

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



Fundada en 1841

"Sistema de Control Interno para Incrementar la Eficiencia del Transporte Centroamericano de Pasajeros Vía Terrestre. Caso Práctico".

Trabajo de Graduación Presentado Por:

Miriam Estela Cárcamo Marroquín
Javier Alexander Velasco Montiel
Juana Janet Alfaro

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Julio de 2002

San Salvador , El Salvador , Centroamérica



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector :DRA. Maria Isabel

Rodríguez

Secretaria :Licda. Lidia Margarita Muñoz
Vela

Decano de la Facultad
De Ciencias Económicas :Msc. Roberto Enrique Mena

Secretario de la Facultad
De Ciencias Económicas :Lic. José Wilfredo Zelaya
Franco

Asesor :Lic. Álvaro Edgardo Calero
Rodas

Tribunal Examinador :Lic. Ricardo Alberto Jiménez
Benítez

:Lic. Manuel Antonio Mejia
:Lic. Álvaro Edgardo Calero
Rodas

Julio de 2002

San Salvador, el Salvador, Centroamérica

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, por su misericordia y amor infinito. A mi madre y hermana, Rosario Alfaro y Vilma Alfaro por su apoyo. A mi esposo e hijo Francisco y Kevin Mancía, por su valiosa colaboración, confianza y aliento brindado. A mi Cuñado y Maestros de clase, por su apoyo moral y académico.

Juana Janet Alfaro

A Dios todo poderoso, por permitirme llegar hasta este momento. A mi madre por su sacrificio y apoyo incondicional. A mis hermanos por su ayuda y comprensión en todo el proceso. A mis amigos y maestros por su apoyo constante y por que me animaron a seguir adelante.

Miriam Cárcamo

A Dios todopoderoso, a mi madre Aída, a mi esposa América y hermanos por darme el apoyo y cariño necesario para culminar esta meta. Asimismo agradezco a la Universidad de El Salvador y le pido a Dios derrame bendiciones sobre el esfuerzo que realizan en beneficio de nuestra sociedad.

Javier Alexander Velasco

INDICE

Resumen	i
Introducción	iii
Capitulo I	
1.1 Reseña Histórica	1
1.1.1 Generalidades	
1.1.2 Desarrollo del Transporte en Centroamérica	2
1.1.3 Desarrollo de las Empresas de Transporte en El Salvador	3
1.2 Objetivos de las empresas	9
1.3 Principios y Estructuras Organizativas	11
1.3.1 Principios de Organización	
1.3.2 Estructura organizativa	14
1.4 Marco Legal	18
1.4.1 Otras Regulaciones Afines al Sector	26
1.5 Enfoque de Control Interno	27
1.5.1 Definición y División del Control Interno	
1.5.1.1 Control Interno Contable	
1.5.1.2 Control Interno Administrativo	28

1.5.1.3	Principio de Control Interno	30
1.5.1.4	Objetivos del Control Interno	
1.5.2	Importancia	31
1.5.3	Componentes de Control	32
1.5.3.1	Ambiente de Control	
1.5.3.2	Valoración del Riesgo de Control	35
1.5.3.3	Actividades de Control	39
1.5.3.4	Información y Comunicación	44
1.5.3.5	Vigilancia	46
Capitulo II		
2.1	Objetivos de la Investigación	47
2.2	Tipo de Estudio	
2.3	Población Objeto de Estudio	49
2.4	Investigación de Campo	
2.5	Procesamiento de la Información	51
2.6	Diagnostico de la Investigación	68

Capitulo III

3.1	Propuestas de Cambios al Interior de las Empresas	72
3.1.1	Organización Estructural	
3.1.1.1	Redefinir la Estructura Organizativa	
3.1.1.2	Perfil del Administrador	74
3.1.2	Mejoras y Control de los Recursos Humanos	76
3.1.3	Abastecimiento de Bienes y Servicios	78
3.1.4	Gestión Financiera	79
3.1.4.1	Área de Contabilidad	
3.1.4.2	Requisitos para la Emisión de Documentos	87
3.1.4.3	Protección y Salvaguarda de los Activos	89
3.1.4.4	Control de Otros Ingresos	94
3.1.4.5	Diseños de Hojas de Resultados Económicos por Unidad y Servicios	95
3.1.5	Iniciativa Empresarial	99
3.1.5.1	Servicios al Cliente	
3.1.5.2	Programa de Inversión en tecnología Moderna	101
3.2	Propuestas para Incrementar la Eficiencia Sectorial	105
3.2.1	Controles de Usuarios en los Autobuses	

3.2.2	Abastecimientos de Bienes y Servicios	108
3.2.2.3	Infraestructura	109
Capitulo IV		
4.1	Conclusiones	111
4.2	Recomendaciones	112
	Bibliografía	116
Anexos		
1	Ejemplos de Boletos de Viaje	
2	Editorial Periodístico del Transporte	
3	Informe de Autobuses del Viceministerio de Transporte	
4	Brochur Publicitario	

Resumen

La economía del país desempeña un rol importante en el logro de avances tecnológicos, debido al alcance de desarrollo urbano que de la inversión, por medio del poder adquisitivo de la moneda, en una nación esto se logra a través del perfeccionamiento de la calidad del control interno en los servicios de transporte internacional de pasajeros vía terrestre. Por medio de una conjunción de factores económicos que permiten volver eficientes las organizaciones dedicadas a este rubro, mediante la utilización de herramientas que permitan medir el desempeño de estos entes jurídicos, con la finalidad de lograr un eficiente control interno o perfeccionando el ya existente. Para efectos de la investigación se utilizó como metodología el estudio de la población que se encuentra ubicada en el área metropolitana de San salvador, debido a que el universo lo conforman 7 empresas legalmente establecidas.

Además se determinó que los controles que poseen son muy débiles o que no los aplican; así se constató que el 57% de la población objeto de estudio dijeron que no tienen

manuales de organización, no realizan inventarios físicos de los inmuebles de planta y equipo, no verifican el cumplimiento de obligaciones legales, desconocen las leyes que regulan y no aplican políticas de control para la salvaguarda del efectivo.

Lo anterior expuesto; lo revelan los resultados de las encuestas tabaludas en forma manual, de tal manera se concluye, que este trabajo de graduación aporta a la rama del transporté investigado; una metodología de ampliación y perfeccionamiento en las medidas y políticas de control interno, que de acuerdo a los resultados expuestos anteriormente son producto de la investigación por tanto se propone evaluar el control interno y que este constituya una labor esencial a emprender para el logro de objetivos en este tipo de empresas.

INTRODUCCION

En la economía salvadoreña las empresas de transporte internacional de pasajeros por vía terrestre, desempeñan una función importante, ya que contribuyen al desarrollo sostenible, fomentando la inversión extranjera, que da origen a nuevas fuentes de empleo y además permite intercambio cultural que se desarrolla en el ámbito centroamericano.

