlo Rodríguez

Cuando una sola persona realice varias funciones, se exigirá documentación y supervisión directa.

Hallazgo 4: El efectivo no se deposita diariamente

Control propuesto

Depósito bancario diario o máximo cada 48 horas.

Formato 4. Control de Depósitos

Fecha	Monto depositado	Banco	Comprobante
___ 2026	\$ XXX		N°

Hallazgo 5: Conciliaciones bancarias no sistemáticas

Control propuesto

Realización obligatoria de conciliaciones bancarias mensuales, conforme a normas contables (NIC 1 y NIC 7).

Formato 5. Conciliación Bancaria

Concepto	Valor (\$)
Saldo banco	\$
Depósitos en tránsito	\$
Cheques pendientes	\$
Saldo conciliado	\$

4. Información y Comunicación

La información generada por los formatos implementados permitirá:

- Conciliar ingresos reales
- Verificar saldos de efectivo
- Sustentar registros contables
- Mejorar la confiabilidad de la información financiera

Las políticas y procedimientos serán comunicados al personal mediante:

- Reuniones breves
- Socialización escrita
- Supervisión directa

Responsables

- Gerencia: Ing. Kleber Pucachaqui
- Contador: Ing. Marlo Rodríguez

5. Supervisión y Monitoreo

Mecanismos de Supervisión

- Evaluaciones trimestrales del sistema de control interno.
- Revisión de arqueos y conciliaciones.
- Seguimiento de observaciones y acciones correctivas.

Indicadores de Control

- Diferencias de caja
- Cumplimiento de políticas
- Frecuencia de errores contables

Supervisión continua del manejo de efectivo mediante revisiones:

Frecuencia	Actividad
Diaria	Revisión de arqueo
Semanal	Revisión de registros
Mensual	Conciliación bancaria

Responsables

- Gerencia: Ing. Kleber Pucachaqui
- Contador: Ing. Marlo Rodríguez

Tabla 10
Plan de Implementación

Etapas	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Socialización de políticas	Gerencia	1 semana
2	Capacitación del personal	Contador	2 semanas
3	Implementación de controles	Caja / Contador	1 mes
4	Evaluación inicial	Gerencia	Trimestral

Nota. Elaborado por el autor

Resultados Esperados

- Reducción de riesgos financieros
- Mayor control y transparencia en el manejo de efectivo.
- Información financiera confiable.
- Mejora en la toma de decisiones.
- Fortalecimiento de la cultura de control interno.

Viabilidad de la Propuesta

La propuesta es viable desde el punto de vista técnico, económico y operativo, porque se acomoda a la estructura de una empresa familiar, no requiere inversiones elevadas, al ser realizable de manera gradual con los recursos existentes.

La propuesta de control interno aquí presentada está basada en las matrices de riesgos, la matriz RACI, el checklist COSO 2013 elaboradas en la realización del trabajo aquí presentado, para una implantación práctica, medible y adaptable a la realidad de la empresa. Estas cuentan con una correcta asignación de responsabilidades, la mitigación de riesgos y la evaluación del sistema de control interno de forma continua.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El desarrollo del proyecto ha permitido poner de manifiesto que la empresa, digna de ser catalogada como familiar, revela debilidades en su sistema de control interno, principalmente en los procesos relacionados con la administración del efectivo, lo que incrementa las posibilidades de errores, el uso indebido de recursos y la falta de confiabilidad de la información financiera. Estas debilidades no son provocadas por la falta de compromiso de la administración, sino por la no existencia de procedimientos formales y de herramientas de control formalizados.

El uso del Modelo de Control Interno COSO 2013 se convirtió en una alternativa técnica, práctica y flexible a la realidad de la empresa, en tanto que hizo posible identificar riesgos, asignar responsabilidades, definir controles y proporcionar soporte a la gestión administrativa y financiera. La matriz de riesgos, la matriz RACI y el checklist aplicado a COSO 2013 son instrumentos primordiales que sustentan la propuesta y hacen posible la viabilidad de aplicación de la misma.

El diseño de la propuesta del control interno permite mejorar considerablemente la protección de los recursos económicos, la transparencia de los procesos y la fiabilidad de la información financiera, lo que a su vez ayuda a tener una buena toma de decisiones gerenciales, así como también propone una cultura organizacional de control, ética y mejora continua, las mismas que son fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad de la organización.

La propuesta en desarrollo del control interno se encuentra basada en matrices de riesgos, matriz RACI y checklist de COSO 2013 que integran el presente trabajo porque permite una implementación práctico, medible y flexible a la realidad de la empresa. Estas herramientas aseguran la correcta asignación de responsabilidades, la mitigación de los riesgos y la evolución continua del sistema de control interno.

