

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



"Análisis y diseño de una estructura de control interno para el
área ingresos del sector gasolineras,
bajo el enfoque del informe COSO".

Trabajo de investigación presentado por:

Barahona Najarro, Sandra Dolores
Mejia Herrera, Sandra Beatriz
Ramírez Parada, Silvia Margarita

Para optar al grado de:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

MAYO DEL 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por haberme dado fortaleza y sabiduría, porque sin su voluntad no habría logrado esta meta.

A Hilda López Maldonado, por todo su amor, sacrificio y haber estado en todos los momentos de mi vida.

A mis padres por sus oraciones e incentivarme a seguirme superando y culminar mi carrera.

SANDRA DOLORES BARAHONA NAJARRO

A Dios todopoderoso, por permitirme alcanzar este triunfo por darme sabiduría fe y paciencia para el logro de este objetivo.

A mi madre con amor y gratitud por haber formado en mi el deseo de superación y en especial por todos sus sacrificios y oraciones para lograr este triunfo.

A mis dos hermanos, por haberme demostrado su apoyo de una y otra forma contribuyeron para que este logro fuera posible.

SANDRA BEATRIZ MEJIA HERRERA

A mi padre Dios por darme sabiduría y fortaleza para alcanzar esta meta.

A la Virgen Maria por ser la luz que me ilumina el camino.

A mis padres con amor, porque se que mi éxito es una bendición para ellos.

A Guillermo por no dejarme desistir en ningún momento.

A mi bebe por darme la fuerza y ser mi inspiración para llegar hasta el final.

SILVIA MARGARITA RAMÍREZ PARADA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Docente Director : Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel

Coordinador de seminario : Lic. Héctor Rivas

Docente Observador : Lic. Mauricio Ernesto Magaña
Meléndez

Mayo de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

ÍNDICE

| | PAGINA |
|--|---------------|
| Resumen | |
| Introducción | i |
| CAPÍTULO I | |
| MARCO TEÓRICO | |
| 1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR GASOLINERAS..... | 1 |
| 1.1.1 Antecedentes a nivel mundial..... | 1 |
| 1.1.2 Antecedentes a nivel nacional..... | 2 |
| 1.2 CONCEPTOS..... | 3 |
| A) Control interno..... | 3 |
| B) Control interno bajo el enfoque COSO..... | 4 |
| C) Ingresos..... | 4 |
| 1.3 CONTROL INTERNO TRADICIONAL..... | 4 |
| 1.3.1 Características..... | 5 |
| 1.3.2 Objetivos..... | 5 |
| 1.3.3 Clasificación..... | 7 |
| 1.4 CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO..... | 8 |
| 1.4.1 Características..... | 8 |
| 1.4.2 Objetivos..... | 9 |
| 1.4.3 Componentes del control interno bajo el | 9 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| | enfoque COSO..... | 9 |
| a) | Ambiente de Control..... | 9 |
| b) | Evaluación de riesgos..... | 10 |
| c) | Actividades de control..... | 11 |
| d) | Información y comunicación..... | 14 |
| e) | Supervisión y monitoreo..... | 18 |
| 1.4.4 | Importancia del control interno bajo el enfoque COSO..... | 20 |
| 1.4.5 | Diferencia entre el control interno tradicional y el control interno bajo el enfoque COSO..... | 21 |
| 1.5 | LOS INGRESOS Y EL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO..... | 24 |
| 1.5.1 | Diferentes tipos de ingresos..... | 25 |
| 1.5.2 | Medición de los ingresos ordinarios..... | 27 |
| 1.5.3 | Condiciones generales de reconocimiento.... | 28 |
| 1.6 | GENERALIDADES DEL SECTOR GASOLINERAS EN EL SALVADOR..... | 28 |
| 1.6.1 | Importancia del sector a nivel nacional.... | 28 |
| 1.6.2 | Obligaciones formales y sustantivas tributarias que deben cumplir las gasolineras..... | 29 |

| | | |
|---------|---|----|
| 1.6.3 | Ventajas y desventajas de la aplicación del control interno bajo el enfoque COSO en el sector gasolineras..... | 30 |
| 1.6.3.1 | Beneficios de aplicación del control interno de los ingresos bajo el enfoque COSO en el sector gasolineras..... | 32 |
| 1.6.4 | Aplicación de los componentes del control interno con enfoque COSO en el sector gasolineras..... | 33 |

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

| | | |
|-------|-------------------------------------|----|
| 2.1 | Tipo de estudio..... | 39 |
| 2.2 | Determinación de la población..... | 40 |
| 2.3 | Unidades de análisis..... | 40 |
| 2.4 | Tabulación y análisis de datos..... | 40 |
| 2.4.1 | Tabulación..... | 40 |
| 2.5 | Diagnóstico de la información | 42 |
| 2.5.1 | Control interno..... | 42 |
| 2.5.2 | Ingresos..... | 45 |
| 2.5.3 | Obligaciones tributarias..... | 46 |

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

**PARA EL ÁREA INGRESOS DEL SECTOR
GASOLINERAS, BAJO EL ENFOQUE COSO**

| | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | Generalidades..... | 67 |
| 3.2 | Objetivos..... | 71 |
| 3.3 | Estructura organizativa..... | 71 |
| 3.4 | Perfil de puestos..... | 75 |
| 3.5 | Políticas y procedimientos de controles administrativos para las áreas relacionadas con los ingresos | 81 |
| | Ingresos..... | 81 |
| | Revisión y aprobación de créditos..... | 88 |
| | Descuentos a clientes mayoristas..... | 93 |
| | Inventario..... | 95 |
| 3.6 | Formularios de controles..... | 99 |

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|-----|----------------------|-----|
| 4.1 | Conclusiones..... | 106 |
| 4.2 | Recomendaciones..... | 107 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 109 |

INDICE DE CUADROS

Cuadro No 1 :Resultados obtenidos del área

de control interno

Cuadro No 2 :Resultados obtenidos del área
de ingresos

Cuadro No 3 :Resultados obtenidos del área
de obligaciones tributarias

ANEXOS

Cuestionario

RESUMEN

El trabajo de investigación realizado tiene su origen en la necesidad de aportar un documento que contribuya a mejorar los controles internos del área de ingresos en el sector gasolineras, así como al cumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas establecidas por las leyes tributarias nacionales.

Los objetivos fijados en este, consisten en proporcionar un documento que contenga las políticas y procedimientos dirigidos al rubro de ingresos y bajo el enfoque COSO, que permitan que las operaciones de la entidad se vuelvan mas eficientes y eficaces, con el fin de optimizar los recursos humanos, materiales y financieros con los que se cuentan, contribuir a evitar sanciones por incumplimiento de obligaciones tributarias.

Por las razones mencionadas anteriormente, se diseñó una estructura de control interno para el área de ingresos del sector gasolineras bajo el enfoque COSO.

Para lograr la investigación se utilizó un cuestionario realizado a los administradores de las estaciones de servicio,

para confirmar los conocimientos que poseen acerca del tema en estudio, así como de las funciones que realizan.

Con base a la investigación y los resultados obtenidos se concluye, que los administradores poseen conocimientos limitados acerca del control interno, ingresos y de las leyes tributarias; por lo que necesitan una herramienta que les ayude a optimizar el desempeño de sus funciones y les facilite mejorar el control interno.

De acuerdo a lo mencionado, se recomienda a los encargados capacitar a los empleados responsables de la administración de las estaciones de servicio, así como al personal operativo de las mismas en cuanto a las áreas de control interno, ingresos y obligaciones tributarias.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado "Análisis y Diseño de una Estructura de Control Interno para el área de Ingresos del sector gasolineras, bajo el enfoque del Informe Coso". Tiene como objetivo proporcionar una herramienta básica para el sector, de tal forma que pueda mejorar el control interno existente y cumplir con las exigencias legales del Ministerio de Hacienda a través de las diferentes leyes.

El capítulo I, refleja los aspectos generales de los antecedentes del sector gasolineras, describiendo su evolución e importancia en la economía de El Salvador.

El capítulo II, explica la metodología de investigación, a través de la cual se recopiló la información necesaria para realizar el análisis; mostrando resultados obtenidos, sobre los cuales se elaboran los diagnósticos de las áreas más relevantes del sector en estudio, como son: control interno, ingresos y obligaciones tributarias.

El capítulo III, ilustra el diseño y formulación de una herramienta de control interno bajo el enfoque COSO para el rubro de ingresos; diseñando políticas y procedimientos que tienen implícitos los componentes del enfoque COSO.

El capítulo IV, constituido por las conclusiones elaboradas en base a los resultados obtenidos; además se incluyen recomendaciones como sugerencias para corregir las deficiencias encontradas, y valores agregados que permitan alcanzar la efectividad y eficiencia en la operación del negocio.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.

1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR GASOLINERAS.

1.1.1 ANTECEDENTES A NIVEL MUNDIAL.

El petróleo es el energético más importante en la historia de la humanidad, un recurso natural que aporta el mayor porcentaje del total de energía que se consume en el mundo; se empezó a comercializar a mediados del siglo XIX como lubricante y materia prima para alumbrado hasta el fin de la primera guerra mundial; en ese entonces, los principales centros de producción se encontraban en Rusia y Estados Unidos, aunque ya comenzaba a desarrollarse en el Medio Oriente.

Este funciona como materia prima para la elaboración de la gasolina, es un líquido oleoso bituminoso de origen natural compuesto por diferentes sustancias orgánicas llamados también combustibles fósiles. Se encuentra en grandes cantidades bajo la superficie terrestre y se emplea como combustible y materia prima para la industria química. Las sociedades industriales modernas lo utilizan sobre todo para lograr un grado de movilidad por tierra, mar y aire, impensable hace 100 años. Además, el petróleo y sus derivados se emplean para fabricar medicinas, fertilizantes, productos alimenticios, objetos de plástico, materiales de construcción, pinturas y textiles, y para generar electricidad.

El Salvador no es un país productor de petróleo, motivo por el cual es necesario importarlo en su totalidad, una vez se encuentre en el territorio nacional se distribuye bajo dos vías que son: primero, las compañías petroleras tienen sus flotas de vehículos la cuales son utilizadas para transportar el producto ya refinado y segundo, los transportistas independientes, que existen en cantidad menor y en algunos casos son las mismas gasolineras. Las distribuidoras controlan al empresario nacional a través de contratos de transporte, dentro de los cuales, se tienen que someter a la voluntad unilateral de ellas. Por último, las estaciones de servicio distribuyen el producto al consumidor final.

1.1.2 ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL.

Para la economía de El Salvador, el sector gasolineras destaca su importancia por ser una de las mayores fuentes generadoras de los principales insumos necesarios para la sociedad y así promover el comercio interno y externo.

Existen alrededor de 300 estaciones de servicio en el ámbito nacional, de las cuales, un 80% pertenece a las compañías petroleras y el 20% restante a los empresarios nacionales.

Con el paso del tiempo, este sector comenzó a crecer debido a la demanda de los hidrocarburos, ya que es un producto que proporciona energía a los motores de combustión interna, generando de esa manera una competencia entre sociedades que representan las marcas de las compañías petroleras más importantes a nivel mundial, así como con los empresarios nacionales que se incorporaron al negocio.

1.2 CONCEPTOS.

A) CONTROL INTERNO:

El control interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender; confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.¹

B) CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO:

Proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización, para asegurar en forma

razonable la ejecución de sus operaciones en cuanto a la eficiencia y eficacia, la confiabilidad de la información financiera y de gestión.²

C) INGRESOS

Es la entrada bruta de beneficios económicos durante el periodo, surgidos en el curso de las actividades ordinarias de una empresa, siempre que éste de lugar a un aumento en el patrimonio neto y que no esté relacionado con las aportaciones de los propietarios del mismo.³

1.3 CONTROL INTERNO TRADICIONAL.

En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, ya que de este depende el que se eviten riesgos y fraudes, se protejan los activos e intereses de las empresas, así como también se evalúe la eficiencia y eficacia de la misma, en cuanto a su organización.

¹ INSTITUTO Americano de Contadores Públicos. Control Interno / Estructura conceptual integrada. Herramientas de evaluación, 2001.

² MANTILLA, Samuel. Control Interno Informe COSO. 4ta edición, Colombia. ECOE ediciones, Colombia 2005.

³ INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos. Normas Internaciones de Información Financiera. No. 18: Ingresos. México, 2006.

1.3.1 CARACTERÍSTICAS.

Las características del control interno son las siguientes:

- Un plan de organización que proporciona la segregación apropiada de responsabilidades funcionales.
- Un sistema de autorización y procedimientos de registros adecuados, para proporcionar control razonable sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.
- Prácticas razonables a seguir en el desempeño de deberes y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- Un grado de calidad del personal en relación con sus responsabilidades.

1.3.2 OBJETIVOS

Los objetivos primarios de un sistema de control interno son:

- a) Funcionamiento eficiente y eficaz.
- b) Información financiera exacta.
- c) Cumplimiento con leyes y regulaciones
- d) Etc.

Esta categorización sitúa el énfasis en aspectos separados del control interno; tales categorías distintas pero interrelacionadas que orientadas a la diversidad de necesidades pueden ser responsabilidad directa de ejecutivos diferentes,

también permite distinguir lo que se puede esperar de cada parte del control interno.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos asegurando que los activos estén debidamente protegidos, los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficientemente según las directrices marcadas por la administración; de acuerdo a lo anterior, los objetivos específicos son:

- a) Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- b) Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- c) Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- d) Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.
- e) Promover la eficiencia operacional, y
- f) Fomentar la incorporación a la política de administración prescrita.

Para que la Gerencia realice una eficiente labor administrativa, tiene que dar cumplimiento a los objetivos del control interno

antes señalados. El primero señala la protección que debe dársele a los activos pertenecientes a la empresa como una "función primaria".

1.3.3 CLASIFICACIÓN.

El control interno se clasifica en:

Administrativo: son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

El control interno administrativo incluye, sin estar limitado al plan de organización, los procedimientos y registros que están relacionados con los procesos de decisión que requieren la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

Contable: son una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización, entendidos en términos cuantitativos y monetarios, base que es utilizada por la administración para la toma de decisiones, ya que es información útil y segura a usuarios externos.

1.4 CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO.

Este enfoque permite a la administración del negocio y a otras

entidades mejorar el control de las actividades de sus organizaciones, ya que este es un proceso que constituye un medio en los diferentes niveles jerárquicos, de tal forma que permita la consecución de objetivos, uno de ellos es integrar varios conceptos en una estructura en la cual se establezca una definición y se identifiquen los componentes.

1.4.1 CARACTERÍSTICAS.

Tal como se mencionó anteriormente el enfoque COSO ha sido diseñado para asegurar la integración de los procesos de la administración, de forma que el rendimiento en cuanto a eficiencia y eficacia de los recursos pueda ser mayor, por lo que se pueden mencionar las características siguientes:

- Es un proceso, ya que constituye un medio para un fin.
- Involucra a todos los niveles jerárquicos en una organización relacionando así los cinco componentes.
- Es un sistema de control que está enfocado a la forma como se desarrollan y se monitorea al personal por el cual es ejecutado.
- Proporciona seguridad razonable a la administración y al consejo de una entidad.