La elaboración de este documento esta orientado al estudio y evaluación del control interno administrativo contable, para incrementar la eficiencia del transporte, la investigación en esta área es dirigida para volver efectivas y competitivas estas organizaciones con el objeto de lograr mayor rendimiento y calidad en la prestación del servicio. El estudio sé a dividido en cuatro capítulos desarrollados de la siguiente manera: El capitulo I comprende la investigación teórica relacionada con el entorno en que se desarrolla este tipo de sociedades, en el se manifiestan los antecedentes históricos que revelan la

descripción del marco teórico. Y además presenta la información teórica que define como debe estar estructurado el control interno, su área de ejecución y el papel que debe desempeñar, el personal que tiene a su cargo las funciones administrativas, contables y de servicio.

En el capítulo II se describe la metodología de investigación en auxilio de las herramientas que se emplean para su evaluación, se procedió al estudio de la población en virtud de las regla estadística, con los resultados obtenidos se procedió a su análisis e interpretación de los resultados.

Capitulo III este es un apartado que contiene las posibles soluciones; de las áreas en que se detecto deficiencia, el aporte esta orientado a crear procedimientos de acción que expliquen los pasos a seguir en el desarrollo de sus funciones, con el objeto de contribuir al mejoramiento de este tipo de sociedades.

En el capitulo IV se determinan las conclusiones y recomendaciones que constituyen el resultado de la investigación enmarcando que el éxito de estas empresas depende de los cambios que realice.

CAPITULO I
MARCO TEORICO BASICO

1.1 RESEÑA HISTORICA

1.1.1 GENERALIDADES

El transporte terrestre en sus orígenes fue llevado a cabo utilizando los caballos, elefantes y camellos. Con la invención de la rueda se crearon las carretas que eran haladas por bestias de carga, como las ya descritas u otras que se les podía utilizar para el mismo fin.

El tren fue el medio de transporte terrestre más eficiente sin embargo su apogeo duró solo unas décadas; casi paralelamente se inventó el carro pero a este último no se le dio la misma importancia que al primero, posiblemente por sus limitaciones de espacio, posteriormente se introdujeron los camiones y autobuses los cuales tuvieron mayor demanda por los usuarios de este medio.

1.1.2 DESARROLLO DEL TRANSPORTE EN CENTROAMÉRICA

Para conocer del desarrollo del transporte internacional de

pasajeros por vía terrestre se hace necesario remontarse a fines del siglo XIX y principios del XX, en ese tiempo las potencias más importantes como Estados Unidos de Norteamérica, Inglaterra y otras naciones se interesaron en la región Centroamericana para invertir capitales. Solicitándole a los gobiernos locales concesiones para introducir compañías ferroviarias.

El tren llegó a ser un medio cómodo, seguro y que hermanaba las naciones Centroamericanas, sin embargo con la introducción de autobuses destinados para este servicio fue siendo relegado paulatinamente. Actualmente es utilizado casi exclusivamente para carga. El autobús por el contrario fue consolidándose como el medio de transporte terrestre más conveniente, con ello surgieron empresas cuyo fin era explotar esta actividad ofreciéndoles a los usuarios diversas comodidades para viajar.

1.1.3 DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE EN EL SALVADOR

Esta actividad se inicia en los años cincuenta y sesenta, realizando viajes básicamente a Honduras y Guatemala. Posteriormente ampliaron su ruta a Nicaragua y Costa Rica, extendiéndose actualmente hasta México. Existen en la

actualidad diez entidades conocidas por su nombre comercial autorizadas para el transporte internacional de pasajeros por vía terrestre; posteriormente fueron creadas dos con la asociación de cinco de ellas las cuales funcionan en Puerto Bus, estas son:

Tica Bus, S.A.

Se constituyo en abril de 1965¹ con domicilio en el Barrio Concepción de San Salvador, ofreciendo Servicio de Lujo y Ordinario desde Panamá hasta México. El dueño de esta entidad es el Sr. José López Chávez quien tiene ubicada la Casa Matriz en su país de origen Costa Rica.

Transportes Mermex Internacional

Su propietario es el Sr. Darío Salvador Orantes Portillo de nacionalidad Guatemalteca, cuenta con cinco unidades para ofrecer Servicio Ordinario desde la Terminal de Occidente a Guatemala, donde se encuentra su casa matriz.

Transporte Internacional El Cóndor.

Cuenta con doce unidades, las cuales tienen su punto de partida en la Terminal de Occidente, ofreciendo Servicio Ordinario hacia Guatemala y México. El dueño de esta entidad es el Sr. Raúl Gerardo Pérez quien tiene ubicada la Casa Matriz en su país de origen Guatemala.

Pullmantur.

Esta compañía no ofrece Servicio Ordinario dedicándose exclusivamente al Servicio de Lujo y únicamente a Guatemala. Para dar cobertura a la demanda de sus clientes cuenta con tres autobuses los cuales tienen su punto de salida en el Hotel Marriot (ex -Presidente). Su propietaria es la Sociedad PULLMANTOUR, S.A DE C.V. de nacionalidad Salvadoreña.

Transnica.

Los destinos que ofrece a sus usuarios son Honduras, Nicaragua y Costa Rica en servicio de Lujo, no cuenta con Servicio Ordinario. Su propietario es TRANSPORTES

¹ Registro de Comercio, Libro 35, número 6, folios 43 al 52.

NICARAGÜENSES, S.A. DE C.V. cuya Casa Matriz se localiza en Managua. Cuenta con tres unidades para dar cobertura a los destinos que sirve, utilizando la Red Hotelera del país como punto de salida. En 1999 realizó negociaciones con TUCASA, S.A. DE C.V. propietaria de Puerto Bus para efectuar desde sus instalaciones las salidas, pero no les fue autorizado.

Tideca, S.A. de C.V.

Fue creada con la participación de las empresas que fundaron Puerto Bus y tiene por finalidad atender el Servicio de Lujo que sale desde esta Terminal. Disponen de trece autobuses para cubrir la gran demanda de clientes, de los cuales la sociedad es propietaria de tres y los cinco socios tiene operando uno en cada Línea de CONFORT LINE y KING QUALITY los que solo cubren las rutas asignadas pero no son propiedad de TIDECA, S.A. DE CV. La venta de los boletos de esta empresa es administrada por la sociedad "Representaciones Bene" quien únicamente descuenta una comisión por este servicio y la cuota de TUCASA, S.A DE C.V. por el uso de terminal, el resto de los ingresos por pasaje se los entrega íntegramente

Tucasa, S.A. de C.V.

En el año de 1990 el señor Juan Francisco Pezzarossi Izzeppi de origen Italiano y nacionalidad Guatemalteca, propuso fundar la Terminal Internacional Puerto Bus, la Sociedad que surgió se denominó TUCASA, S.A. DE C.V.² excepción de transportes Mermex y El Cóndor, las otras empresas existentes en la terminal de occidente trasladaron sus operaciones a este lugar. " Siendo una de las terminales más modernas de Centroamérica"³

Es propietaria de las instalaciones del Complejo Internacional Puerto Bus la cual comprende la Terminal, Hotel y el Centro Comercial. Sus ingresos provienen de los servicios del Hotel; venta o alquiler de los locales del Centro Comercial y por los servicios ofrecidos en la Terminal tal como custodio de equipaje, alquiler de parqueo, comisiones por ubicación de máquinas de diversos usos (chicles, medicinas, teléfonos, etc).

² Registro de Comercio, libro 732, número 16, folios de 159 al 175 .