Finalmente, la instrumentación del sistema de control interno basado en COSO 2013 proporcionará a la empresa crear una estructura organizacional más robusta para mitigar los riesgos financieros y operativos, asegurar una adecuada gestión del efectivo y convertirse en un mecanismo estratégico que aporta valor y estabilidad a la organización.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda la implementación de forma escalonada y permanente el sistema de control interno propuesto en la gerencia de la empresa, comenzando por los procesos críticos relacionados con la toma de efectivo y la formación continua del personal que interviene en la misma. Igualmente, importante, se deberán realizar evaluaciones periódicas del sistema a través del uso del checklist COSO 2013, así como la actualización y mantenimiento de la matriz de riesgos, con la finalidad de asegurarse la eficacia del sistema y su contrabalanza respecto a los cambios operativos propios de la empresa. Así, la organización podrá mejorar su control interno, mejorar su desempeño financiero e irse consolidando en el tiempo.

A partir de los hallazgos detectados y la matriz de riesgos asociados al manejo de efectivo, se aconseja a la rectificadora automotriz implementar de forma progresiva un sistema de control interno en base a la estructura del modelo del COSO 2013, centrando en la formalización de políticas internas claras que regulen lo concerniente al cobro, registro, custodia y supervisión del efectivo. Es importante formalizar la obligatoriedad de realizar arqueos de caja, de forma diaria y el uso de órdenes de trabajo numeradas para la totalidad de los servicios y anticipos recibidos, con el objetivo de garantizar la trazabilidad de las operaciones y disminuir el riesgo de apropiación indebida y de errores en los registros.

Igualmente, se sugiere una segregación elemental de funciones y realizar un ingreso diario o cada 48 horas en la cuenta bancaria para prevenir la permanencia de efectivo y salvaguardar a la empresa. También se recomienda realizar una conciliación bancaria ordinaria mensualmente e introducir un programa de formación de los sujetos que tienen relación con el tratamiento del efectivo, fomentando así el establecimiento de una cultura de acceso a la transparencia y a la responsabilidad. Finalmente, la dirección tiene que llevar a cabo supervisiones periódicas y revisar ocasionalmente la matriz de riesgos en caso de que haya variaciones de la actividad, asegurando así el correcto funcionamiento y la perdurabilidad del sistema de control interno definido.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre,, M., & Torres, J. (2019). Control de efectivo en talleres automotrices de Ecuador. *Técnica Automotriz*, págs. 12(3), 45–58.
- Albán, G. P. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, explicativas y correlacionales)*. Quito- Ecuador: Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento (RECiMundo).
- Alberto, M. S. (2018). *Control interno: Informe COSO*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Alexander, D., & Britton, A. (2020). *Financial reporting (7th ed.)*. Cengage Learning. <https://www.cengage.com/>
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). *Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness*. International Journal of Auditing.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2014). *Auditoría: Un enfoque integral*. Pearson.
- Arens, Elder, & Beasley, M. (2014). *Auditoría: Un enfoque integral (14.ª ed.)*. Pearson.
- Arias, L., & Cantillo, J. (2019). *Control interno y gestión del efectivo en talleres mecánicos*. Revista Espacios. <https://www.revistaespacios.com/>
- Auditool. (2021). *Entendiendo la estructura del marco COSO 2013: un enfoque sistemático*. Auditool.org: https://www.auditool.org/blog/control-interno/entendiendo-la-estructura-del-marco-coso-2013-un-enfoque-sistematico?utm_source=chatgpt.com
- BDO. (2019). *Internal Control and Risk Management: Guidance for Organizations*. Brussels, Belgium: BDO Global.
- Berg, B. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences (8th ed.)*. Pearson Education . <https://www.pearson.com/>
- Bernal, L., & Cedeño, A. (2020). *Procedimientos básicos de control interno para la gestión de efectivo*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHANA. <https://revistas.uileam.edu.ec/>
- Board, I. A. (2023). *IAS 1 Presentation of Financial Statements*. Londres: IFRS Foundation.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Education (9.^a ed.).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Marco integrado de control interno: resumen ejecutivo*. Instituto de Auditores Internos de España: <https://www.auditoresinternos.es/publicaciones/coso-control-interno-marco-integrado-2013>
- COSO, C. o. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. COSO.
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2020). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
- Deloitte. (2020). *Fraud Risk Management Guide*. Deloitte Insights.
- Diligent. (2023). *Internal controls for cash*. <https://www.diligent.com/>
- Epstein, B., & Jermakowicz, E. (2010). *Interpretation and application of International Financial Reporting Standards*. John Wiley & Sons.
- Ernst & Young. (2018). *Internal control and risk management*. EY Global.
- Examiners, A. o. (2022). *Report to the Nations: 2022 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. Austin, Texas: ACFE.
- Foundation, I. (2023). *IFRS for SMEs Standard (Sections 2, 7, 8)*. LONDRES: IFRS Foundation.
- González, M. (2020). Importancia del control interno en las microempresas del sector automotriz. *Revista Latinoamericana de Contabilidad*, págs. 45-56.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hill, C., & Jones, G. (2012). *Strategic management theory: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Horngren, C., Sundem, G., & Elliott, J. (2009). *Introduction to financial accounting*. Pearson Education.