- Está engranado para la consecución de objetivos en una o más áreas dentro del rubro de ingresos, separadas pero interrelacionadas.

1.4.2 OBJETIVOS.

Los objetivos del enfoque COSO son:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

1.4.3 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO.

El control interno bajo el enfoque COSO, consta fundamentalmente de cinco componentes, los cuales son:

a) AMBIENTE DE CONTROL:

Proporciona una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades de control. Este marca la pauta para el buen funcionamiento de una organización e influye en la concientización de sus empleados respecto al control.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente en la entidad.

b) EVALUACIÓN DE RIESGOS:

Se refiere a la identificación y análisis de los riesgos Relevantes que podrían afectar la consecución de los objetivos.

La dirección de la empresa debe examinar detalladamente los riesgos existentes en todos los niveles de la compañía para tomar las medidas oportunas y poder gestionarlos; de forma en que las metas se alejen de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado, el nivel de riesgo aumenta.

Los riesgos se identifican realizando un estudio de los factores internos y externos que pueden incidir en el negocio; los cuales se detallan a continuación:

Externos; avances tecnológicos, necesidades y expectativas de los clientes, la competencia, nuevas normas y reglamentos, desastres naturales, cambios económicos.

Internos; averías en los sistemas informáticos, calidad de

los empleados y métodos usados en la empresa para su motivación y formación, cambios de responsabilidades para los directivos, naturaleza de las actividades de la entidad, una administración ineficaz.

c) ACTIVIDADES DE CONTROL:

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Es así que asevera que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de las entidades. Las actividades de control se dan en función de la organización. Incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.⁴

Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la sociedad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Una actividad particular de control puede satisfacer los

⁴ MANTILLA, Samuel. Control Interno Informe COSO. 4ta edición, Colombia. ECOE ediciones, Colombia 2005

objetivos de las compañías. Así los controles de operación también pueden lograr que la información financiera sea confiable, estos sirven para efectuar cumplimientos.

Se han propuesto diferentes descripciones de los tipos de actividades de control existentes, incluyendo los preventivos, de detección, manuales, computarizados y administrativos. Estas pueden ser descritas para objetivos específicos, tales como asegurar el procesamiento de datos completos; hay ciertas actividades que comúnmente son desempeñadas por personal en varios niveles de las organizaciones.

Existen varios tipos de actividades de control:

- **Revisiones de alto nivel.** Estas se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores, las iniciativas principales se rastrean o se monitorean.
- **Funciones directas o actividades administrativas.** Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño. En cada una de las

sucursales se centran solamente en el cumplimiento de hechos.

- **Procesamiento de información.** Se implementa una variedad de controles para verificar que las transacciones estén completas y autorizadas por los encargados directos, y debidamente respaldadas por los documentos involucrados, los cuales deberán cumplir con requisitos establecidos previamente para el registro de los mismos. Los datos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con los archivos de control y contables.
- **Controles físicos.** Equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
- **Indicadores de desempeño.** Relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control.
- **Segregación de responsabilidades.** Las actividades se dividen o segregan entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

- **Políticas y procedimientos.** Las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse y el procedimiento para llevar a cabo una de éstas. Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando corresponden a una práctica de largo tiempo de establecida y bien entendida, cuando está escrita debe implementarse completa, consciente y consistentemente. Un procedimiento no será útil si el mecanismo desempeñado no está centrado en las condiciones bajo las cuales es dirigida.

Además es esencial que las condiciones identificadas como resultados de los procedimientos sean investigadas y se tomen las acciones correctivas apropiadas.

d) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

Capturación y procesamiento de información relevante, para ser comunicada a través del personal jerárquicamente en un nivel más alto y de esa forma facilitar el logro de los objetivos vertical y horizontalmente.

Los sistemas de información tienen que ser modificados, de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en la compañía; y de esta manera proporcionar aportes a los nuevos objetivos

propuestos determinando la efectividad de la información financiera y no financiera requerida en el menor tiempo posible controlando las actividades de la entidad. Dichos sistemas deben producir reportes que contengan información operacional y financiera; lo que hace posible operar y controlar el negocio, esto tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones.

La comunicación de la información debe ser ampliamente efectiva y darse a conocer en un tiempo que permita a los empleados cumplir con las responsabilidades asignadas. Además, todo el personal involucrado debe recibir un mensaje claro por parte de la alta gerencia, acerca del papel que desempeñan en el sistema de control interno.

Deberá existir un medio por el cual pueda transferirse la información, además se necesita comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, accionistas, ya que estos pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto al diseño o calidad de los productos o servicios, facilitando a la entidad orientarse al desarrollo de las demandas o preferencias de

los clientes, etc, por lo que se hace notar ciertos factores que intervienen, éstos se detallan a continuación:

Sistemas Estratégicos integrados: Son parte integral de las actividades operacionales, además de proporcionar información útil para la toma de decisiones y ser parte del diseño de estrategias.

Sistemas de apoyo a las iniciativas estratégicas: utilizar estrategias de sistemas de información, implica lograr el éxito, así como el uso de tecnología diseñada a través de software creados de acuerdo al giro de los negocios.

Integración de las operaciones: el uso de las estrategias ayuda y orienta a los cambios constantes que enfrentan las sociedades, lo que muestra la capacidad de integrar información en tiempo real.

Calidad de la información: generada por los sistemas que afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de las actividades de la entidad. Las actualizaciones de éstos proporcionan a menudo habilidad para preguntar en línea, de

manera tal que esta disponible información fresca para las respuestas.

La calidad de información incluye indagar un contenido apropiado y que esta sea oportuna, actual, exacta y accesible.

La comunicación es inherente a los sistemas, que pueden proporcionar al personal todos los parámetros con el fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, financiera y de cumplimiento.

Medios de comunicación.

Exite una gran variedad por las cuales puede comunicarse la información como manuales de políticas, memorandos, boletines de noticias, mensajes en videocintas, etc. Sin embargo, debe de tomarse en cuenta el hecho que las acciones que tienen los administradores en el trato a los subordinados, muchas veces éstas se ven influenciadas por la historia y la cultura de la entidad.

e) SUPERVISIÓN Y MONITOREO:

Se requiere que los sistemas de control interno sean supervisados, a través de procesos que valoran la calidad del sistema en el tiempo, estos son realizados mediante diversas

actividades de monitoreo a medida que ocurren los acontecimientos.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones, dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos, las deficiencias de control interno deben ser reportadas en todos los niveles de los cuales consta la organización, deben informarse a la alta gerencia y al consejo únicamente aquellos asuntos de importancia.

Las evaluaciones de supervisión y seguimiento al monitoreo de los sistemas de control, pueden ser ejecutados por el personal encargado de sus propios controles, por los auditores internos e independientes. Para el sector en estudio, esta actividad debería ser efectuada por los gerentes de estación, coordinador contable y su equipo de controles, y la auditoria externa.

Como se menciona anteriormente, deben existir medios para controlar las actividades de monitoreo, los cuales pueden ser una evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura de

control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario.⁵

En un adecuado control, existen reglas que se deben tomar en cuenta, las cuales se detallan a continuación:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando adecuadamente.
- Si las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con los documentos físicos que respaldan dichas operaciones.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos, o si sucede lo contrario.
- Si el personal es cuestionado periódicamente para establecer si entiende, cumple con el código de ética las normas legales y si desempeña regularmente actividades de control.
- Si son adecuadas, efectivas y contables las actividades del departamento de auditoria interna.

⁵ GAITAN, Rodrigo Estupinian. Control Interno y Fraudes. Bogota, marzo 2002

Al encontrar deficiencias en los sistemas de control, dependiendo de la importancia, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se debe determinar el nivel administrativo al cual se le presentará el informe de las mismas, y dicho nivel se convierte en responsable de tomar las medidas correctivas.

1.4.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO.

El control interno mediante COSO, en comparación con el enfoque tradicional, es de mucha importancia, ya que es generador de grandes fortalezas para las compañías, por que involucra componentes que permiten cumplir los procedimientos de control de forma eficiente, reduciendo los riesgos de pérdida de activos, asegurando la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Mediante sus componentes debidamente relacionados el enfoque COSO permite con un ambiente de control proporcionar una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades; además, sirve como fundamento para los otros componentes. Dentro de este ambiente, la administración valora los riesgos para la consecución de los objetivos específicos. Las actividades de control se implementan para asegurar que se están cumpliendo las directrices de la

administración para manejar los riesgos. Mientras tanto, se captura y comunica a través de la organización la información relevante. El proceso total es monitoreado y modificado cuando las condiciones lo justifican.

1.4.5 DIFERENCIA ENTRE EL CONTROL INTERNO TRADICIONAL Y EL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO.

El enfoque del control interno bajo el informe COSO a diferencia del control interno tradicional, involucra cinco componentes interrelacionados, y que están integrados al proceso de administración. Estos permiten formar un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Además, se centra en que la efectividad depende del funcionamiento de todos los componentes para proveer certeza razonable sobre el logro de una o más de las tres categorías, que son:

- Alcanzar el logro de los objetivos de las operaciones
- Información confiable y útil
- Cumplimiento de leyes regulaciones aplicables

De esta manera, los controles difieren por ente y tamaño, por cultura y filosofía de la administración, generalmente se percibirá muy diferente a la de otra, lo que significa que los

sistemas de las entidades operan con distintos niveles de efectividad, y puede ser de diversas formas y en tiempos diferentes. Es probable que sea juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos: El Consejo de Administración, Junta Directiva y la Gerencia, tienen una razonable seguridad que: entienden el grado en que se alcanzan los objetivos de las operaciones de las entidades, los informes financieros son preparados en forma fiable, se observa la ley y los reglamentos aplicables.

A diferencia del COSO el enfoque tradicional del control interno no señala la importancia que tiene el recurso humano de forma constante y precisa, no integra a todos los niveles de mando que forman parte de una estructura organizacional y la efectividad no depende del funcionamiento de los componentes relacionados en forma multidireccional; dentro de las finalidades principales el enfoque tradicional incluyen controles administrativos y contables, clasificándolo bajo los siguientes elementos:

1. Organización: un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segreguen las funciones de registro y custodia, ésta incluye la dirección, asignación de responsabilidades, segregación de deberes y coordinación.

2. Sistemas y Procedimientos: un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros, dentro de éstos se tienen: manuales de procedimientos, sistemas, formas e informes.

3. Personal: prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones; personal en todos los niveles; con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones de forma satisfactoria.

Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal, por lo que este componente consta de los siguientes elementos: selección, capacitación, eficiencia, moralidad, retribución.

4. Supervisión: una efectiva unidad de auditoria interna, hasta donde sea posible y factible; de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

1.5 LOS INGRESOS Y EL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO

El sector gasolineras es muy peculiar en la economía del país, sirve además como una fuente de ingresos para el sector gubernamental, considerando que es una entidad que retiene a los consumidores de combustible tres tipos de impuestos específicos, de ahí radica su importancia de crear y mantener controles internos efectivos y de cómoda aplicación.

Bajo este contexto, el enfoque COSO requiere una simplificación del control bajo procesos que establezcan a diferentes niveles jerárquicos la responsabilidad de hacer funcionar los controles creados para el rubro de ingresos de las gasolineras, es decir que, el crear avenencia entre los componentes como por ejemplo: el monitoreo con las actividades de control, es fundamental para lograr eficiencia, eficacia y economía en las operaciones diarias de la empresa.

Cabe mencionar, que el enfoque COSO instituye las restricciones del control interno, lo que significa que estos solamente proporcionan seguridad razonable a la administración en la consecución de los objetivos de la entidad, tomando en cuenta que el juicio humano en la toma de decisiones puede fallar.

1.5.1 DIFERENTES TIPOS DE INGRESO.

El sector gasolineras comercializa diversidad de productos y servicios entre los cuales se puede mencionar: la venta del combustible, transferencia de bienes muebles corporales, así como de servicios agregados.

La Norma Internacional de Información Financiera No. 18, clasifica los ingresos así:

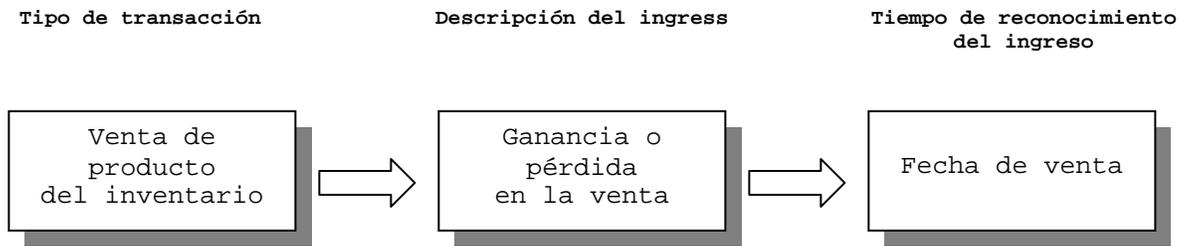
- a) la venta de bienes
- b) la prestación de servicios
- c) el uso, por parte de terceros, de activos de la entidad que produzcan intereses y dividendos.

Las estaciones de servicio en su totalidad se clasifican debido a la naturaleza de sus operaciones, de la siguiente manera:

Venta de bienes: incluye tanto los producidos por la empresa para ser vendidos, como los adquiridos para su reventa. En este podemos identificar al sector gasolineras, ya que el combustible se adquiere de la refinería para la venta al público.

En el siguiente esquema se observa el reconocimiento del ingreso, clasificado según la naturaleza del sector gasolineras:

Gráfica No. 1



Prestación de servicios: implica normalmente, la ejecución, por parte de la empresa, de un conjunto de tareas acordadas por un contrato, con una duración determinada en el tiempo. Los servicios pueden prestarse en el transcurso de un único a lo largo de varios periodos contables.

Uso de activos de la empresa por parte de terceros, da lugar a ingresos que adoptan la forma de:

a) Intereses: cargos por el uso de efectivo de otros medios equivalentes del efectivo o por el mantenimiento de deudas para con la empresa.

b) Dividendos: distribuciones de ganancias a los poseedores de participaciones en la propiedad de la empresa, en proporción al porcentaje que supongan sobre el capital o sobre una clase particular del mismo.

1.5.2 MEDICIÓN DE LOS INGRESOS ORDINARIOS.

La medición de los ingresos ordinarios debe hacerse utilizando el valor razonable de la contrapartida, recibida o por recibir derivada de los mismos.

El importe de los ingresos ordinarios derivados de una transacción se determina, normalmente, por acuerdo entre la empresa y el vendedor o usuario del activo. Se medirán al valor razonable de la contrapartida, recibida o por recibir, teniendo en cuenta el importe de cualquier descuento, bonificación o rebaja comercial que la empresa pueda otorgar.

1.5.3 CONDICIONES GENERALES DE RECONOCIMIENTO.

El criterio usado para el reconocimiento de ingresos ordinarios se aplicará por separado a cada transacción y se identifican como fiabilidad, beneficios económicos derivados de la transacción y tiempo transcurrido.