³ La Prensa Gráfica, Sección economía, 31/03/00

En sus instalaciones; cinco colones a cada usuario que viaja utilizando la Terminal, este valor lo entrega "Representaciones Bene" luego de descontar del valor del pasaje y finalmente cincuenta colones por cada Bus que sale, el cual paga directamente cada Transportista.

El Servicio de Lujo que ofrece es responsabilidad exclusivamente de TIDECA S.A. DE C.V. siendo sus destinos Guatemala, Honduras, Nicaragua; el resto de unidades viajan exclusivamente a Guatemala en Servicio Ordinario, y únicamente GALGOS INTERNACIONAL ofrece Servicio Especial a México. Las empresas propietarias de Puerto Bus así como la participación accionaría se presentan en el siguiente cuadro :

Nombre Comercial	Propiedad	Nacionalidad	%
GALGOS INTERNACIONAL	TRANSGALIT, S.A de C.V	Guatemalteca	10.00
J.F. PEZZAROSI	Juan Francisco Pezzarossi Izzepi	Guatemalteca	65.00
MELVA INTERNACIONAL	Gloria de León Moguel Gloria Milagro Moguel Lucrecia Guerra de Moguel	Guatemalteca	2.50 1.25 1.25
TACA	Julio César Contreras	Salvadoreña	10.00
VENCEDORA INTERNACIONAL	Linares e Hijos y Compañía	Salvadoreña	10.00
Total			100.00

1.2 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

El objetivo principal entre las entidades que ofrecen el servicio de transporte internacional de pasajeros por vía terrestre en El Salvador, así como el de cualquier otra empresa privada, es la obtención de rentabilidad a través del desarrollo de la actividad para la cual fueron creadas. Sin obviar este principio fundamental en este sector se identifican los siguientes:

- 1) Unificar el Gremio de Transportistas,
- 2) Volver accesible y cómodo el viaje al usuario, y
- 3) Contribuir a la economía de la región.

Unificar el Gremio de Transportistas.

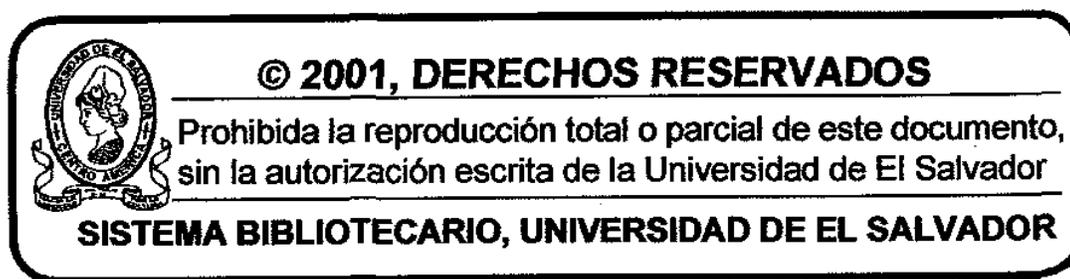
Al respecto existe mucho esfuerzo de buena parte del sector pero siempre se dan reacciones de transportistas que lo dificultan, sin embargo a partir del proyecto Puerto Bus, la búsqueda de unificación es vista con mucha aceptación.

Volver Accesible y Cómodo el Viaje al Usuario

Con el fin de cumplir con las distintas exigencias del viajero se han diversificado las comodidades ofrecidas, esto se ha logrado poniendo a disposición del usuario distintas modalidades para viajar, lo cual esta íntimamente ligado al precio a pagar.

Contribuir a la Economía de la Región.

No puede perderse de vista que también entre los objetivos que persigue este tipo de empresas es contribuir a la economía de la región, generando empleo; negocios derivados tales como hoteles, ventas de artesanías, casas de cambio, restaurantes, etc.; pagando impuestos y así aumentado los ingresos de la hacienda pública de cada uno de los países hacia en los cuales opera; de esta manera la contribución que aporta el transporte internacional de pasajeros ocupa un lugar importante.



1.3 PRINCIPIOS Y ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

1.3.1 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

Para hacer referencia a cada uno de ellos, habrá que conocer que son o mejor dicho que se va a entender por principios. Según KOONTZ Y WEIHRICH, en su libro Administración, una perspectiva global, sostienen que los principios no son leyes infalibles, tampoco son leyes de la ciencia pura, se trata mas bien de criterios esenciales y que se ha aceptado creer que son verdaderos.⁴

También la Enciclopedia Abreviada Ilustrada "SOPENA", emite diferentes conceptualizaciones al respecto, pero el que más se adecua al contenido de este trabajo es: "Que es el fundamento sobre el cual se apoya una cosa".⁵

Existen innumerables principios que intentan regular el quehacer de este tipo de organizaciones, sin embargo los

⁴ Koontz, H. Welhrich, Administración, una perspectiva global, 10ª edición Litografía Ingramex, México

⁵ Sopena, S.A Editorial Ramón. Enciclopedia Ilustrada la Fuente, 1ª Edición, Barcelona España, Pág. 1097-1099

aquí presentados son practicados por empresarios de toda Centroamérica. Estos principios no han sido reunidos arbitrariamente con funcionalidad aislada, por el contrario, forman un sistema integrado, complementario e inseparable, a la vista pública de todos los empresarios quienes tienen la obligación, como parte de sus responsabilidades organizativas, conocerlos, interpretarlos manejarlos adecuadamente y con mentalidad empresarial, a saber:

Apertura para con terceros

Una empresa de transporte, se constituye para ser eficiente para satisfacer sus necesidades básicas y además para generar excedente, sin que sobrepase las barreras de la competencia leal.

Por lo tanto cuando se tenga alguna clase de problemas en los servicios que ofrece, entonces tendrá que recurrir a terceras personas sean estas naturales o jurídicas, que le ayuden a cumplir con sus propósitos empresariales, tales como agencias de publicidad, operadores de turismo u Otros similares.

Ingreso de nuevas empresas.

Existe un criterio entre las empresas establecidas de funcionar con una cantidad de autobuses suficientes para cubrir la demanda de la región, para lo cual toda nueva unidad que ingresa a operar debe contar con el aval de todos los transportistas.

Se aclara que la autorización definitiva la realiza el Viceministerio de Transporte pero esta institución avala el funcionamiento de nuevas unidades, condicionado ha recibir el visto bueno del grupo de entidades ya existentes.

Este principio o fundamento entre los empresarios permite no saturar de nuevas líneas la flota existente y simultáneamente limita la creación de nuevas empresas.

Libertad en fijación de Tarifas

En la medida que las leyes de los gobiernos de la región lo permiten, las fijación de las tarifas es de naturaleza irrestricta. Este principio da lugar a que los precios se

den en función de las condiciones del mercado, lo que genera competencia en la calidad y costo del servicio ofrecido.

1.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa esta basada en aspectos legales y técnicos, que les permiten el cumplimiento de funciones y actividades administrativas para el logro de sus objetivos, básicamente comprende:

Asamblea General de Socios

Es la autoridad suprema formada por todos los asociados inscritos en el registro respectivo y que han sido legalmente convocados. Los Acuerdos emanados de la Asamblea General son de cumplimiento obligatorio para todos los asociados. De no estar integrados formalmente como sociedad la autoridad máxima la constituye él(los) propietario(s) del negocio.