- Hubbard, D. W. (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- IAS. (2023). *IAS 1 Presentation of Financial Statements*. IFRS Foundation.:
<https://www.ifrs.org/>
- IFRS Foundation. (2023). *IFRS Foundation*. Londres : IFRS Foundation.
- IFRS Foundation. (2023). *NIIF para las PYMES*. Londres: IFRS Foundation.
- IIA. (2020). *Three Lines Model*. Institute of Internal Auditors.
- Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's Three Lines Model*. Institute of Internal Auditors.
- International Federation of Accountants. (2013). *Internal control: A review of current developments*. IFAC.
- International Federation of Accountants. (2018). *International framework: Good governance in the public sector*. New York: IFAC.
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2013). *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Viena: INTOSAI.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Education (14.^a ed.). <https://www.mheducation.com/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing*. Pearson Education (17th ed). <https://www.pearson.com/>
- KPMG , I. (2021). *Segregation of Duties: Key Principles & Practices*.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
- Loughran, T. (2020). *Financial accounting for small business*. Routledge.
- Mackenzie, B., Coetsee, D., Njikizana, T., Chamboko, R., Colyvas, B., & Hanekom, B. (2012). *Wiley IFRS 2012: Interpretation and application of international*

- financial reporting standards*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/>
- Mantilla, A. (2018). *Control interno: Informe COSO*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mautz, R., & Sharaf, H. (1961). *The philosophy of auditing*. American Accounting Association.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Muñoz, R., & Herrera, P. (2020). *Control de procesos administrativos y financieros en empresas de servicios automotrices*. Revista Científica Multidisciplinaria.
- Needles, B., Powers, M., & Crosson, S. (2013). *Principles of accounting*. Cengage Learning. <https://www.cengage.com/>
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 31000: Gestión del riesgo – Directrices*. Ginebra: ISO.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pickett, K. (2010). *The internal auditing handbook*. John Wiley & Sons.
- Protiviti. (2014). *Understanding the COSO 2013 framework: Frequently asked questions*. California: Protiviti Inc.
- PwC. (2016). *Internal Controls for Small and Medium-Sized Entities*. Londres: PwC.
- Quispe, J., & Paredes, M. (2021). *Control interno y manejo de efectivo en talleres mecánicos*. Revista de Investigación en Contabilidad y Auditoría. <https://revistas.upeu.edu.pe/>
- Ramos, J., & Sánchez, L. (2018). *Procedimientos de control para la facturación y registro de ingresos*. Revista Contabilidad y Auditoría.
- Reeve, J., Warren, C., & Duchac, J. (2015). *Financial accounting*. Cengage Learning.
- Ríos & Salazar, D. (2020). Aplicación del marco COSO en microempresas automotrices. *Gestión Empresarial*, págs. 8(2), 67–80.
- Romero López, Á. (2017). *Auditoría financiera*. México D.F.: McGraw-Hill Education.

- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación científica*. Caracas: Panapo.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Sawyer, L. (2012). *Sawyer's Internal Auditing (6th ed.)*. The Institute of Internal Auditors.
- SRI. (2024). *Comprobantes electrónicos y normativa vigente*.
<https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
<https://limusa.com.mx/>
- Wells, J. T. (2017). Occupational Fraud Trends and Insights. *Journal of Accountancy*, págs. 44–50.
- Whittington, O. R., & Pany, K. (2017). *Metodología para las ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Wild, J., Shaw, K., & Chiappetta, B. (2018). *Financial accounting: Information for decisions*. McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/>
- Zambrano, M., & Torres, A. (2021). *Control interno y manejo de anticipos en talleres automotrices del Ecuador*. Revista Científica Dominio de las Ciencias.
<https://dominiodelasciencias.com/>