1.6 GENERALIDADES DEL SECTOR GASOLINERAS EN EL SALVADOR.

1.6.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR A NIVEL NACIONAL.

Según datos estadísticos proporcionados por el Ministerio de Economía, los ingresos que perciben las gasolineras son elevados, por lo que genera un alto volumen de impuestos recaudados, como lo son el Fovial con U.S. \$6, 000,000.00 e IVA con U.S. \$48,600.00 promedio mensual respectivamente en los meses de enero a marzo de 2006.⁶

Este sector ha formado parte importante en la economía del país, ya que contribuye en un 83% a las importaciones; y es una fuente principal de recaudación debido a la aplicación de 4 impuestos por cada galón de combustible, según lo muestra el siguiente detalle:

| TIPO DE IMPUESTO | DÓLARES POR GALÓN |
|-------------------------|--------------------------|
| - Fovial | \$ 0.20 ctvs. |
| - 13% del IVA | 0.13 ctvs. |
| - Subsidio gas propano | 0.15 ctvs. |
| - De Guerra (FEFE) | 0.02 ctvs. |

⁶ Ministerio de Hacienda. www.mh.gob.sv

Durante el período de 1981 hasta el año 2001, el precio de la gasolina mantuvo una carga que se llamó "subsidio", la cual fue utilizada como ayuda al transporte colectivo en el consumo del diesel.

1.6.2 OBLIGACIONES FORMALES Y SUSTANTIVAS TRIBUTARIAS QUE DEBEN CUMPLIR LAS GASOLINERAS.

La legislación nacional tributaria establece que las sociedades dedicadas a comercializar combustible en el país deben cumplir con las obligaciones formales y sustantivas que se encuentran detalladas en las siguientes leyes:

- Código Tributario
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

Las mencionadas anteriormente incluyen sus respectivos reglamentos.

El incumplimiento de obligaciones tanto formales como sustantivas, son sancionadas con multas e intereses, esto surge

por no aplicar de forma correcta los señalamientos indicados en las leyes antes mencionadas.

1.6.3 VENTAJAS, DESVENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO EN EL SECTOR GASOLINERAS.

Al analizar los resultados que proporciona el estudio del control interno de las gasolineras, se encuentran una serie de ventajas así como desventajas que podrían tenerse, las cuales se detallan a continuación:

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Beneficiará a la Administración del sector de las gasolineras en los procesos de control de sus ingresos, ya que éstos se volverán efectivos y darán oportunidad de desarrollar los objetivos de la entidad y las estrategias, para dirigir su recurso humano y material a fin de conseguir | <ul style="list-style-type: none"> El control interno no asegura éxito si los responsables de su implementación no adquieren la importancia debida, lo que significa que no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. |

| | |
|---|--|
| <p>sus objetivos.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se podrá disponer de un manual de procedimientos de control Interno, que contribuya al manejo eficiente de los recursos. | <ul style="list-style-type: none"> • Al diseñar un sistema de control basado en COSO se puede reflejar estrechez de recursos para su ejecución. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionará a los administradores de las compañías seguridad de cumplimiento con las responsabilidades ambientales, sociales y legales; incluyendo reglas fiduciarias para planes | <ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad de que la persona que ejerce el control interno pudiera abusar de su autoridad para fines personales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Información confiable y útil | <ul style="list-style-type: none"> • El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucción. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, de forma eficiente y oportuna | <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona seguridad razonable no absoluta |

1.6.3.1 BENEFICIO DE APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LOS INGRESOS BAJO EL ENFOQUE COSO EN EL SECTOR GASOLINERAS.

Es de mucha importancia realizar una aplicación del control interno de los ingresos del sector de las gasolineras a través del enfoque COSO, ya que esto permitirá la identificación detallada de las debilidades existentes en los procesos establecidos por la administración para el rubro de ingresos y así determinar los elementos que deben fortalecerse.

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas, previniendo la pérdida de recursos que conforman los ingresos. Ayuda a asegurar información financiera contable, contribuir al cumplimiento de leyes evitando así darle una mala reputación a las estaciones de servicio. Sin embargo, si la administración es ineficiente, lo que significa que si este elemento es el responsable de la implementación de los procesos, no tiene una amplia conciencia de lo que involucran los procedimientos, y todos los riesgos a los que se enfrenta; el control interno no será tan efectivo como se espera.

1.6.4 APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO EN EL SECTOR GASOLINERAS.

Basado en COSO el control interno está compuesto por componentes interrelacionados, que se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en los procesos administrativos. Tales componentes, deben encontrarse ligados a las operaciones que realizan las estaciones de servicio para que éstas sean llevadas a cabo de forma que se de cumplimiento a los objetivos sin poner en riesgo los ingresos de la compañía.

Para el sector en estudio, el ambiente de control es la base para darles continuidad a los demás, ya que al crear conciencia en los empleados y otorgarles una responsabilidad en la ejecución de sus actividades; adquirirán un compromiso que los llevará a preocuparse por el resguardo de los recursos de la compañía.

Los empleados de las estaciones de servicio pueden faltar a los factores mencionados anteriormente, ya que pueden involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antitéticos porque la administración les ofrece fuertes incentivos.

Los incentivos a los que se hace referencia son:

- Presiones para cumplir objetivos de desempeño irreales, resultados a corto plazo.
- Altas recompensas por un buen desempeño.
- Mala segregación de funciones, que ofrece facilidad para robos.
- Función de auditoría interna débil.

En el sector, el descontrol en el área de ingresos y los riesgos, no se justifican solamente por lo mencionado anteriormente, sino por la ignorancia de los trabajadores respecto a los procedimientos de control interno. La jerarquía es la responsable de comunicar los valores y los estándares de comportamiento de la entidad. Además, la administración debe especificar los niveles de competencia para los trabajadores, reflejando el conocimiento y habilidades de los mismos para la ejecución de las actividades encomendadas.

Es indispensable que el personal esté preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que las gasolineras se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido a la avanzada tecnología y al aumento de la competencia.

Este sector, es de mucha importancia la evaluación de los riesgos, lo que significa que deben ser reconocidos con prontitud, para determinar la forma como estos pueden llegar a impedir la consecución de los objetivos.

El proceso de análisis incluye la estimación de la importancia del riesgo, evaluación de la probabilidad de que se materialice, un estudio del tratamiento que se dará al mismo.

Para el caso en estas entidades, el área de ingresos está sujeta a enfrentarse a situaciones que ponen en peligro los recursos, ya que se trata de manejo de efectivo, inventarios, cuentas por cobrar; los cuales son elementos frágiles, que requieren controles efectivos para su resguardo, por lo que el indagar en este tema, llevará a determinar el grado de porcentaje de la materialidad de los riesgos.

En toda entidad siempre debe tenerse en cuenta, que habrá cierto nivel de riesgo residual, por limitaciones de recursos y otras inherentes al sistema de control interno.

Por ejemplo, el gerente de cada estación de servicio para controlar las tendencias de las ventas de gasolina y otros productos relacionados, obtiene diariamente reportes o informes

dado que se registran los ingresos y las comisiones por agentes de servicio y que se reportan contablemente, esta actividad de control se orienta a los objetivos relacionados tanto con las operaciones como con la información financiera. Así como las cuentas por cobrar, todo cliente que desee crédito deberá contactar directamente con el gerente de estación, llenar la solicitud existente para el efecto y adjuntar la información requerida, en este caso sirve el control para analizar los créditos otorgados y los índices como proyecciones a futuro.

La valoración de riesgos en el sector gasolinerías se centra en la identificación y análisis de los riesgos que son relevantes para la consecución de los objetivos propuestos por la entidad.

Por ejemplo, el que existan obstáculos como la inexistencia de sistemas informáticos que se encuentren enlazados, y se ocasionen atrasos en la emisión de la documentación fiscal por cada venta realizada.

Mediante las políticas y procedimientos que están establecidos se presentan las Actividades de control, tratando de asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos a la consecución de los objetivos.

En toda entidad estas actividades deben incluir aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de

activos y segregación de funciones; en el caso de las estaciones de servicio tiene que haber personal indicado para la realización de las operaciones de recepción de inventario, registro, custodia; no debe ser el mismo empleado el que realice las acciones mencionadas.

En cuanto a la información y comunicación, el gerente de cada estación tiene la responsabilidad de hacer llegar a los empleados la información relevante a sus funciones y a la operación del negocio; esto mediante charlas, memorando, etc.

Tanto el gerente como el contador, son los encargados de realizar una supervisión del desempeño del personal, para evaluar si estas cumpliendo con los procesos establecidos para el cumplimiento de los objetivos. Además deben monitorear cada actividad que realizan para no permitir que existan vacíos entre una y otra.

CAPITULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 Tipo de Estudio.

Con base a la problemática planteada, la falta de un manual de procedimientos de control interno, que involucre aspectos que reconozcan el cumplimiento de lo requerido en la legislación nacional tributaria; así como, la inexistencia de elementos que permitan que los procesos sean efectivos; para la realización de la investigación es el método correlacional, ya que este mide dos ó más variables en una única investigación, de alguna medida tiene un valor explicativo.

Para fundamentar el estudio realizado se utilizó la indagación de bibliografía nacional relacionada con los aspectos legales con los que tienen que cumplir las gasolineras, también material de instrucción sobre sistemas de control interno referidos al sector en cuestión.

Para efectuar la exploración de campo se elaboraron encuestas, las cuales están basadas en la escrutación bibliográfica, hipótesis, variables y finalmente en el planteamiento del problema; esto con el propósito de recolectar información para analizar e identificar las áreas que ameriten ser mejoradas y

así elaborar un material que contribuya a enriquecer los procesos de control para el área de ingresos del sector gasolineras.

2.2 Determinación de la Población

Se determinó como universo finito los gerentes de las 20 estaciones de servicio, pertenecientes al área metropolitana de San Salvador.

No se determinó muestra, ya que se trabajó con la población completa.

2.3 Unidades de Análisis.

Las unidades de análisis fueron las estaciones de servicio ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

2.4 Tabulación y análisis de datos.

2.4.1 Tabulación.

Se consideró un cuestionario dirigido a los 20 gerentes de las estaciones de servicio, del sector gasolineras; constando cada uno de 18 preguntas entre las cuales se incluían abiertas y

cerradas, que fueron tabuladas en cuadros resúmenes comprendiendo estos los siguientes datos:

A) El objetivo de cada interrogante: se planteó para dar a conocer la utilización de la información obtenida.

B) Concepto de las repuestas obtenidas: representa las posibles repuestas que se propusieron a los administradores.

C) La frecuencia absoluta: significa el total de las repuestas obtenidas por cada pregunta.

D) La frecuencia relativa: corresponde al porcentaje de las repuestas obtenidas en relación a la frecuencia absoluta.

Dichos cuadros servirán de base para el estudio e interpretación de los resultados.

Para el análisis de los datos se considero la mayor frecuencia obtenida, debido a que esta reflejaba mayor representatividad de los resultados, ya que cada pregunta fue elaborada de tal forma que las repuestas adquiridas sirvieran para justificar la información y además confirmar la problemática existente en las

gasolineras en cuanto al mal manejo de los recursos de ingresos y el incumplimiento de aspectos legales.

2.5 Diagnóstico de la información.

El presente diagnóstico está elaborado sobre la base de la información obtenida de las respectivas unidades de análisis. Como resultado, la problemática existente en el sector gasolineras se identifica en las siguientes áreas de importancia: control interno, ingresos y obligaciones tributarias.

2.5.1 Control Interno.

Se determinó a través de los resultados obtenidos, que el 60% de los administradores tienen experiencia en el área administrativa en un rango comprendido de 1 a 5 años, sin embargo, a pesar de haberse desarrollado en ese lapso de tiempo en el ámbito administrativo, éstos en un 25% no poseen un nivel académico que esté acorde a los requisitos que se pueden exigir a una persona, para que pueda desempeñar las funciones como se debe y que tenga la experiencia no solamente práctica sino que se encuentre actualizada en la teoría que corresponda al área en cuestión.

Cuadro No.1 Resultados obtenidos del área de control interno.

| Pregunta | Respuestas | Frecuencia | |
|----------|--|------------|----------|
| | | Absoluta | Relativa |
| 1 | Experiencia de los administradores en el área administrativa, es de uno a cinco años. | 12 | 60% |
| 2 | Nivel académico, es de bachiller, estudiantes universitarios y otras carreras no afines al área administrativa. | 5 | 25% |
| 3 | Si se han recibido capacitaciones acerca del control interno. | 14 | 70% |
| 4 | Área donde los administradores tienen mayor capacitación, es el manejo de ingresos. | 7 | 35% |
| 5 | Si conocen de la importancia del sistema de control interno implementado por la empresa. | 20 | 100% |
| 6 | Existen canales de comunicación para asegurar que los empleados de las estaciones de servicio conozcan los procesos a seguir por cada operación de ventas. | 12 | 60% |
| 7 | Los procedimientos establecidos para controlar los ingresos, no van acorde a las necesidades de la empresa. | 12 | 60% |
| 9 | El sistema de control interno garantiza el cumplimiento de los aspectos tributarios. | 8 | 40% |

De los gerentes de las estaciones de servicio, el 70%

respondió que ha recibido capacitaciones de control interno, y el mayor porcentaje se centra en el manejo de ingresos, no obstante a pesar de eso, hay un 30% que no está capacitado en la misma, lo cual afecta en el buen desempeño de las actividades. De la misma forma se verificó que el 100% coincide en que están conscientes de la importancia que el sistema de control interno tiene para la compañía, es así que esto permitirá un ambiente positivo a cambios en los procedimientos que no están acorde a las necesidades, y obtener una mayor eficiencia y eficacia en las funciones.

Por otra parte los resultados manifiestan que el 60% de los administradores afirma que existen canales de comunicación para dar a conocer a los empleados los procesos que deben seguir para cada operación de ventas a realizar, pero un porcentaje igual opina que los procedimientos de control actuales no cumplen con las necesidades que la empresa tiene, es decir que presentan vacíos dentro de los pasos a seguir que impiden que las funciones se puedan realizar de forma efectiva y que se logren resultados satisfactorios; agudizándose el problema, por no integrar al 100% elementos que contribuyan al cumplimiento de aspectos legales relacionados al ámbito fiscal, ya que solamente el 40% manifestó que los aspectos tributarios se garantizan con el sistema de control interno actual. (Ver Cuadro No.1).

2.5.2 Ingresos.

Cuadro No.2 Resultados obtenidos del área de ingresos.

| Pregunta | Respuestas | Frecuencia | |
|----------|---|------------|----------|
| | | Absoluta | Relativa |
| 4 | El área donde los administradores tienen mayor capacitación es el manejo de ingresos. | 7 | 35% |
| 7 | Los procedimientos establecidos para controlar los ingresos, no van acorde a las necesidades de la empresa. | 12 | 60% |
| 12 | Si existe una apropiada segregación de funciones en las actividades financieras de la entidad. | 15 | 75% |

El 35 % de los administradores han sido capacitados en el manejo de ingresos, lo que significa que se cuenta con el 65% que no tienen un conocimiento pleno de lo que involucra la salvaguarda de los recursos involucrados en el área mencionada.