Junta Directiva

La Junta Directiva es el órgano responsable del funcionamiento administrativo y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Socios, teniendo plenas facultades en dirección y administración en los asuntos de la organización. A falta de esta figura organizativa existe El Administrador Único quien cumple con los mismos fines que le encomiendan los socios.

Gerencia

La Gerencia es la base para la correcta administración y la gestión de las operaciones. Entre sus funciones podemos señalar:

- a) Cumplir objetivos sobre la base de políticas, metas, normas y procedimientos establecidos por la Junta Directiva.
- b) Establecer la estructura de la organización.
- c) Reclutar, adiestrar y motivar a los empleados.

Contador

Es el encargado de recibir, registrar y procesar información financiera con el fin de generar reportes de la misma naturaleza. Esta labor en la mayoría de los casos es realizada por personas ajenas al negocio a través de Despachos Contables.

Motoristas

Se encargan del manejo y cuidado de las unidades de transporte, generalmente su jefe inmediato es el Gerente Administrativo a quien le reporta cualquier novedad en los viajes que realiza.

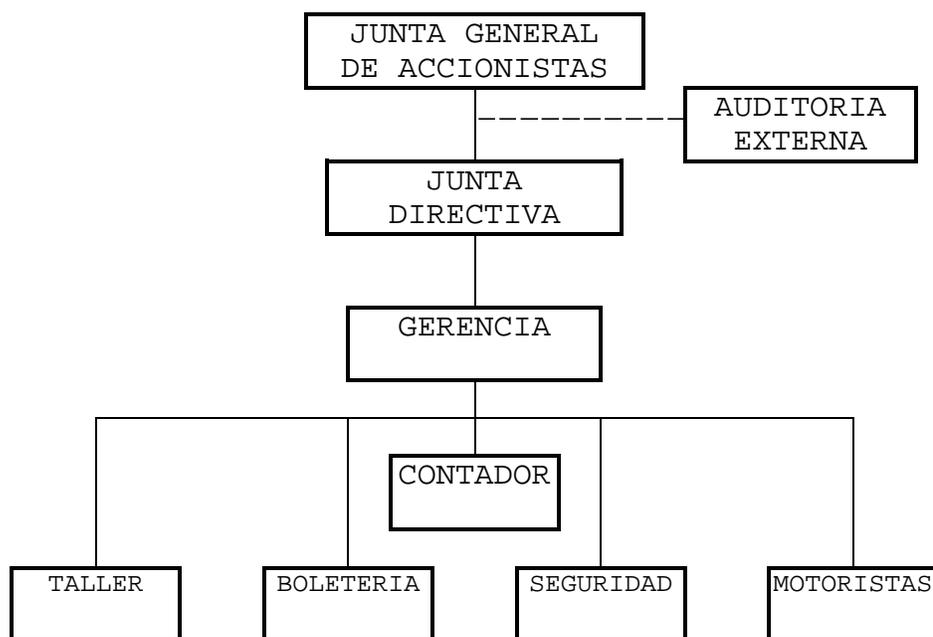
Seguridad

En este caso los servicios son efectuados por Agencias de Seguridad Privada, estando bajo la autoridad del jefe o Gerente Administrativo. Su función es la de custodiar y salvaguardar todo los bienes existentes

Boletería

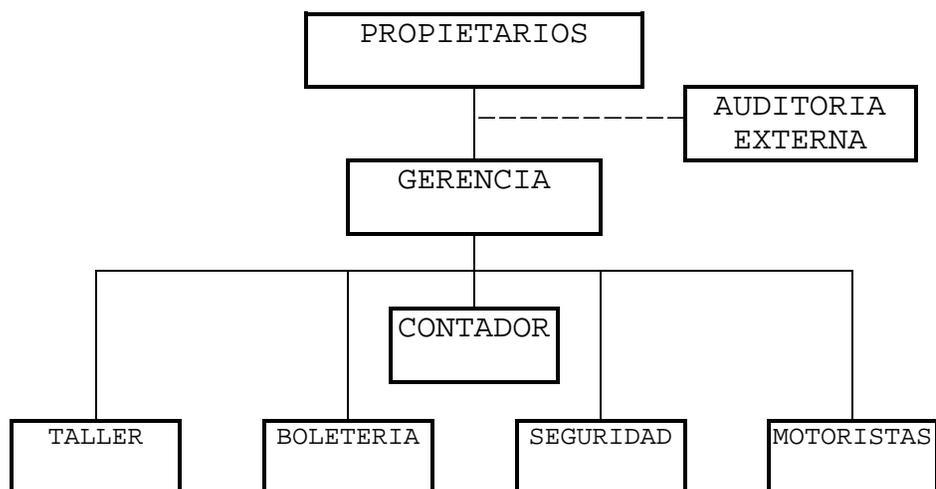
Su responsabilidad básica es ofrecer al público los boletos de viajes para los distintos destinos. En el caso de los transportistas que operan desde Puerto Bus la tarea se ha encomendado a una empresa ajena a ellos, con el fin de minimizar operaciones, recursos y crear un ambiente transparente en la distribución del dinero percibido de las ventas.⁶

Ejemplo de Organigrama de Sociedades de Transportes.



⁶ “Representaciones Bene” Es la empresa que realiza esta actividad, indicado numeral 1.2.4

Ejemplo de Organigrama de Negocios de Transportes de Personas Naturales.



El Gerente normalmente es quien evalúa las personas que trabajan, que se despedirán o se contratarán pues no existe un Departamento de Recursos Humanos.

1.4 MARCO LEGAL

Las normas jurídicas que en particular regulan la organización y funcionamiento de las Empresas de Transporte y la Institución que las controla son las siguiente:

Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

a) Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial.

b) Vice Ministerio de Transporte.

Estas leyes en algunos de sus artículos, señalan aspectos muy importantes para este tipo de sociedades, las cuales deben considerarse de forma puntual, para evitar accidentes y otras consecuencia, estos dicen los siguientes:

Art. 27. Para los efectos de esta ley los tipos de vehículos destinados al servicio del transporte colectivo de pasajeros son:

- a)Autobuses del servicio colectivo público, institucional o privado .
- b) Microbuses del servicio colectivo público,
- c) Taxis,
- c) Otros tipos de vehículos que cumplan con los requisitos para la prestación de este servicio, según se indique en el reglamento respectivo.
- d)

Art.29. Los vehículos que se dediquen al servicio de

transporte colectivo de pasajeros deberán de reunir los requisitos siguientes:

- a) Placas de identificación correspondientes al tipo de servicio,
- b) Tarjeta de circulación correspondiente al tipo de servicio,
- c) Ser conducido por persona debidamente autorizada,
- d) Tener el número de asientos de acuerdo a la capacidad de diseño del vehículo.

Art.32. Toda persona natural o jurídica a la que se le haya autorizado para la prestación del servicio de transporte colectivo de pasajeros, estará obligada a brindar el servicio en unidades de transporte que garanticen la seguridad de los usuarios, pudiendo la autoridad que confirió la autorización exigir utilización de vehículos cuyo modelo y estado cumpla con normas aceptables para tal objeto. Las líneas y rutas son propiedad del Estado, las cuales son otorgadas en concesión a los prestatarios a través del Vice - Ministerio de Transporte.

La concesión señalada en el inciso anterior podrá

transferirse a los herederos del prestatario, siempre que estos cumplan con todos los requisitos exigidos para ser calificados como tal.

Art.33. Toda persona que pretenda ocuparse a la conducción de vehículos del servicio de transporte colectivo de pasajeros, deberá de cumplir con los requerimientos especiales establecidos en el reglamento respectivo.

Art.34. Los vehículos dedicados al servicio de transporte público de pasajeros, no deberán de exceder de los quince años de haber sido fabricado. Los que a la fecha de vigencia de esta Ley no cumplan con este requisito, tendrán un período de gracia de cinco años para su sustitución.

No obstante lo dispuesto en el inciso anterior el Vice - Ministerio de Transporte realizará inspecciones periódicas del estado de las unidades que presten el servicio con el fin de que estas se mantengan en condiciones que garanticen la seguridad del usuario. (Ley General de Transporte Terrestre y Seguridad Vial)

Art. 2. Este reglamento tiene por finalidad desarrollar las prevenciones a fin de establecer la aplicación de sanciones de orden gubernativo y económico en que incurran los que infrinjan las disposiciones del presente reglamento; estableciendo para vehículos y sus respectivos conductores, así como para peatones, todas las medidas necesarias encaminadas para garantizar la seguridad de personas e intereses, normalizando el tránsito, estableciendo el orden de la circulación y precaviendo los peligros que den lugar a desorden por falta de medidas adecuadas.

Así mismo, las empresas que se dedican a las actividades que norma este reglamento deberán acatar las siguientes disposiciones:

Art. 79. Ningún vehículo, de aquellos que cumplan con las características técnicas en el Reglamento de Transporte Terrestre, podrá dedicarse a la prestación del servicio de Transporte Colectivo de Pasajeros, sin haber cumplido las

normas específicas que se determinen para su autorización.

Art. 80. Al ser requerido por un pasajero, mediante la señal correspondiente o cuando hallan personas que deseen subir al vehículo, el conductor estará obligado a detener su marcha completamente, en la parada autorizada más próxima. La detención deberá hacerse siempre al costado derecho de la vía en las carreteras, y junto a la acera en las vías urbanas, a una distancia no mayor a 30 centímetros, separado paralelamente al borde de estas.

Art. 81 Prohíbese, especialmente, a los conductores de estos vehículos:

- 1) Efectuar la operación de aprovisionarlos de combustibles, con pasajeros en su interior
- 2) Llevar pasajeros en las escaleras, puertas, parrillas, pescantes, o colgados en el exterior.
- 3) Llevar las puertas abiertas, cuando el vehículo se encuentre en movimiento.
- 4) Ponerlo en movimiento o no detenerlo completamente cuando haya pasajeros que deseen subir o bajar del

vehículo.

5) Aumentar o disminuir la velocidad del vehículo con el objeto de disputarse pasajeros, entorpeciendo la circulación y el buen servicio.

6) Desviarse de la ruta previamente autorizada, sin causa debidamente justificada.

7) Llevar mayor número de pasajeros para el cual está autorizado, según tarjeta de circulación.

8) Efectuar el recorrido cuando el vehículo se encuentre en malas condiciones mecánicas.

9) No respetar las paradas previamente establecidas y autorizadas.

10) Permanecer en una parada autorizada, mas de un minuto, cuando no hay pasajeros a subir o bajar.

11) Trabajar en una ruta distinta de la que el vehículo tiene permiso para circular, salvo que sea un viaje expreso y que tenga autorización de la Dirección General de Transporte Terrestre.

12) Permitir que los pasajero bajen o suban, mientras el vehículo se halle en marcha.

13) Permitir que los pasajeros bajen por la puerta

delantera y suban por la puerta trasera.

14) Polarizar los vidrios con material reflejante o totalmente oscuro.

15) Utilizar protectores adicionales (Mataburros)

16) Usar pitos de aire o estridentes dentro de la ciudad.

17) Usar aparatos de sonido que no vengán instalados de fábrica.

18) No atender la solicitud de transporte a personas discapacitadas.

Art.82. A efecto de reducir las posibilidades de accidentes por exceso de velocidad, a partir del uno de enero de mil novecientos noventa y siete los vehículos de transporte colectivo urbano deberán poseer un dispositivo de regulación que permita que el vehículo no exceda la velocidad de sesenta kilómetros por hora. (Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial)

Art. 5. El Viceministerio de Transporte a través de la Dirección General de Transporte Terrestre y Dirección General de Tránsito, será el encargado de velar por la adecuada aplicación y cumplimiento de normas contenidas en esta ley. Para su cumplimiento las referidas Direcciones Generales contarán con personal administrativo y técnico y del apoyo de las Divisiones de Tránsito Terrestres y Medio Ambiente de la Policía Nacional Civil.

(Viceministerio de Transporte)

1.4.1 OTRAS REGULACIONES AFINES AL SECTOR

Al igual que todas las empresas que realizan operaciones en El Salvador, las dedicadas al transporte internacional de pasajeros por vía terrestre, tienen que cumplir con las exigencias requeridas por distintas leyes de las instituciones siguientes:

- a) Municipalidades
- b) Estadísticas y Censos
- c) Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles

- d) Registro de Comercio
- e) Ministerio de Hacienda

Sin embargo, estas no tienen apartados especiales para normar las empresa de transportes y por lo extenso que seria comentar cada una de ellas, se omiten para este trabajo de investigación, realizar dicha tarea.

1.5 ENFOQUE DE CONTROL INTERNO.

La propuesta de un sistema de Control Interno, debe comenzar sobre una base conceptual descriptiva, de un entendimiento general sobre que es y como se lleva a su funcionamiento práctico; para así determinar los elementos necesarios que le permiten desarrollar y proporcionar resultados palpables.

1.5.1 DEFINICION Y DIVISION DEL CONTROL INTERNO

1.5.1.1 CONTROL INTERNO CONTABLE

"comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y la corrección de los datos contables,

promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas presentadas"⁷

"El Control Interno es un proceso afectado por el consejo de directores, gerencia y demás personal asignado para proporcionar una razonable seguridad en relación al logro de objetivos de las siguientes categorías:

- a) Seguridad de la información financiera.
- b) Efectividad y Eficiencia en las operaciones.
- c) Cumplimiento con las Leyes y Regulaciones "⁸

1.5.1.2 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

"Comprende su plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adaptadas, por sus más altas autoridades para salvaguardar los recursos institucionales, verificar la exactitud y veracidad de su información; promover la eficiencia en las operaciones, estimulando la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las

⁷ Auditoria Moderna, Kell Zieger .

metas y objetivos programadas⁹

Las definiciones concuerdan en que todo negocio al iniciar sus actividades debe haber trazado un plan bien organizado, transmitirlo y estimular su comprensión a los distintos niveles jerárquicos; dueños, gerentes, administradores y demás personal; el cual debe contener de forma definida hacia donde quiere llegar; las medidas adoptadas para verificar la corrección, eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones, para el logro de este propósito deberá seguir los siguientes pasos:

- Establecer normas, metas y objetivos (criterios)
- Analizar el rendimiento y evaluar los resultados (Comparación)
- Tomar acciones correctivas (Normas y reglamentos)

Normas Técnicas de Control Interno, Edición Comentada, San Salvador, diciembre de 1993, pagina 3.

⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, declaraciones sobre Normas de Auditoria (SAS 78) primera edición, Agosto de 1997.

1.5.1.3 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

- Separación de funciones, custodia y registro
- Dualidad o plurilateral de personas en cada operación.
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros (contables y administrativos) que controlan su actividad.
- El trabajo del empleado será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad

1.5.1.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

- Prevenir fraudes,
- Descubrir robos y malversaciones,
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna,
- Localizar errores administrativos, contables y financieros,

⁹ Normas Técnicas de Control Interno, edición Comentada, San Salvador, diciembre de 1993, Pág. 3

- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa,
- Promover la eficiencia del personal,
- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc,

1.5.2 IMPORTANCIA.

Es un instrumento práctico que permite atender no-solo la integridad física de los bienes, valores y activos de una entidad expresados como: el efectivo en caja y bancos, mercancías cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, maquinaria etc. Si no en lograr la eficiencia en sus empleados y obstruir que estos puedan cometer robos y fraudes.

Deberá contener algunos elementos que son parte de este proceso, los cuales la norma técnica¹⁰ los define como componentes de un buen control interno, que por su relación mutua son imprescindibles e inseparables. El no respetar esta dependencia y relación, es lo que crea vacíos de control que distorsionan los resultados de desempeño, inversión y operación esperados.

¹⁰ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Declaraciones sobre Normas de Auditoría SAS 78.

1.5.3 COMPONENTES DE CONTROL.

1.5.3.1 AMBIENTE DE CONTROL

Se define como la estrategia que impulsa la administración para hacer sentir a los demás la importancia de aplicar medidas que lleven a un mejor desenvolvimiento moral y ético de las tareas individuales tales como:

- Una conducta íntegra de valores éticos morales de las funciones desempeñadas importante al momento de contratar personal tomar en cuenta no únicamente su preparación técnica profesional, sino también, su honestidad y buena conducta.
- La participación de la junta de directores.
Como parte principal de la organización, la dirección es la que inicia y fomenta un ambiente de apoyo y estimula a darle la importancia necesaria al trabajo de los demás.
- El estilo de operación esta ligado a lo anterior

porque incluye una filosofía sana y transparente en el cumplimiento de las funciones de cada trabajador, que por precepto y ejemplo debe ser iniciado por la alta dirección. Su eficacia depende de la competencia y actitud de jefes y empleados directamente encargados de llevar a cabo una tarea y de rendir cuenta de los resultados, esto implica corregir las deficiencias y promover el cumplimiento de los deberes asignados.

- Una Estructura Organizativa.

Que sea funcional y sencilla, para que todos puedan conocer y entender las políticas o procedimientos aplicables y los canales a seguir dentro de la empresa.

- La Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

Esta definida por la estructura organizativa que se tenga, pero deberá ser planeada con mucha dedicación y tiempo, para elegir personas idóneas que sean capaces de lograr un liderazgo de avance en su gestión, aumentando con esto la probabilidad de tener mejores resultados en las metas que se fijen.

- Prácticas de Recursos Humanos.

Cada persona trae sus características propias de actuación, pero es necesario que al ser inducido dentro de la organización, deje lo negativo y retome lo que necesita la empresa, comprendiendo y haciendo lo que está establecido, al máximo de su capacidad, siempre pensando en mejorar.

Es de vital importancia escoger personal preparado, responsables y con valores éticos morales que puedan respetar los controles y procedimientos establecidos. Esta responsabilidad recae sobre la administración de la manera en que contrate a sus empleados depende el logro de eficiencia.

1.5.3.2 VALORACION DEL RIESGO DE CONTROL

Es un componente que debe examinarse constantemente, especialmente cuando ya se está operativamente en marcha, tomando en cuenta eventos internos y externos, operaciones específicas, circunstancias que sean inciertas, con perspectivas de afectar negativamente la habilidad para llevar a cabo los negocios. En el caso del presente trabajo

la valoración debe efectuarse sobre la capacidad de transportar eficientemente a los pasajeros a sus destinos.

- Cambio en el Ambiente de Operación:

El ambiente en el cual se desarrolla, la gestión operativa esta condicionado por las regulaciones legales, presiones competitivas, leyes y reglamentos de tránsitos etc. todo esto influye mucho en los resultados que puedan obtenerse.

- Nuevo Personal:

La mentalidad, disposición y experiencia que tengan puede afectar no solo el control interno sino que todas las áreas de servicio y comercio, como los hoteles, casas de cambio, ventas de artesanías, cafetería, así como también el transporte que se da a los usuario

- Reorganizados:

Esto tiene buenos efectos para el servicio que se presta, exigiendo a los trabajadores cambios a la altura de las novedades implementadas, vigilancia continua, sustitución o adecuación de las

instalaciones y además la capacitación del personal para que labore de acuerdo a los cambios efectuados. En la Revisión y Diseños de los sistemas, debe de tenerse en cuenta lo siguiente:

- Liderazgo de la administración.
 - Estructura Organizacional
 - Presupuestos y Reportes Internos
 - Auditoria Interna
 - Personal
 - Prácticas Apropriadas
 - Circunstancias de la compañía.
-
- Crecimiento Rápido:
El crecimiento rápido no es que sea un riesgo, es el objetivo principal de todo empresario, pero cuando no se tienen los indicadores necesarios (de ciertas acciones), para evaluar constantemente la ejecución de las actividades u operaciones efectuadas en cuanto a la cantidad de servicios prestadas, la economía,

eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, el aprovechamiento de la oportunidades y la calidad en que se atiende a los clientes.

Las empresas que atienden el transporte internacional en El Salvador, no se han adecuado a esta situación. Incorporaron a su giro principal una serie de negocios adicionales (situación observada en Puerto Bus), sin prevenir la adecuada administración y control del crecimiento experimentado. Aumentaron su volumen y capacidad de servicio no tomando en cuenta que los controles que tenían colapsarían.

- Nuevas Tecnologías:

Son las innovaciones que se hacen para dar mayor comodidad y buena atención al servicio que se brinda a los pasajeros, atrayendo a más clientes, abriendo nuevos espacios y líneas que generan más ingresos.

- Nuevas Líneas Productos o Actividades:

Todo empresario siempre está buscando abrir nuevas líneas de servicios, incorporar otros negocios, extenderse territorialmente, esto es magnifico pero

trae muchas formas asociadas de riesgo no solo en la malversación de dinero, sino en capacidad e inseguridad, en las carreteras.

- Reestructuración de la Compañía:

Tiene diversas formas en las cuales puede darse en el servicio, en el espacio, en lo operativo, de personal, ampliación, traslado, casos fortuitos etc. Todo esto puede generar cambios para los cuales se debe tomar las provisiones necesarias.

1.5.3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.