En cuanto a que si los procedimientos actuales establecidos para el área de ingresos están en función de las necesidades de la compañía, el 60% respondió que no, ya que como se mencionaba anteriormente existen vacíos entre los pasos que se siguen al momento de realizar transacciones específicas de ventas. Y como último punto el 75% manifestó la existencia de una apropiada segregación de funciones, plasmada en el manual de procedimientos actual, sin embargo en la práctica muchas veces

no se logra cumplir por diversos factores que estropean el proceso, por ejemplo la falta de personal y capacitaciones continuas. (Ver cuadro No.2).

2.5.3 Obligaciones Tributarias.

Se confirmó que solo un 40% de los administradores consideran que el sistema de control interno garantiza los aspectos legales en el ámbito tributario; esto se debe a que únicamente el 45% de ellos conoce las obligaciones formales y sustantivas con las que debe cumplir la empresa que representan.

Según los resultados que se obtuvieron un 55% de las estaciones de servicio tienen puntos fijos por parte del Ministerio de Hacienda, para evaluar que estén cumpliendo con los requerimientos establecidos en las leyes tributarias, esta acción por parte de la Dirección General de Impuestos Internos, se ha tomado a raíz de que en las diferentes oportunidades que las han visitado un 55% fue sancionada por incumplimientos legales; y a pesar de dichas sanciones, no todas implementaron medidas correctivas para darle solución al problema, solamente el 35% lo ha hecho, lo que significa que no existe conciencia de la responsabilidad que se tiene como administrador de supervisar y monitorear el desempeño de las funciones de los empleados, verificando de esta manera que no se deje de realizar

operaciones legales, por ejemplo, la emisión de comprobantes de venta. (Ver Cuadro No.3)

Cuadro No.3 Resultados obtenidos del área de Obligaciones tributarias.

| Pregunta | Respuestas | Frecuencia | |
|----------|---|------------|----------|
| | | Absoluta | Relativa |
| 9 | El manual de procedimientos actual no contempla de forma satisfactoria los aspectos referidos al ámbito fiscal | 8 | 40% |
| 15 | La mayoría de los gerentes de las estaciones de servicio, desconocen las obligaciones formales y sustantivas con las que deben de cumplir, según lo estipulan las leyes tributarias nacionales. | 9 | 45% |
| 16 | Las gasolineras reciben visitas constantes del personal del Ministerio de Hacienda para realizar la evaluación del cumplimiento de los requerimientos legales. | 11 | 55% |
| 17 | Una porción muy significativa, de las estaciones han sido sancionada por el FISCO incumplimiento de obligaciones. | 11 | 55% |
| 18 | De los sancionados, no todos toman medidas correctivas ante las situaciones que se les presentan | 7 | 35% |

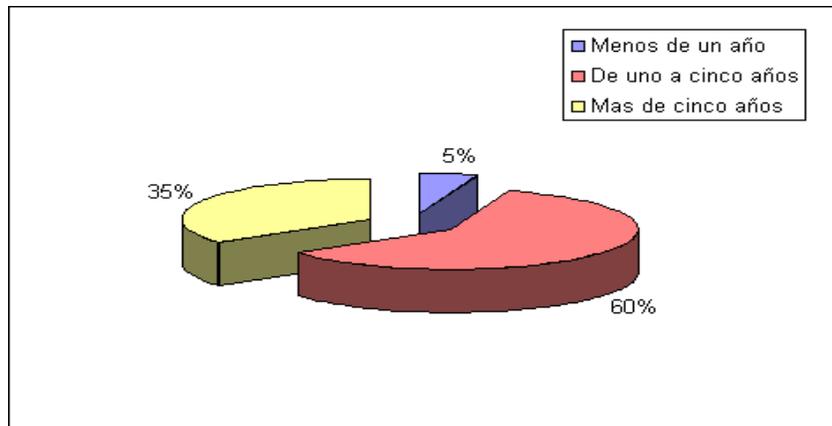
Pregunta No.1:

¿Cuanto tiempo tiene de experiencia en el área administrativa?

Objetivo:

Indagar los años de experiencia de los gerentes de las estaciones de servicio en el área administrativa, para evaluar a través de ellos el desempeño de sus funciones.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | |
|---------------------|------------------------|-------------|
| RESPUESTA | No. DE ADMINISTRADORES | PORCENTAJE |
| Menos de un año | 1 | 5% |
| De uno a cinco años | 12 | 60% |
| Mas de cinco años | 7 | 35% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

El 60% de los administradores tiene de uno a cinco años trabajando en el área administrativa; el 35% posee experiencia de más de cinco años y el 5% restante únicamente cuenta con menos de un año.

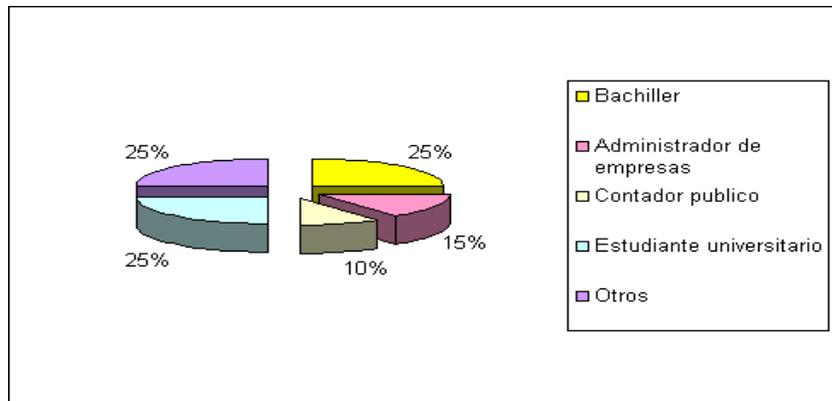
Pregunta No.2:

¿Cuál es su nivel académico?

Objetivo:

Determinar el nivel de preparación académica de los encargados de las estaciones de servicio, identificando de esta forma si los estudios realizados son afines al cargo asignado.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | |
|---------------------------|------------------------|-------------|
| | No. DE ADMINISTRADORES | PORCENTAJE |
| Bachiller | 5 | 25% |
| Administrador de empresas | 3 | 15% |
| Contador publico | 2 | 10% |
| Estudiante universitario | 5 | 25% |
| Otros | 5 | 25% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

Existe un 75 % de administradores que tienen su nivel académico como Bachiller, Estudiante Universitario y Otros, dividido el porcentaje en forma equitativa; el 15% son administradores de empresas y solamente un 10% contadores públicos.

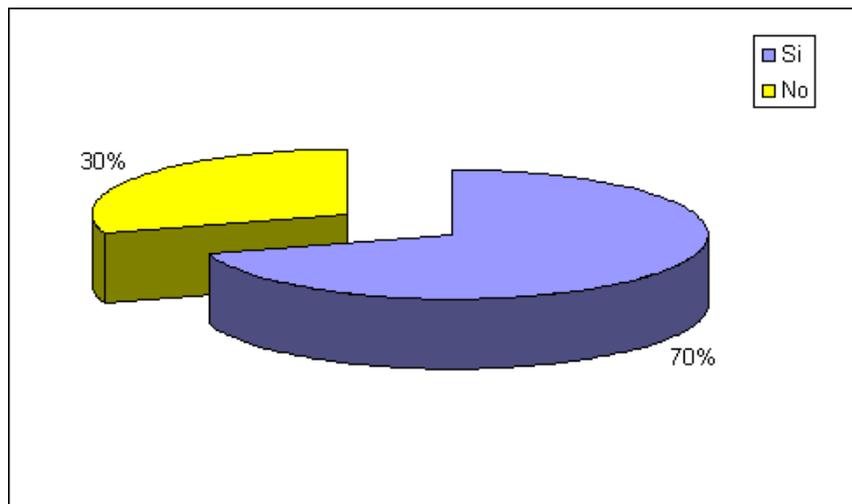
Pregunta No.3:

¿Ha recibido capacitaciones acerca del control interno?

Objetivo:

Conocer el grado de conocimiento que los gerentes de las estaciones de servicio tienen sobre el control interno.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Si | 14 | 70% |
| No | 6 | 30% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

70% de los gerentes de las estaciones de servicio manifestaron haber recibido capacitaciones acerca del control interno, y un 30% que no.

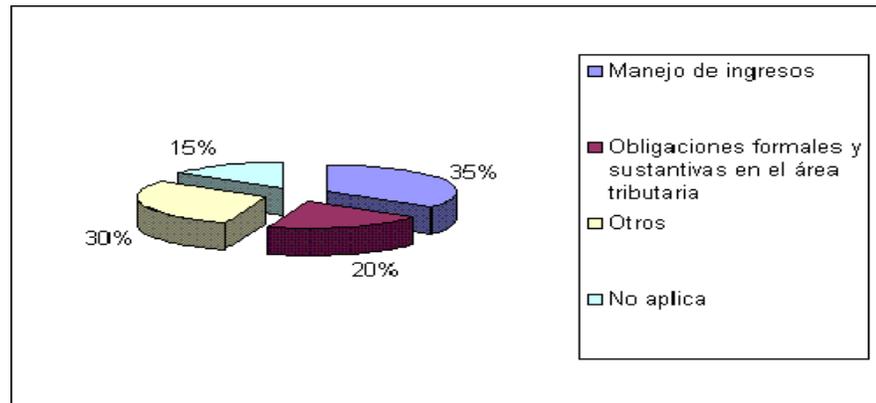
Pregunta No.4:

¿Si su respuesta es afirmativa, en que áreas se ha capacitado?

Objetivo:

Determinar las áreas relacionadas con el control interno en las cuales los gerentes de las estaciones de servicio tienen mayor conocimiento.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|---|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Manejo de ingresos | 7 | 35% |
| Obligaciones formales y sustantivas en el área tributaria | 4 | 20% |
| Otros | 6 | 30% |
| No aplica | 3 | 15% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

De los gerentes capacitados acerca del control interno un 35% ha sido en el manejo de ingresos; 30% en otras áreas y un 20% en Obligaciones tributarias.

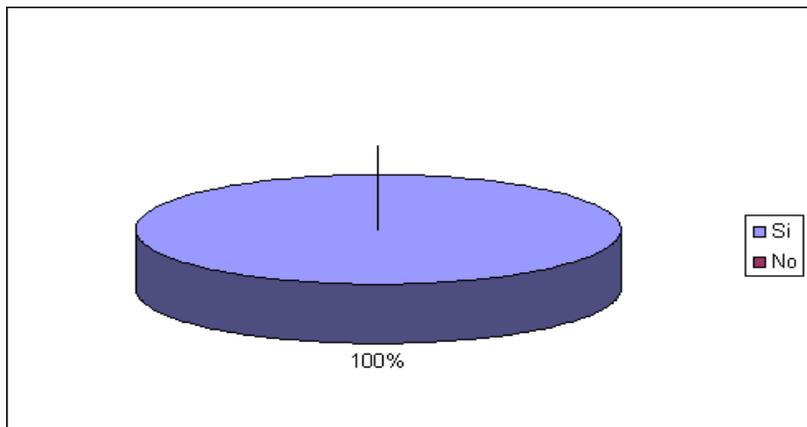
Pregunta No.5:

¿Conoce la importancia del sistema de control interno implementado en la empresa?

Objetivo:

Investigar si los gerentes tienen conciencia del alto grado de importancia de los controles internos implementados en la empresa y como afectan a esta si no los realizan.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Si | 20 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

El 100% de los administradores están conscientes de la importancia que tiene el sistema de control interno implementado en la empresa.

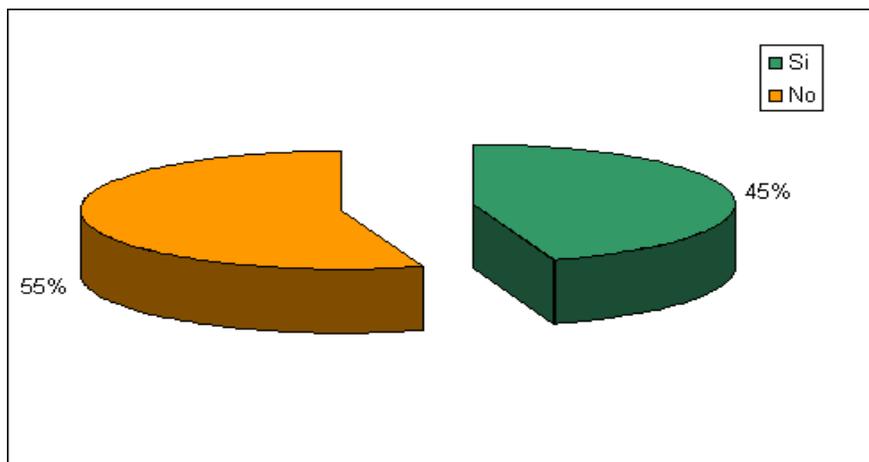
Pregunta No.6:

¿Existen canales de comunicación para asegurar que los empleados de las estaciones de servicio conozcan los procesos a seguir por cada operación de ventas a realizar?

Objetivo:

Determinar si se les dan a los empleados de las estaciones de servicio, los procedimientos a seguir en las operaciones de ventas.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Si | 9 | 45% |
| No | 11 | 55% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

El 55% de los gerentes coinciden en que no existen canales de comunicación, para que los empleados conozcan los procesos y el 40% opina que no.

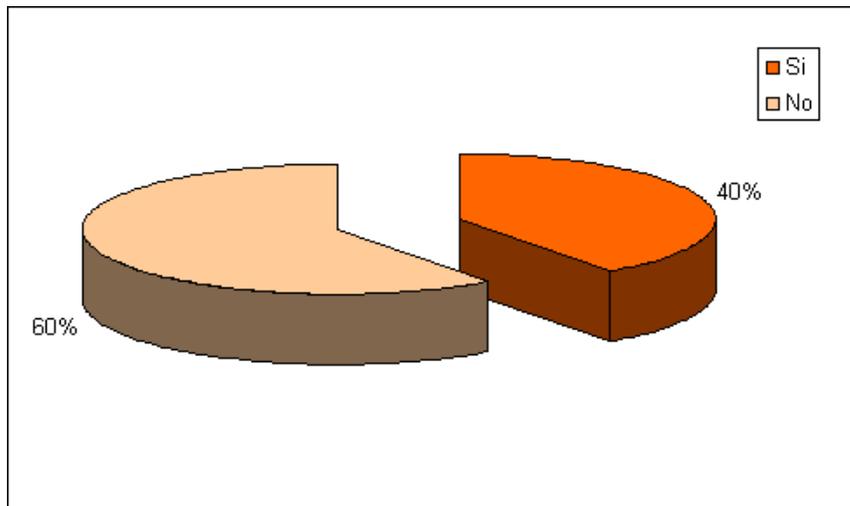
Pregunta No. 7:

¿Considera que los procedimientos establecidos para controlar los ingresos, van acorde a las necesidades de la empresa?

Objetivo:

Verificar si los procedimientos de controles son los idóneos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Si | 8 | 40% |
| No | 12 | 60% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

El 60% de los administradores respondió que los controles actuales no cumplen con lo requerido con lo que demandan las necesidades de la empresa; y el 40% restante dio una respuesta afirmativa.

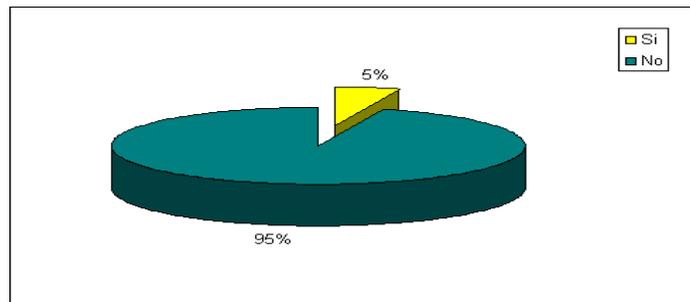
Pregunta No. 8:

¿Considera usted que existe la flexibilidad para modificar los sistemas de controles actuales, que garanticen la efectividad de las operaciones específicamente en el área de ingresos?

Objetivo:

Determinar si existe flexibilidad para efectuar cambios en los sistemas de control interno, que garanticen las operaciones en el área de los ingresos.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Si | 1 | 5% |
| No | 19 | 95% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

Es el 95% de los gerentes de las estaciones de servicio, el que da como respuesta que no existe flexibilidad para poder realizar cambios en el sistema de control interno de la compañía, solamente el 5% piensa que si. (Ver comentario en Pág.66).

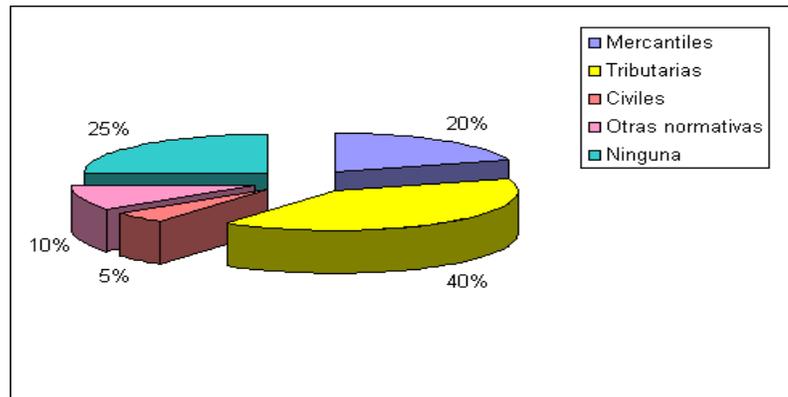
Pregunta No.9:

¿Considera que el sistema de control interno garantiza el cumplimiento de aspectos legales referidos a las siguientes leyes?

Objetivo:

Determinar si el sistema de control interno involucra todos los aspectos legales que debe cumplir la sociedad.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Mercantiles | 4 | 20% |
| Tributarias | 8 | 40% |
| Civiles | 1 | 5% |
| Otras normativas | 2 | 10% |
| Ninguna | 5 | 25% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

De las respuestas obtenidas, se tiene que los sistemas de control involucran en un 40% las leyes tributarias, 20% mercantiles, 10% otras normativas y 10% civiles. Obteniéndose el 25% que no incluye ningún aspecto legal.

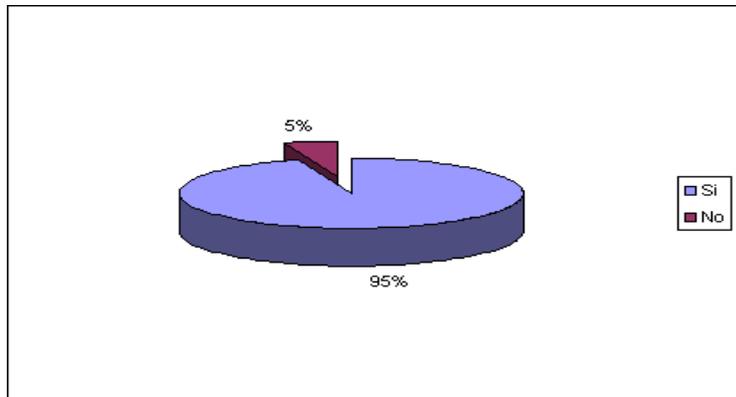
Pregunta No. 10:

¿Asegura y monitorea que sus subalternos cumplan con las exigencias de controles para el buen desarrollo de las actividades relacionadas con el manejo de los recursos financieros?

Objetivo:

Determinar si existe monitoreo por parte de la gerencia hacia sus subalternos para verificar que estos cumplan no solo con sus funciones, sino que además conozcan de las actividades relacionadas con el manejo de los ingresos.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Si | 19 | 95% |
| No | 1 | 5% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

El 95% de las respuestas obtenidas manifestaron que sí existe monitoreo de parte de las gerencias, y solamente un 5% no lo realiza.

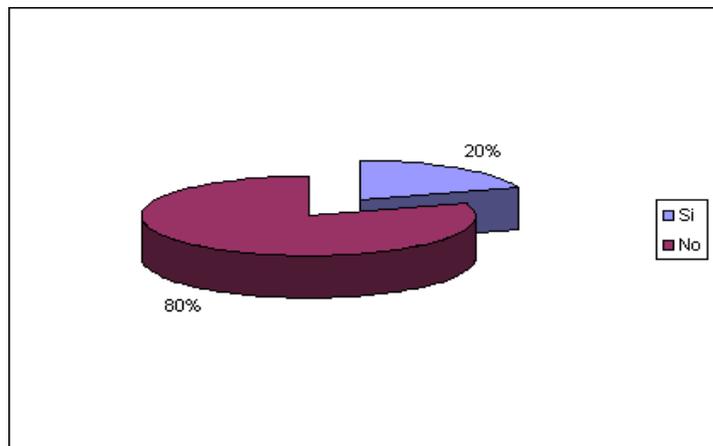
Pregunta No.11:

¿Hay adiestramiento y/u orientación en el área de ingresos para nuevos empleados, que incluya una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?

Objetivo:

Conocer la importancia de orientación sobre el área de ingresos y otras áreas que serán delegadas a los nuevos empleados.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Si | 4 | 20% |
| No | 16 | 80% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

Existe solamente un 20% que opina que hay adiestramiento acerca del área de ingresos para los empleados nuevos; y el 80% coincide con la inexistencia de este tipo de capacitaciones.

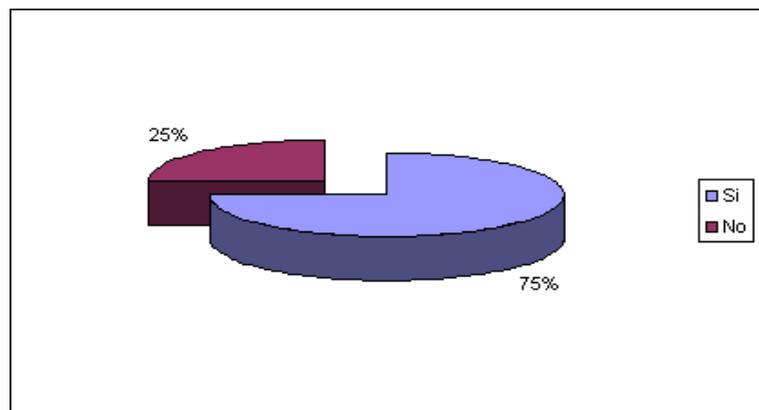
Pregunta No. 12:

¿Existe una apropiada segregación de actividades por ejemplo separación entre quien recibe el dinero, remesarlo al banco y los registros contables?

Objetivo:

Identificar que el desempeño de las funciones se realice de forma descentralizada para las actividades interrelacionadas.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Si | 15 | 75% |
| No | 5 | 25% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

Del 100% de los administradores, el 75% afirma que hay segregación de funciones dentro de la compañía, difiriendo de éstos solamente el 25%.

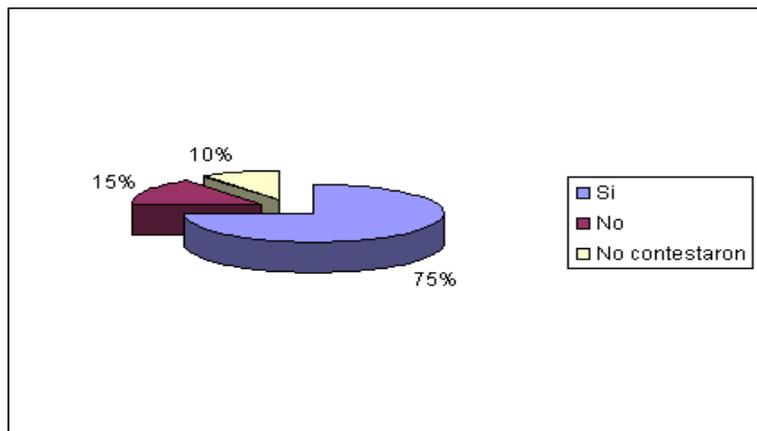
Pregunta No.13:

¿La empresa realiza una auto evaluación del cumplimiento de los procesamientos de control establecidos?

Objetivo:

Determinar si la compañía tiene interés en evaluar que sus empleados cumplan con los procedimientos establecidos, para así garantizar que los resultados obtenidos son los esperados.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Si | 15 | 75% |
| No | 3 | 15% |
| No contestaron | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de

De los resultados obtenidos, el 75% obedece a que la empresa sí realiza una auto evaluación acerca del cumplimiento de los procedimientos establecidos; el 15% es de la opinión que no, y el 10% se abstuvo de dar una respuesta.

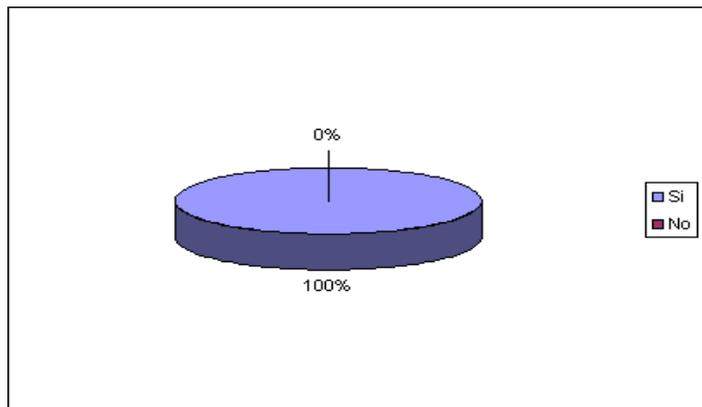
Pregunta No.14:

¿Cree que beneficiaría a la empresa la implementación de cambios en los manuales de control interno, con elementos que permitan un manejo más eficiente y efectivo de los ingresos?

Objetivo:

Determinar si al implementar cambios en los procedimientos, se obtendría mejores resultados en la compañía, que permitan la salvaguarda efectiva de los ingresos.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------|-------------|
| | RELATIVA | PORCENTUAL |
| Si | 20 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

El 100% de los administradores afirman en que sí sería de gran beneficio el implementar cambios en los procesos que involucren elementos que los permitan ser más eficientes y efectivos.

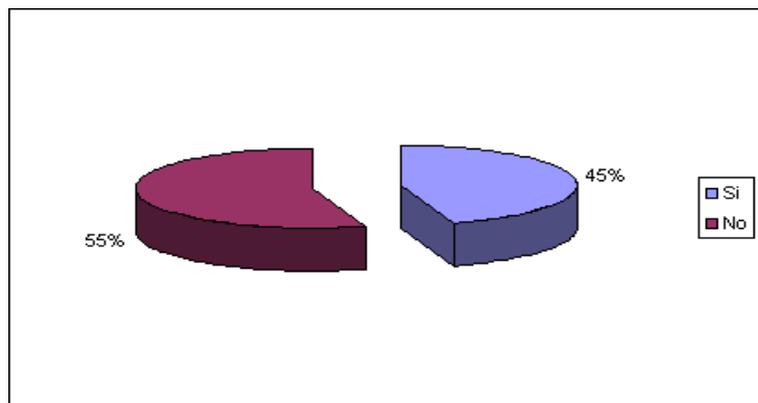
Pregunta No. 15:

¿Conoce las obligaciones formales y sustantivas establecidas en el ámbito fiscal con las que debe de cumplir el sector que usted administra?

Objetivo:

Identificar el grado de conocimiento que poseen los administradores acerca de las obligaciones que establecen las leyes tributarias para el sector gasolineras.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | |
|--------------|------------------------|-------------|
| | No. DE ADMINISTRADORES | PORCENTAJE |
| Si | 9 | 45% |
| No | 11 | 55% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

El 45% de los gerentes tiene conocimiento acerca de las obligaciones formales y sustantivas establecidas en el ámbito fiscal; y el 55% las desconoce.

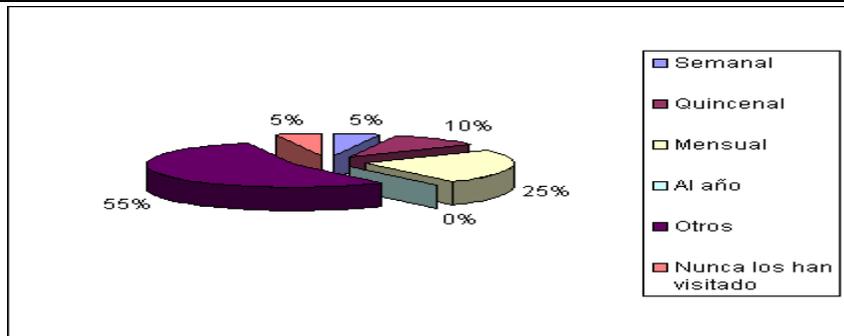
Pregunta No.16:

¿Cada cuanto tiempo la estación recibe visitas de parte del Ministerio de Hacienda, para la evaluación del cumplimiento de lo requerido por las leyes tributarias nacionales?

Objetivo:

Verificar la periodicidad con que la Dirección General de Impuestos Internos visita las estaciones de servicio para comprobar que estas cumplan con los requerimientos.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | |
|------------------------|------------------------|-------------|
| RESPUESTA | No. DE ADMINISTRADORES | PORCENTAJE |
| Semanal | 1 | 5% |
| Quincenal | 2 | 10% |
| Mensual | 5 | 25% |
| Al año | 0 | 0% |
| Otros | 11 | 55% |
| Nunca los han visitado | 1 | 5% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

Según las respuestas obtenidas, las estaciones de servicio son visitadas en su gran mayoría bajo el concepto de "punto fijo"; un 5% de forma semanal, el 10% quincenal, 25% mensualmente y un 5% nunca ha recibido este tipo de visitas.

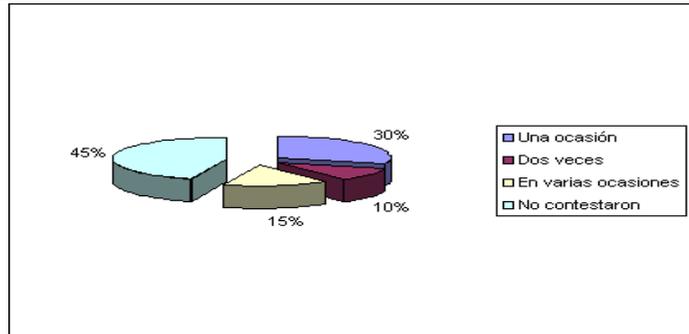
Pregunta No. 17:

¿Alguna vez ha sido sancionada su administrada por no acatar un requerimiento fiscal?