Las empresas de transporte generan un gran volumen de operaciones por la naturaleza misma del negocio, como son captación de efectivo por ventas de contado y servicios prestados, grandes cantidades de documentos que respaldan las operaciones efectuadas, activos fijos numerosos, etc. La magnitud de sus transacciones obliga a estos negocios a proveerse de un efectivo sistema que le permita vigilar todas sus operaciones, para evitar la malversación, el fraude y que minimice la intención de terceros a perjudicar la empresa, además que sea útil práctico para lograr descubrir los fraudes ya cometidos. Para esto debe

desarrollar actividades de control de tipo administrativas y contables.

Actividades de Control Administrativo¹¹

Llamadas así porque incluye el plan de organización y los procedimientos que hacen énfasis en la prevención o precontrol del manejo de los activos, como que toda operación esté debidamente autorizada, revisada, manejada y registrada por personas diferentes

Actividades de Control Contables.¹²

Encargado de hacer la función de elaboración, procesamiento y revisión de la información contable, así como los controles físicos y de la custodia de los documentos, que generan los datos financieros, encaminados a lograr que sean confiables y oportunas. Los elementos inmersos en lo descrito y que no pueden faltar son:

- La Salvaguarda de los Activos
- La Confiabilidad en los Registros Financieros, y

¹¹ Iben, Auditoria Moderna, Kell Zieger

¹² IDEM

- Seguridad Razonable.

También suelen ser llamadas como principios sobre los cuales se funda un eficaz control interno, estos suelen ir acompañados de los siguientes procedimientos y practicas:

- Los Procedimientos de la Autorización.

Deben asegurarse para cada nivel de mando y de funciones que se realicen, teniendo en cuenta la salvaguarda de los recursos que sean susceptibles de malversación, falsificación, apropiación, deterioro, desperdicio y de abuso en su uso. Es la gerencia o administración la encargada de asegurarse una práctica sana y transparente en las actividades.

- Los Procedimientos de Documentación.

Soportar toda operación es de suma importancia especialmente, en el caso de la emisión de cheques, que debe llevar anexo los documentos o papeles que expliquen el uso y destino de la cantidad requerida, en fin no deben realizarse operaciones sin la documentación que garantice su origen y su destino.

- Registros y Procesamientos Contables.

En la actualidad la mayoría de empresas se auxilian de programas computarizados para este fin, facilitando enormemente este trabajo. Un sistema contable bien estructurado que haga fácil y comprensible esta tarea aun para quienes no tengan mucha experiencia.

- La información debe ser procesada en el momento en que se cause el hecho, así tenemos que las remesas deben ser diarias, vales de caja del día, gastos de combustible, etc.

- Controles Físicos.

Deben asegurar que la custodia de los activos está haciéndose, sin prácticas inadecuadas y extenderse a todas las áreas de la compañía. Se lleva a cabo mediante la comparación y el recuento de lo registrado con lo que se tiene en existencia física, también se puede agregar si se practican políticas tales como fianzas para quienes custodian efectivo, si se tiene un reglamento interno con el fin de evitar excesos de confianza o falta de claridad en las atribuciones de los empleados. Los controles físicos más comunes son

los siguientes:

- La seguridad de las instalaciones.
- Autorización para el acceso a los sistemas mecanizados y a la información de los archivos.
- El cruce de lo registrado con los valores reales.
- Arqueos de caja.
- Conciliaciones bancarias.
- Inspección física y de revisión de las unidades de transporte.
- Control y mantenimiento de los buses y demás Activos.
- Inventarios de Activo Fijo.
- Revisión y Control de Cuentas por Pagar
- Segregación de Deberes.

Destinar desde el momento de organizar que las funciones homogéneas deben ser hechas por diferentes personas para evitar la mala aplicación en estas. Separar las funciones de captación de recursos, remesas, revisión y registro, todo esto para evitar la práctica de procedimientos, concentrados en una sola

persona, lo que crea excesos de confianza y consecuentemente puede dar lugar al fraude o prácticas semejantes.

1.5.3.4 INFORMACION Y COMUNICACION

Destaca la importancia que debe dársele a la generación de la información financiera contable, que generalmente es la base para hacer acciones, tomar decisiones y hacer movimientos en áreas específicas que pueden repercutir en un aumento o disminución de los recursos. . Esto es esencial para:

- Controlar las actividades de explotación de una organización.
- Planificar sus estrategias, tácticas y operaciones futuras.
- Optimizar el uso de sus recursos.
- Reducir la subjetividad en el proceso de toma de decisiones.

- Mejorar la comunicación interna y externa.¹³

Si la comunicación en cada departamento no es buena, ni oportuna, indudablemente que los objetivos no se van a entender, resultando un trabajo individual de poco esfuerzo y bajo rendimiento, que se ve reflejado en una contabilidad financiera poco confiable. Para evitarlo es necesario:

- Describir las partidas con suficiente detalle que permita una adecuada clasificación de las mismas en la información financiera.
- Que abarque métodos y registros que puedan identificarse en todas las operaciones.
- Medir el valor de las operaciones en moneda nacional para efectos de registro en los Estados Financieros.
- Determinar el tiempo y la fecha en que las transacciones ocurrieron para ser registradas apropiadamente.

¹³ Declaraciones Internacionales Sobre Contabilidad de Gestión, 1996 Pág. 13

1.5.3.5 VIGILANCIA.

Este proceso es impredecible para todo nuevo sistema instalado sea o no nuevo. Esta labor es de la jurisdicción de la administración de velar por poner o ejercer la vigilancia oportuna en todos los procesos. Así tenemos que:

- Es responsabilidad de la gerencia establecer y mantener un efectivo control interno.
- Verificar los controles para considerar que operan como fueron y para lo que fueron establecidos.
- Seguir un proceso que valore la calidad y desarrollo del control interno sobre el tiempo.
- Tener un conocimiento suficiente de las actividades importantes que se establecieron para vigilar.

CAPITULO II
DISEÑO METODOLOGICO

2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación están dirigidos a conocer el control interno Contable Administrativo con los cuales operan las empresas en estudio.

El estudio está orientado a mejorar la eficiencia del control interno, por medio de un documento que contenga los procedimientos necesarios para ser utilizados como herramientas proporcionando beneficios a los propietarios de las empresas de transporte y usuarios así como también a estudiantes y profesionales dedicados a dicha actividad.

2.2 TIPO DE ESTUDIO

En el desarrollo del presente trabajo se ha aplicado el enfoque metodológico descriptivo, hipotético y deductivo, tomando de referencia la información bibliográfica que

permita tener una base del entorno que rodea a las empresas objetos de estudio.

Algunos autores definen el enfoque hipotético-deductivo en forma cuantitativa porque a través de él se percibe la realidad. Dicho modelo refiere que actualmente el problema es hipotético.

La información recopilada proviene de las personas que tienen a su cargo la dirección y administración de las operaciones que realizan las empresas de transporte.

Es deductivo ya que ayuda a obtener una mejor comprensión del entorno que rodea dichas empresas, que funcionan sin tomar en cuenta la importancia del control interno existente.

2.3 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO

Universo o población:

Es la totalidad de elementos de características homogéneas sujetas a una investigación, para este caso la población consta de siete empresas que se encuentran operando actualmente en el transporte Centroamericano de pasajeros por vía terrestre.