Objetivo:

Analizar de acuerdo a la cantidad de veces que una estación de servicio haya sido sancionada, el sentido de responsabilidad que los empleados poseen para darle cumplimiento a las obligaciones tributarias.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | |
|---------------------|------------------------|-------------|
| | No. DE ADMINISTRADORES | PORCENTAJE |
| Una ocasión | 6 | 30% |
| Dos veces | 2 | 10% |
| En varias ocasiones | 3 | 15% |
| No contestaron | 9 | 45% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

Las estaciones de servicio se han visto afectadas por sanciones de parte de la Dirección General de Impuestos Internos, el 30% de ellas en una ocasión; el 15% en varias ocasiones y un 10% en dos.

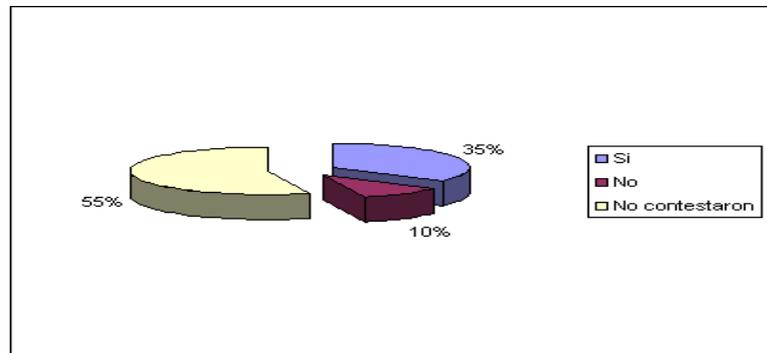
Pregunta No. 18:

¿Si su respuesta es afirmativa, ha tomado medidas correctivas al respecto?

Objetivo:

Determinar si la compañía, luego de ser sancionada se preocupa por tomar medidas que las lleven al cumplimiento de las obligaciones, y de esta manera no verse afectada por sanciones que les puedan perjudicar en el giro del negocio.

| CONCEPTO RESPUESTA | FRECUENCIA | |
|-----------------------|------------------------|-------------|
| | No. DE ADMINISTRADORES | PORCENTAJE |
| Si | 7 | 35% |
| No | 2 | 10% |
| No contestaron | 11 | 55% |
| Total | 20 | 100% |



Análisis de resultados:

Solamente un 35% de los administradores ha tomado medidas correctivas ante las sanciones que ha enfrentado por parte de la Dirección General de Impuestos Internos.

Con los resultados obtenidos se puede confirmar, que existen problemas en las áreas que han sido diagnosticadas: control interno, ingresos y obligaciones tributarias; ya que con base a las respuestas otorgadas por los administradores a quienes se dirigieron las preguntas, se ha detectado que hay debilidades en los procesos para la salvaguarda de los recursos que están relacionados con el rubro de los ingresos, y que además estos no están cumpliendo todos los requerimientos exigidos por la ley nacional en el ámbito fiscal.

ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS No. 8 Y 14:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 95% de los administradores de las estaciones de servicio manifestó que en el nivel jerárquico que ellos se encuentran, no existe flexibilidad para modificar los sistemas de controles actuales; debido a que las decisiones son tomadas por las máximas autoridades, lo único que pueden hacer como gerentes de las estaciones es proveer sugerencias a los procesos, con base a la experiencia que tienen dentro del ramo y a las operaciones que realizan. Sin embargo, los responsables de realizar cambios en los procedimientos, están en la disposición de aceptar ideas que les proporcionen mejoras en los controles internos de la compañía.

CAPITULO III: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INGRESOS DEL SECTOR GASOLINERAS, BAJO EL ENFOQUE COSO.

El éxito en el manejo de los recursos depende la aplicación de un adecuado control interno, que no solo permita eficiencia y eficacia en la administración de éstos, sino el apego a las obligaciones legales que le correspondan a la entidad controlada, permitiendo con ello salvaguardar física, financiera y económicamente los bienes de la empresa.

3.1 GENERALIDADES.

La propuesta que a continuación se desarrolla tiene como objeto fundamental la implementación de políticas y procedimientos relacionados a los ingresos generados por el sector gasolineras, considerando aquellas áreas cuya relación es indispensable para la optimización de los recursos:

- revisión y aprobaciones de crédito
- descuentos a mayoristas
- Inventarios.

Además dicha estructura incorpora los componentes del enfoque

COSO como la base fundamental sobre la cual se sustentan las políticas y procedimientos a desarrollar, con el objeto de proporcionar un mejor manejo de los recursos y confiabilidad en la información, para tal propósito se consideran cinco elementos fundamentales implícitos en cada uno de ellos:

a) Ambiente de control, se pretende bajo este enfoque determinar una estructura organizacional que se convierta en la idónea para el funcionamiento de la estación de servicio; asignación de autoridades y responsabilidades para cada cargo de la estructura mencionada; establecimiento de políticas y procedimientos relacionados a la autorización y segregación de funciones.

b) Valoración de riesgos, se busca la determinación de posibles riesgos por el no cumplimiento de los procesos, presentando las consecuencias que puedan surgir de los mismos; así como el logro de los objetivos de la compañía a través de las actividades descritas en cada procedimiento.

c) Actividades de control, se incluirán todas las políticas y procedimientos que aseguren la toma de acciones necesarias para orientar los riesgos hacia el logro de las metas de la entidad, identificando aquellas operaciones de autorización,

d) Información y Comunicación, enfocándose en toda la información que deberá ser obtenida, capturada, procesada y reportada por el sistema actual. Al mismo tiempo, la creación de canales de comunicación confiables para dar a conocer las políticas y procedimientos que establece la compañía.

e) Monitoreo, incorporará las actividades de supervisión y dirección sobre las funciones que cada empleado estará obligado a realizar. Además el establecimiento de políticas referidas a comparaciones periódicas de los registros de ventas contra la documentación física; retroalimentación a los empleados a través de seminarios y capacitaciones de entrenamiento en cuanto a las obligaciones tributarias formales y sustantivas que les corresponden a las gasolineras.

El diseño que reúne las políticas y procedimientos para el manejo de los ingresos está estructurado de la siguiente manera:

1. Objetivos

2. Estructura Organizativa

3. Perfil de Puestos

Gerente de Estación

Contador

Supervisor de Turno

Cajero

Agente de servicio

4. Políticas y Procedimientos

Ingresos

Revisión y aprobación de créditos

Descuentos a clientes mayoristas

Inventarios

5. Formularios de Control

3.2 OBJETIVOS.

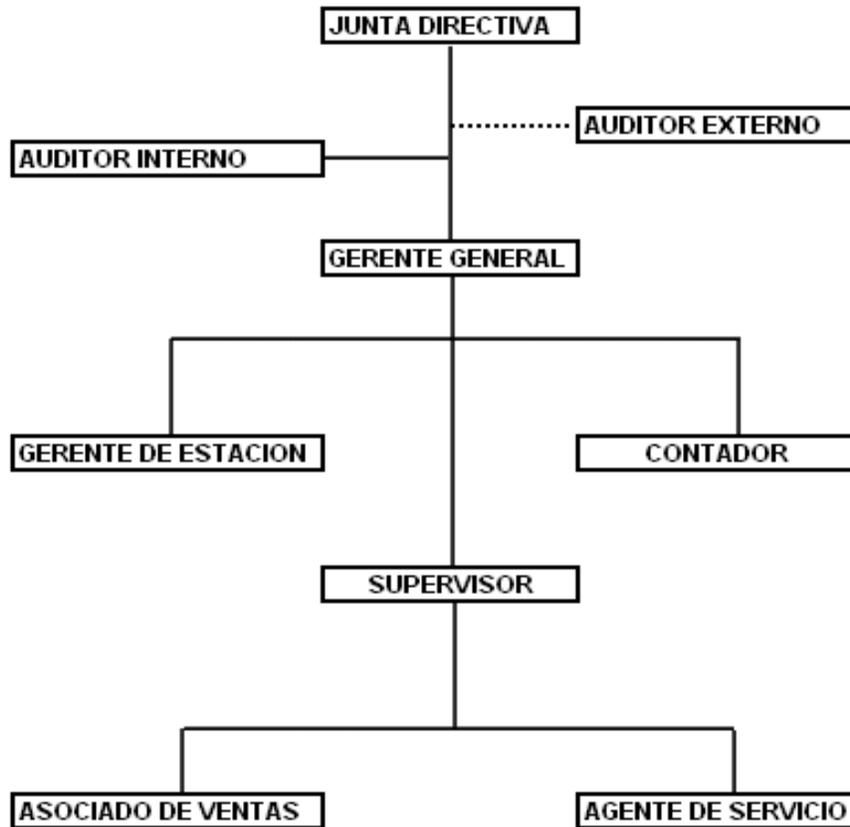
La implementación de este manual, tiene por objeto el establecimiento de controles efectivos en el rubro de ingresos y las áreas relacionadas, que permitan integrar elementos del enfoque COSO que generen una mayor eficiencia y eficacia en el control de los beneficios económicos. Tomando en cuenta además los aspectos tributarios que les corresponden; salvaguardando así, los recursos de la compañía y asegurando razonabilidad en la información financiera.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La adecuada implementación de un control interno requiere de una segregación apropiada de autoridad, que alcance el más alto grado de operatividad, es decir, niveles de jerarquía que permitan efectividad en la toma de decisiones; por ello, con base a las actividades que desarrolla el sector gasolineras y en atención de los objetivos que persigue se ha diseñado la siguiente estructura organizativa (Figura 1):

En la figura se muestra el organigrama estándar propuesto para las estaciones de servicio; con base a que cada gasolinera debería de trabajar con tres turnos en el día, distribuyendo al personal entre estos, a excepción del gerente y el contador, quienes tendrán un horario establecido, pero que

FIGURA 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.



deberán estar a la disposición si es necesaria su presencia ante algún acontecimiento.

La cantidad de personas se establece proponiendo que las estaciones de servicio cuenten con dos casetas de cobro y cuatro islas:

- a) 1 Gerente de estación, deberá existir una persona en la que se delegue la responsabilidad en cuanto a la administración

- b) 1 Contador, a cargo de asegurar la integridad de las operaciones de control, así como de mantener la eficiencia y seguridad en los procesos establecidos por la entidad, y la generación de información financiera.

- c) 3 supervisores, se requiere de una persona por turno que este encargada de supervisar las funciones que deben realizar los asociados de ventas y los agentes de servicio.

- d) 6 asociados de ventas, distribuyendo dos por cada turno, para hacer el proceso de facturación más eficiente.

- e) 12 agentes de servicio, corresponden 4 por turno, para atender una isla, de una bomba con dos caras.

En la estructura propuesta se describen los niveles de autoridad idóneos que deben existir, partiendo de la junta directiva de la estación de servicio, quien delegará en el gerente general la responsabilidad del negocio, y éste a su vez atribuirá actividades administrativas en el gerente de estación.

El gerente deberá estar a cargo de los supervisores de turno, en cuanto a las funciones de ventas, sin omisión de los procedimientos de control interno establecidos por la compañía. Tiene responsabilidad indirecta referente a las otras posiciones del organigrama.

El contador, tiene como subalterno al supervisor de turno, en lo que respecta a velar porque este haga cumplir los procesos de control, y a la utilización correcta de los recursos; además de forma indirecta puede tener ingerencia en los otros cargos.

El supervisor de turno dependerá en parte del gerente de la estación y por otro lado del contador, encargándose de vigilar el trabajo de los cajeros y agentes de servicio, monitoreando que todo esté funcionando de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Los agentes de servicio, así como asociados de venta, deberán tener como jefe inmediato al supervisor de turno.

3.4 PERFIL DE PUESTOS.

Las políticas de recursos humanos son esenciales para la contratación y disminución de rotación de la gente competente para permitir que los planes que tiene la empresa sean llevados

a cabo y que sus metas sean alcanzadas, es necesario definir el perfil de las personas que van a desempeñar los puestos relevantes en el área de ingresos de la empresa, tal como se mostró en la figura anterior, estos son:

- a) Gerente de estación
- b) Contador
- c) Supervisor de turno
- d) Asociado de ventas
- e) Agente de servicio

CUADRO 1: GERENTE DE ESTACION

| | | |
|--------------------------|-------------------|--|
| NOMBRE DEL PUESTO | DEPENDE DE | SUPERVISA A |
| GERENTE DE ESTACION | GERENTE GENERAL | SUPERVISOR DE TURNO, TIENE INGERENCIA SOBRE LOS OTROS CARGOS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL PUESTO |
| ADMINISTRAR LA ESTACION DE SERVICIO, SER LA VIA DE COMUNICACIÓN CON TERCEROS; VELAR POR ALCANZAR LAS METAS, ENFOCANDOSE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS POR LA COMPAÑÍA |

| | | |
|---|----------------------------------|--|
| SEXO / EDAD | EXPERIENCIA | NIVEL ACADEMICO |
| MASCULINO - FEMENINO, 23 A 40 AÑOS DE EDAD | DOS AÑOS EN PUESTOS SIMILARES | NIVEL DE EGRESADO O GRADUADO DE LA CARRERA DE ADMN DE EMPRESAS, O CARRERAS AFINES |

| |
|--|
| OTROS CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA |
| ASPECTOS RELACIONADOS A MERCADEO Y VENTAS, MANEJO DEL PERSONAL CONOCIMIENTO EN APLICACIÓN DE LEYES TRIBUTARIAS, LABORALES Y MERCANTILES ENTENDIMIENTO DEL CONTROL INTERNO AREAS DE INGRESOS Y DE LOS PROCESOS INVOLUCRADOS CONOCIMIENTO DE ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS POSEER LIDERAZGO TRABAJAR BAJO OBJETIVOS EMPRESARIALES Y PERSONALES PARA LOGRAR METAS A CORTO PLAZO |

CUADRO 2: CONTADOR

| NOMBRE DEL PUESTO | DEPENDE DE | SUPERVISA A |
|--------------------------|-------------------|--|
| CONTADOR | GERENTE GENERAL | LOS DEMAS PUESTOS EN CUANTO AL CUMPLIMIENTOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES |

| OBJETIVO DEL PUESTO |
|--|
| ASEGURAR LA INTEGRIDAD DE LAS OPERACIONES DE CONTROL QUE LE HAN SIDO ASIGNADAS, DE TAL MANERA QUE SE LOGRE MANTENER LA EFICIENCIA Y SEGURIDAD EN LOS PROCESOS ESTABLECIDOS POR LA ENTIDAD VELAR PORQUE LA INFORMACION FINANCIERA SEA PRESENTADA EN FORMA CONFIABLE Y OPORTUNA |

| SEXO / EDAD | EXPERIENCIA | NIVEL ACADEMICO |
|---|-------------------------------|---|
| MASCULINO - FEMENINO, 20 A 40 AÑOS DE EDAD | DOS AÑOS EN PUESTOS SIMILARES | NIVEL DE EGRESADO O GRADUADO DE LA CARRERA DE CONTADURIA PUBLICA, O CARRERAS AFINES |

| OTROS CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA |
|--|
| CONOCIMIENTO EN APLICACIÓN DE LEYES TRIBUTARIAS, LABORALES Y MERCANTILES POSEER CRITERIO PARA LA INTERPRETACION Y ANALISIS DE INFORMACION FINANCIERA CONOCIMIENTO DE TODOS LOS ASPECTOS RELACIONADOS A CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES POSEER SENTIDO DE INDEPENDENCIA IDENTIFICACION DE LAS AREAS DE INGRESOS Y LOS PROCESOS INVOLUCRADOS EN LAS MISMAS TRABAJAR BAJO OBJETIVOS EMPRESARIALES Y PERSONALES PARA LOGRAR METAS A CORTO PLAZO |

| FUNCIONES |
|--|
| RECONCILIACION DE VENTAS DIARIAS, INCLUYE VERIFICACION DE DOCUMENTACION FISICA QUE AMPARE EL DESPACHO A CLIENTES CREDITO, EFECTIVO Y CUPONES CONCILIACION DE INVENTARIO DE COMBUSTIBLE Y REPORTE DE VARIACIONES MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ENTIDAD PREPARACION DE REPORTES FINANCIEROS, DECLARACIONES DE IVA, PAGO A CUENTA, RENTA REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES DE LA GASOLINERA |

CUADRO 3: SUPERVISOR DE TURNO

| | | |
|--------------------------|-----------------------------------|---|
| NOMBRE DEL PUESTO | DEPENDE DE | SUPERVISA A |
| SUPERVISOR DE TURNO | GERENTE DE ESTACION Y CONTADOR | ASOCIADOS DE VENTA Y AGENTES DE SERVICIO |

| |
|--|
| OBJETIVO DEL PUESTO |
| ASEGURAR LA INTEGRIDAD DE LAS OPERACIONES DE CONTROL Y VENTAS QUE LE HAN SIDO ASIGNADAS, DE TAL MANERA QUE SE LOGRE MANTENER LA EFICIENCIA Y SEGURIDAD EN LOS PROCESOS ESTABLECIDOS. |

| | | |
|---------------------|--------------------|--|
| SEXO / EDAD | EXPERIENCIA | NIVEL ACADEMICO |
| 20 -35 AÑOS DE EDAD | 1 AÑO | BACHILLER, ESTUDIANTE UNIVERSITARIO ADMON DE EMPRESAS O CARRERAS |

| |
|---|
| OTROS CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA |
| POSEER LIDERAZGO USO DE EQUIPOS INFORMATICOS MANEJO DE PERSONAL HABILIDAD PARA ESCRIBIR REPORTES Y PARA LLEVAR A CABO PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL. |

| |
|---|
| FUNCIONES |
| CIERRE DE VENTAS, INCLUYE CORTES DE TURNO Y DOCUMENTACION ANEXA SUPERVISAR EL TRABAJO DEL PERSONAL QUE LE HA SIDO ASIGNADO TOMA DE INVENTARIOS DE COMBUSTIBLE |

CUADRO 4: ASOCIADOS DE VENTAS O CAJERO

| | | |
|--------------------------|---------------------|----------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO | DEPENDE DE | SUPERVISA A |
| CAJERO | SUPERVISOR DE TURNO | NO TIENE SUBALTERNOS |

| |
|--|
| OBJETIVO DEL PUESTO |
| ASEGURAR LA FACTURACION DEL CIENTO POR CIENTO DE LAS VENTAS REALIZADAS EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO |

| | | |
|---------------------|--------------------|--------------------------------------|
| SEXO / EDAD | EXPERIENCIA | NIVEL ACADEMICO |
| 18 -40 AÑOS DE EDAD | 1 AÑO COMO MINIMO | BACHILLER O ESTUDIANTE UNIVERSITARIO |

| |
|--|
| OTROS CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA |
| USO DE EQUIPOS INFORMATICOS INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS DE SUS FUNCIONES HABILIDAD EN CUANTO AL MANEJO DE LA DOCUMENTACION FISCAL |

| |
|--|
| FUNCIONES |
| FACTURACION POR CADA OPERACIÓN DE VENTAS REALIZADA CONTROL DE VENTAS POR AGENTE DE SERVICIO EN EL SISTEMA ORDEN DE LA DOCUMENTACION FISCAL EMISION DE REPORTES REQUERIDOS PARA EL CONTROL DE INGRESOS |

CUADRO 5: AGENTE DE SERVICIO 0 ISLERO

| | | |
|--------------------------|---------------------|----------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO | DEPENDE DE | SUPERVISA A |
| AGENTE DE SERVICIO | SUPERVISOR DE TURNO | NO TIENE SUBALTERNOS |

| |
|--|
| OBJETIVO DEL PUESTO |
| DAR LA MEJOR ATENCION A LOS CLIENTES Y LLEVAR A CABO EL PROCESO NECESARIO PARA QUE TODAS SUS VENTAS SEAN REGISTRADAS |

| | | |
|--|---|---|
| SEXO / EDAD | EXPERIENCIA | NIVEL ACADEMICO |
| MASCULINO - FEMENINO 18-50 AÑOS DE EDAD | NO NECESARIA EN GASOLINERAS, PERO QUE HAYA TRABAJADO ANTERIORMENTE | BACHILLER O ESTUDIANTE UNIVERSITARIO |

| |
|---|
| OTROS CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA |
| USO DE EQUIPOS INFORMATICOS INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS DE SUS FUNCIONES HABILIDAD PARA ATENDER A LOS CLIENTES |

| |
|---|
| FUNCIONES |
| DESPACHO DE COMBUSTIBLE A LOS CLIENTES DAR UNA BUENA ATENCION AL PRESTAR SU SERVICIO CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS |

3.5 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS PARA LAS ÁREAS RELACIONADAS CON LOS INGRESOS

ÁREA : INGRESOS

DESCRIPCION : Establecimiento de las políticas y procedimientos que controlen las ventas, facturación, y cumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas de índole tributaria.

POLÍTICA

1. Los gerentes de estación tienen la responsabilidad de dar a conocer a los empleados las obligaciones tributarias; proporcionando una disciplina en las actividades que realizan, a su vez asignando autoridad y responsabilidad en la delegación de funciones.
2. EL gerente deberá entregar a cada empleado un listado, en el cual se detallen todas las obligaciones formales y sustantivas con las que debe cumplir el sector gasolinerías, así como las sanciones en las que se incurren si se llegasen a incumplir.

PROCEDIMIENTO

1. El contador tendrá la obligación de capacitar al personal de nuevo ingreso en cuanto a las obligaciones formales y sustantivas con las que debe cumplir el sector gasolineras.
2. El gerente de la estación de servicio se encargará de mejorar el control a través de: descripciones por escrito de la autoridad y responsabilidad de cada puesto, reuniones de trabajo encaminadas a recordar las obligaciones tributarias con las que se debe cumplir.
3. Mensualmente el contador se reunirá con los empleados para reforzar los aspectos relacionados a procedimientos y al cumplimiento de las obligaciones tributarias.

POLÍTICA

1. El contador tiene la responsabilidad de supervisar las actividades de control con respecto al procesamiento de la documentación fiscal, y velar porque estas sean desarrolladas eficazmente.

2. Se deben implementar mediciones de rendimiento de la facturación para asegurar que las ventas se registren de forma exacta y sin demoras.

PROCEDIMIENTO

1. El supervisor de turno presentará al contador la requisición de la documentación fiscal que necesita para ser entregada al cajero, mediante formulario No.1.
2. Cuando el contador haga la entrega de los documentos, llenara el control de los mismos con las cantidades que esta entregando, el cual debe ser firmado por ambos, formulario No. 2.
3. El supervisor de turno entregara a los cajeros los documentos de forma correlativa, y mediante un control, formulario No.3 debidamente firmados por ambos.
4. Por cada turno se tendrán cuatro agentes de servicio, dividido uno por isla; dos cajeros, uno por caseta; un supervisor.
5. El islero atenderá las dos bombas existentes en cada isla, encargándose de dar la atención debida a los clientes y de cumplir los procesos respectivos.

6. El agente de servicio antes de servir el producto, preguntará al cliente si es contribuyente o consumidor final, la cantidad que necesita y el tipo de combustible
7. Si es contribuyente, entonces le solicitará la tarjeta de registro de IVA, en lo que le despacha, el islero se dirigirá al cajero designado para su isla a solicitarle el documento correspondiente, cuando ya lo tiene en su poder procede al cobro del cliente y a la entrega del mismo.
8. Si el cliente es consumidor, el agente indica al cajero que elabore la factura con las cantidades de combustible servidas.
9. Para que la compañía se asegure que el agente de servicio esta cumpliendo con la obligación tributaria de facturar cada venta, se motivará a este por medio de incentivos para este caso denominado "Total ventas facturadas, 100 millas ganadas semanalmente", estas serán acumuladas por 3 meses, al final de ese periodo se realizará el canje de los mismos por premios.

El control de la facturación lo llevará el cajero a través del sistema, donde indicará quien ha realizado cada venta, y al final del día el gerente de la estación emitirá el reporte

acumulado, el cual se consolidará mensualmente. Y además será cotejado con las ventas generadas en libros, verificando que la facturación haya sido realizada en su totalidad.

10. En el caso de las ventas realizadas en autoservicio, el cliente deberá acercarse a la caseta destinada a la isla donde se ubicó, y el cajero tendrá que seguir el proceso detallado anteriormente, emitiendo siempre el documento que corresponda.

11. Al final de cada turno, el cajero deberá emitir un reporte del sistema que le indicará el total de ventas realizadas en su horario, el cual presentará al supervisor debidamente cotejado con la documentación fiscal correspondiente lo que deberá de cuadrar. Además se llenará el control de ingresos donde detallará las ventas realizadas y los métodos de pago que amparan esos ingresos.

12. Al existir diferencias entre lo facturado y lo reportado, debe investigarse el origen de la misma y proceder a facturar en el caso de que sea un faltante.

13. La documentación tiene que estar debidamente ordenada por número de correlativo y separadas por facturas y comprobantes de crédito fiscal. El supervisor deberá controlar que no falte

ningún correlativo, en caso de que faltara deberá reportarlo al contador por medio del formulario No.4.

Cuando el cajero realice la anulación de un documento, tiene que indicar la razón, y el supervisor verificar que se encuentre el juego completo del mismo, y reportarlo de la forma indicada anteriormente.

14. El supervisor luego de conciliar las ventas de su turno, entregara el paquete de documentos al contador, este se encargará de hacer la conciliación total del día.

15. El contador cada mes deberá generar un cuadro comparativo que contenga información, tal como: ingresos según facturación de acuerdo a los reportes del supervisor, libro de IVA (consumidor final y contribuyentes), ingresos reportados en las declaraciones de IVA y pago a cuenta, además los ingresos según la contabilidad, determinar si hay diferencias y sustentarlas. Formulario No.5.

POLÍTICA

1. Al recibir visitas ya sea ocasionalmente o tener destinados puntos fijos por parte del personal del Ministerio de Hacienda, el gerente de estación es responsable de tomar

medidas preventivas para minimizar riesgos y evitar sanciones.

PROCEDIMIENTO

1. En caso de recibir actas de advertencia por parte de los fedatarios, debido al incumplimiento de una obligación formal o sustantiva:

1.1. El empleado de la estación deberá entregar el acta al gerente, para que este conozca e informe inmediatamente de la situación al concesionario.

1.2. El gerente tiene como responsabilidad tomar medidas que impidan que los empleados encargados de la facturación vuelvan a caer en los errores que permitieron la elaboración del acta.

ÁREA : **REVISIÓN DE CRÉDITOS Y APROBACIONES**

DESCRIPCION : Establece el procedimiento para las ventas al crédito.

POLÍTICA

1. Para disponer de controles adecuados sobre las ventas de combustible al crédito, se requerirá de que las cuentas cumplan con los criterios esenciales y se realizará el análisis de su riesgo crediticio.

PROCEDIMIENTO

1. Toda persona natural o jurídica que desee adquirir crédito con la estación de servicio deberá presentar la siguiente documentación, ante el gerente:

- a) Solicitud de crédito completamente llena en todos sus requerimientos
- b) Mínimo dos referencias comerciales por escrito
- c) Estados Financieros por lo menos de tres meses atrás
- d) Pagare firmado por representante legal, por el monto que está solicitando
- e) Fotocopia de NIT y Registro de IVA de la compañía

2. Al realizar el análisis del cliente podrá dar tres opciones, dependiendo de los puntos alcanzados en la evaluación realizada, consistente en el estudio de la capacidad financiera del solicitante tomando en cuenta criterios establecidos por la Superintendencia del Sistema Financiero, tales como: indicadores de rentabilidad, ratios de liquidez, nivel de endeudamiento adecuado, rotación de cuentas por cobrar e inventarios:

- a) Riesgo bajo, mayor a 80 puntos
- b) Riesgo Medio, entre 61 y 79 puntos
- c) Riesgo Alto, menor a 60 puntos

3. Cuando el gerente de la estación tenga la documentación en su poder, procederá con la investigación y análisis correspondiente de la misma, para asegurarse que todo es verídico, apoyándose en instituciones dedicadas a la administración de carteras, por ejemplo: Dicom, S.A. de C.V.

4. Al tener el resultado, el gerente presentará la información al dueño de la estación para que este decida si otorgará o no el crédito; si es riesgo bajo podrá otorgarlo sin problema; riesgo medio, autorizará pero un limite menor al solicitado

por el cliente, y con el riesgo alto podrá negarse automáticamente.

POLÍTICA

1. Las ventas al crédito requerirán de la revisión y aprobación del nivel gerencial apropiado, antes de que las transacciones sean acordadas, por lo que no se podrá iniciar ninguna operación con el cliente solicitante hasta que el dueño de la estación lo autorice.

PROCEDIMIENTO

- 1) Al momento en que el cliente sea aprobado, se le comunicará a través de una carta informativa, en donde se indicará las condiciones del crédito otorgado.
- 2) Para el despacho del cliente se le entregará un juego de vales identificados debidamente por un número correlativo, el cual será controlado por el contador de la estación, a través del formulario No. 6.

POLÍTICA

1. Deberá existir separación de funciones y responsabilidades entre quien aprueba el crédito, y quienes tienen la

responsabilidad por las funciones de ventas, cuentas por cobrar, facturación, cobranzas.

PROCEDIMIENTOS

1. Cuando el cliente de crédito llega a la gasolinera para que se le despache el producto, entregará el vale al agente de servicio; este verificará que sea cliente autorizado y que el vale cuente con todos los requisitos establecidos.
2. Al comprobar los datos, se procede al despacho del combustible.
3. Mientras se despacha, el agente de servicio solicitará al cajero asignado que realice la emisión del documento fiscal, según los datos proporcionados en el vale.
4. El cajero procederá con la acción, y estampará un sello con la leyenda "combustible despachado", en el vale recibido.
5. Al final de turno, cuando el cajero entrega al supervisor todos los documentos, él último se encargará de llenar el cuadro de control de clientes, donde se reflejará el límite de crédito otorgado, el consumo y los pagos realizados por los clientes. Formulario No.7.

6. La responsabilidad por el control de la cartera de créditos la tiene el contador.

POLÍTICA

1. Se tendrá que revisar periódicamente que los saldos registrados para cada cliente en el formulario No. 6, concuerden con los registros contables.

PROCEDIMIENTOS

1. El contador al final de cada quincena, revisará que los saldos presentados en el auxiliar, estén debidamente cuadrados con la contabilidad, y además que coincidan con los documentos físicos para cobro de las cuentas.

ÁREA : **DESCUENTOS A CLIENTES MAYORISTAS**

DESCRIPCION : Establece el procedimiento para el otorgamiento de descuentos a clientes mayoristas.

POLÍTICA

1. Los descuentos tendrán que ser debidamente autorizados, según el volumen de compra de combustible que realicen, tomando como parámetro los últimos seis meses; según los rangos detallados a continuación:

- a) de 2000 a 3500 galones semanales \$ 0.01 ctvs. por galón
- b) de 3501 a 7000 galones semanales \$ 0.02 ctvs. por galón
- c) de 7001 en adelante \$ 0.03 ctvs. por galón

PROCEDIMIENTO

1. El descuento debe ser aprobado por el gerente de la estación, con base a la evaluación del cliente.

2. Cuando los clientes lleguen a la gasolinera a solicitar el despacho de combustible, el agente de servicio comunicará al cajero la cantidad a despachar.

3. El cajero procederá a ingresar la cantidad despachada en el sistema, para que el monto de la factura (en caso de ser consumidor final), involucre el descuento respectivo; reflejando en el documento el precio base, el descuento y el precio neto.
4. Si el cliente es contribuyente, el cajero emitirá el crédito fiscal, y en dicho documento se le aplicará el descuento correspondiente.
5. Al terminar el turno el cajero deberá entregar de forma ordenada los duplicados al supervisor de turno, para que este a su vez los entregue al contador y puedan ser cotejadas con el sistema.
6. Este control deberá llevarse en archivo separado de tal forma que pueda identificarse sin problemas los correlativos.

ÁREA : **INVENTARIOS**

DESCRIPCION : Establece el procedimiento para la venta y conciliación de combustibles.

POLÍTICA

1. Para realizar una conciliación exacta de los inventarios contra los ingresos se deberán establecer actividades de prueba, calibración, mantenimiento de rutina de los equipos de medición.

PROCEDIMIENTO

1. El supervisor de turno deberá tomar el inventario de combustible con el que inicia sus ventas.

2. Todas las salidas de inventario deben estar debidamente documentadas por los comprobantes correspondientes. Entendiendo por salidas " venta, traslados, donaciones"

3. El contador debe de llevar un control de inventarios, donde se contemplen tanto las compras como las salidas de combustible para realizar la conciliación de los mismos. Formulario No.6.

4. Este control deberá estar actualizado diariamente, de acuerdo a los reportes presentados por turno; con registros detallados por producto, actualizados y exactos.

POLÍTICA

La responsabilidad por los ajustes del inventario tendrá que estar separada de la custodia del inventario

PROCEDIMIENTO

1. Los informes basados en la contabilidad deberán estar también disponibles para que el gerente de la estación, actuando como custodio del inventario, pueda realizar el análisis de pérdidas del mismo. En caso, de la existencia de faltantes por evaporaciones, derrame, robo o fugas (el cliente se va sin cancelar), se procederá a realizar la factura, según lo indicado en el Código Tributario.
2. Las salidas de inventario, no importando cual sea la razón, deberán ser claramente registradas contablemente, en cuanto a su descripción, cantidad, y cualquier otra información que corresponda.

3. Las pérdidas por mediciones físicas del inventario contra los saldos reflejados en los registros contables, deberán ser identificados como ajustes de inventarios en dichos registros.
4. Las variaciones identificadas, tendrán que ser informadas por el contador al gerente de la estación, de forma separada por faltantes producidos por evaporación, derrames, contaminaciones, robos.

POLÍTICA

1. El Contador deberá conciliar diariamente las existencias. Además, una vez por semana se deberá realizar una comparación entre la medida de vara y el veedor root para verificar que el inventario sea el correcto, y el sistema no este presentando fallas.

PROCEDIMIENTO

1. El contador deberá hacer una conciliación diaria de combustibles, calculando la variación del mismo y registrando la tendencia del día y el acumulado del mes por tanque (ganancias / perdidas en galones y como porcentaje de la venta diaria y acumulada).

2. El gerente de estación es el responsable de las variaciones de combustible de su estación, debe supervisar al menos dos veces por semana las tendencias de estas para tomar acciones correctivas.

3. Las diferencias por faltantes al momento de realizar las tomas físicas de inventario, deben ser facturadas para ser reportadas en los registros de IVA, y pagar el impuesto correspondiente.

3.6 FORMULARIOS DE CONTROL.

A continuación se proponen formularios de control interno, que ayuden a mejorar la efectividad en los procesos relacionados al área de ingresos.

FORMULARIO No. 1

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: _____

REQUISICIÓN DE DOCUMENTACIÓN FISCAL

FECHA: _____

| TIPO DE DOCUMENTO | CANTIDAD DE BLOCK REQUERIDOS |
|--------------------------|-------------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

SOLICITADO POR

SUPERVISOR DE TURNO No.

FORMULARIO No. 2

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: _____

DOCUMENTACIÓN ENTREGADA A SUPERVISORES

FECHA: _____

| TIPO DE DOCUMENTO | CANTIDAD DE BLOCKS ENTREGADOS | CORRELATIVOS | |
|-------------------|-------------------------------|--------------|--------|
| | | DEL No. | AL No. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

**ENTREGADO POR
CONTADOR**

**RECIBIDO POR
SUPERVISOR DE TURNO No.**

FORMULARIO No. 3

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: _____

DOCUMENTACIÓN ENTREGADA A CAJEROS

FECHA: _____

| TIPO DE DOCUMENTO | CANTIDAD DE BLOCKS ENTREGADOS | CORRELATIVOS | |
|-------------------|-------------------------------|--------------|--------|
| | | DEL No. | AL No. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ENTREGADO POR
SUPERVISOR DE TURNO No.

RECIBIDO POR
CAJERO TURNO No.
CASETA ASIGNADA #

FORMULARIO No. 4

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: _____

REPORTE DE DOCUMENTOS ANULADOS

FECHA: _____

| TIPO DE DOCUMENTO | CORRELATIVOS | | RAZON | | MOTIVO | CAJERO RESPONSABLE |
|-------------------|--------------|--------|-------|--|--------|--------------------|
| | DEL No. | AL No. | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

ENTREGADO POR
SUPERVISOR DE TURNO No.

RECIBIDO POR
CONTADOR

FORMULARIO No. 5

NOMBRE DE LA COMPANIA: _____

CONCILIACION DE INGRESOS REPORTADOS

FECHA: _____

| PERIODOS | REPORTE DE VENTAS SEGÚN CINTA DEL RUBY | | INGRESOS REPORTADOS | | | | | |
|----------|--|--|--------------------------|----------------|-------|---------------|---------------|------------------------|
| | | | LIBROS DE IVA (VENTAS) | | | DECLARACIONES | | DIFERENCIAS DETECTADAS |
| | | | CONSUMIDOR FINAL | CONTRIBUYENTES | TOTAL | IVA | PAGO A CUENTA | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

ELABORADO POR CONTADOR

REVISADO POR GERENTE DE ESTACIÓN

FORMULARIO No. 6

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: _____

ENTREGA DE VALES CLIENTES CRÉDITO

FECHA: _____

| NOMBRE DEL CLIENTE | CANTIDAD DE BLOCKS ENTREGADOS | CORRELATIVOS | |
|--------------------|-------------------------------------|--------------|--------|
| | | DEL No. | AL No. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ENTREGADO POR
CONTADOR DE LA ESTACIÓN

RECIBIDO POR
NOMBRE DEL CLIENTE

FORMULARIO No. 7

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: _____

REGISTRO MENSUAL DE CLIENTES CRÉDITO

MES: _____

| NOMBRE DEL CLIENTE | LIMITE ASIGNADO | CARGOS | ABONOS | SALDO | OBSERVACIÓN |
|---------------------------|------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

ELABORADO POR
SUPERVISOR DE TURNO No.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

De acuerdo a la investigación realizada, consistente en el análisis de la deficiencia del control interno de los ingresos en las gasolineras, el cual no contaba con aspectos que involucraran los requerimientos exigidos por la legislación nacional tributaria, así como elementos que les proporcionaran efectividad y eficiencia en las operaciones del negocio; se logro determinar las siguientes conclusiones:

4.1 CONCLUSIONES.

1. El personal contratado para llevar a cabo la gerencia de la estación de servicio, no cumple con el perfil idóneo que se necesita para el buen desempeño de las funciones que tiene bajo su responsabilidad, ya que no tiene el conocimiento necesario en cuanto a las exigencias de las leyes nacionales donde se presentan las obligaciones con las que deben cumplir las gasolineras; así como tampoco implementan un control interno apropiado.
2. Se incumplen constantemente las obligaciones formales y sustantivas al momento de facturar, ya que hay diversos factores que estropean el proceso, entre estos el no tener el suficiente personal y contar con una mala segregación de funciones.

3. Los gerentes no realizan un monitoreo de las funciones delegadas a los empleados en cuanto al manejo de la documentación fiscal, y al cumplimiento de las obligaciones tributarias; debido a que no tienen el suficiente conocimiento de las mismas; ocasionando así que no se emita una factura por transacción de venta realizada sino que al final del día se consolida la información elaborando un solo documento por la diferencia determinada entre el sistema y la documentación física.

RECOMENDACIONES.

1. Contratación de personal idóneo que perfiles al puesto, cumpliendo con requisitos mínimos para cada una de las áreas que necesiten ser monitoreadas por los niveles de riesgos inherentes que tiene.
2. El sistema de ventas, deberá estar en línea con el de facturación, para que al momento de realizar la transacción se emita un ticket debidamente autorizado por el Ministerio de Hacienda asegurando que todos los ingresos están siendo facturados. Además se agilizará el proceso y evitara contratiempos a los clientes

3. Los gerentes deben conocer la legislación nacional (leyes tributarias), para estar seguros de cuales son las obligaciones con las que deben cumplir en representación de la entidad y así evitar las sanciones impuestas por el Ministerio de Hacienda y no tener reincidencias.

4. Una adecuada segregación de funciones para que se logre cumplir con los procesos de tal manera que no puedan estropearlos.

5. Los registros contables deberán estar amparados con la documentación necesaria, para poder realizar una conciliación entre los ingresos y los soportes fiscales.

BIBLIOGRAFÍA

Estupiñán Gaitan, Rodrigo. Marzo 2002. Control Interno y Fraudes. Bogota.

Hernández Sampieri, Roberto; Hernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar.1991. Segunda edición. Best séller, Metodología de la Investigación. McGRAW-Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Normas Internacionales de Información Financiera, Edición 2006.

Mantilla B. Samuel Alberto. 2005. Cuarta Edición. Control Interno Informe COSO, ECOE ediciones. Bogota, D.C., Colombia 4ta. Edición.

Mendoza Orantes Ricardo. Marzo 2006. Código Tributario y su Reglamento. 35^a. Edición.

Ministerio de Hacienda www.mh.gob.sv

ANEXOS



San Salvador, Septiembre de 2006.

*Señores
Administradores
Estaciones de Servicio ESSO*

Por medio de la presente les manifestamos que pertenecemos al grupo No.15 de los alumnos egresados la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública; y nos encontramos realizando nuestro trabajo de graduación titulado "Análisis y diseño de un sistema de control interno para el área de ingresos del sector gasolineras, bajo el enfoque del Informe COSO".

Al respecto solicitamos a ustedes su colaboración para responder el cuestionario anexo, aclarándoles que la información obtenida es para usos puramente científicos del trabajo y será manejada con responsabilidad y la confidencialidad debida.

Agradeciéndoles de antemano por la atención a nuestra solicitud.

Atentamente,

Sandra Beatriz Mejía Herrera

Sandra Dolores Barahona

Silvia Margarita Ramírez Parada



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA

1. Cuanto tiempo tiene de experiencia trabajando en el área administrativa?
 - a) menos de un año
 - b) de uno a cinco años
 - c) más de cinco años

2. Cual es su nivel académico?
 - a) Bachiller
 - b) Administrador de Empresas
 - c) Contador Publico
 - d) Estudiante Universitario
 - e) Otros

3. Ha recibido capacitaciones acerca del control interno?
SI () NO ()

4. Si su respuesta es afirmativa, en qué áreas se ha capacitado?
 - a) Manejo de Ingresos
 - b) Obligaciones Formales y Sustantivas en el área tributaria
 - c) Otros (Explique) _____

5. Conoce la importancia del sistema de control interno implementado en la empresa?
SI () NO ()

6. Existen canales de comunicación para asegurar que los empleados de las estaciones de servicio conozcan los procesos a seguir por cada operación de ventas a realizar?
SI () NO ()

7. Considera que los procedimientos establecidos para controlar los ingresos, van acorde a las necesidades de la empresa?

SI ()

NO ()

8. Considera usted que existe la flexibilidad para modificar los sistemas de controles actuales, que garanticen la efectividad de las operaciones específicamente en el área de ingresos?

SI ()

NO ()

9. Considera que el sistema de control interno garantiza el cumplimiento de aspectos legales referidos a las siguientes leyes?

a) Mercantiles

b) Tributarias

c) Civiles

d)

Otras

normativas.

Explique_____

10. Asegura y monitorea que sus subalternos cumplan con las exigencias de controles para el buen desarrollo de las actividades relacionadas con el manejo de los recursos financieros?

SI ()

NO ()

11. Hay adiestramiento / orientación en el área de ingresos para nuevos empleados, que incluya una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?

SI ()

NO ()

12. Existe una apropiada segregación de actividades (por ejemplo separación entre quien recibe el dinero, remesarlo al banco y los registros contables)

SI ()

NO ()

13. La empresa realiza una auto evaluación del cumplimiento de los procesamientos de control establecidos?

SI ()

NO ()

14. Cree que beneficiaria a la empresa la implementación de cambios en los manuales de control interno , con elementos que permitan un manejo más eficiente y efectivo de los ingresos?

SI ()

NO ()

15. Conoce las obligaciones formales y sustantivas establecidas en el ámbito fiscal con las que debe de cumplir el sector que usted administra?

SI ()

NO ()

16. Cada cuanto tiempo la estación recibe visitas de parte del Ministerio de Hacienda, para la evaluación del cumplimiento de lo requerido por las leyes tributarias nacionales?

a) semanal

b) quincenal

c) mensual

d) al año

e) otros (explique)

17. Alguna vez ha sido sancionada su administrada por no acatar un requerimiento fiscal?

a) una ocasión

b) dos veces

c) en varias ocasiones

18. Si su respuesta es afirmativa, ha tomado medidas correctivas al respecto?

SI ()

NO ()