2.4 INVESTIGACION DE CAMPO

El presente trabajo de investigación fue realizado en el área Metropolitana de San Salvador y se enfocó a una población conformada por siete empresas de transporte cantidad que por regla estadística debe estudiarse en su totalidad ya que es inferior a treinta. Para ello se desarrollaron mecanismos de recolección de información utilizando las siguientes herramientas:

CUESTIONARIO

Esta técnica de recolección de datos se utilizó para interrogar a los encargados de la administración y dirección de las operaciones de las empresas de transporte antes mencionadas.

Dirigiendo preguntas cerradas relacionadas con el control interno de la población estudiada con el fin de facilitar la tabulación y el análisis de los resultados obtenidos.

ENTREVISTAS

Dicha técnica requiere de dos personas para lograr el objetivo y consiste en diálogos cortos de acuerdo al cuestionario elaborado para tal fin. Estos se efectuaron al personal administrativo.

OBSERVACIÓN

Esta herramienta permitió visualizar las actividades diarias de las empresas de transporte investigadas.

2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Las respuestas a los cuestionarios fueron debidamente agrupadas, codificadas y clasificadas por medio de conteo de alternativas formuladas, estableciendo frecuencias relativas a cada respuesta a fin de facilitar la presentación y análisis de la información.

El resumen obtenido fue tablado de forma manual y se presenta en cuadros estadísticos.

Pregunta 1.

¿ Existen manuales de organización de procedimientos y políticas escritas, para guiar el desempeño de las labores que realizan los trabajadores?

Objetivo.

Conocer si hay herramientas de control interno que permitan evaluar la labor del trabajador.

Resultado.

Herramientas de control Interno		
Existen	Empresas	%
Sí	3	43
No	4	57
Sumas	7	100

Comentario.

Del total de la población encuestada el 43% dice conocer manuales de procedimientos y políticas sin embargo no dieron ejemplo alguno. Mientras que el 57% dijo desconocer los manuales de organización de procedimientos y políticas escritas.

Pregunta 2.

¿Se verifica el cumplimiento de las instrucciones establecidas en los manuales de organización de procedimientos y de políticas?

Objetivo.

Comprobar si se cumplen las regulaciones prescritas y los procedimientos de pre-control y control interno adecuadamente.

Resultados.

Verificación de instrucciones escritas		
Cumplen	Empresas	%
Sí	4	57
No	3	43
Sumas	7	100

Comentario.

Según el resultado de la encuesta el 57% de las empresas objeto de estudio dicen cumplir con las instrucciones establecidas para el desempeño de sus funciones, mientras que el 43% manifestó que no se verifican el cumplimiento de dichos instrucciones.

Pregunta 3

¿Se tienen definidas las líneas jerárquicas de autoridad y responsabilidad a fin de facilitar la medición y supervisión del trabajo realizado?

Objetivo.

Conocer si las empresas investigadas cuentan con una estructura organizativa que facilite el conocimiento de las líneas jerárquicas de Autoridad y Responsabilidad.

Resultados.

Líneas jerárquicas de Autoridad y Responsabilidad		
Cumplen	Empresas	%
Sí	3	43
No	4	57
Sumas	7	100

Comentario.

De la población encuestada el 43% dicen tener una estructura funcional definida que les permite realizar el

trabajo asignado; mientras que el restante 57% dijo no conocer las herramientas antes mencionadas.

Pregunta 4.

¿Existe segregación y separación de funciones en cuanto a registros contables, facturación emisión de boletos y manejo de fondos?

Objetivo.

Conocer si existe segregación y separación de responsabilidades en cuanto a labores administrativas y contables.

Resultados.

Segregación de Funciones y Responsabilidades		
Existe	Empresas	%
Sí	2	28
No	5	72
Sumas	7	100

Comentario.

Los resultados obtenidos revelan que de la población estudiada el 28% consideran que existe una segregación y separación de funciones con relación al 72% que afirmo que no existe segregación y separación de funciones.

Pregunta 5.

¿Aplican políticas para realizar sus adquisiciones? .Si su respuesta es afirmativa menciónelas.

Objetivo.

Conocer si se aplican políticas idóneas al efectuar las adquisiciones.

Resultados.

Políticas Idóneas		
Aplican	Empresas	%
Sí	3	43
No	4	57
Sumas	7	100

Comentario.

La investigación realizada revela que del total de empresas encuestadas el 43% aplican políticas idóneas al efectuar sus compras; mientras que el 57% no las efectúa.

Pregunta 6.

¿Aparte del transporte proporcionan otro servicio a sus usuarios?

Objetivo.

Conocer si además del transporte se ofrece otro servicio que permita aumentar los Ingresos.

Resultados.

Servicios adicionales al transporte.		
Existen	Empresas	%
Sí	4	57
No	3	43
Sumas	7	100

Comentario.

El 57% de las empresas investigadas dicen ofrecer servicios adicionales a los usuarios tales como: Hoteles, restaurantes, tiendas de artesanías, casas de cambio etc., el restante 43% dice no ofrecer otros servicios.

Pregunta 7.

¿Quién realiza los arqueos a las personas que custodian los valores en efectivo?

Objetivo.

Conocer quien es el funcionario que realiza los arqueos del efectivo disponible.

Resultado.

Funcionarios encargados de realizar los arqueos del efectivo		
Funcionario	Empresas	%
Gerente	2	29
Supervisor	5	71
Sumas	7	100

Comentario.

La investigación revela que del total de las empresas encuestadas el 29% manifestó que los arqueos de l efectivo son efectuados por el gerente y el 71% dijo que son los supervisores quienes realizan dichos arqueos; sin embargo estos no son realizados con frecuencia, algunos manifestaron hacerlos una vez al año.

Pregunta 8.

Posee un fondo fijo de caja chica para cancelar erogaciones de menor cuantía?

Objetivo.

Verificar si cuentan con medidas de control interno para salvaguardar y proteger el fondo de caja chica.

Resultado.

Fondo fijo de caja chica

Existe	Empresas	%
Sí	2	29
No	5	71
Sumas	7	100

Comentario.

Del total de empresas encuestadas el 29% manifestó que poseen un fondo fijo de caja chica y el 71% dijo que no poseen tienen dicho fondo.

Pregunta 9.

Cuántas firmas de autorización requiere la emisión de cheques?

Objetivo.

Verificar si los cheques son autorizados con firmas mancomunadas.

Resultados.

Firmas mancomunadas		
Firmas de autorización	Empresas	%
Una	4	57
Dos	3	43
Sumas	7	100

Comentario.

El 57% manifestó que para autorizar cheques solo necesita de una firma y el restante 43% dijo necesitar dos firmas para autorizar los cheques.

Pregunta 10.

¿En la emisión de cheques se verifica el documento que respalde la operación para luego firmar el desembolso?

Objetivo.

Verificar si son documentados los egresos, gastos, erogaciones etc.

Resultados.

Emisión de cheques		
Verifican documento	Empresas	%
Sí	2	29
No	5	71
Sumas	7	100

Comentario.

El 29% de las empresas estudiadas verifica que los documentos estén respaldados por los respectivos justificantes, y el restante 71% no realiza dicha verificación.

Pregunta 11.

Se efectúan conciliaciones en todas las cuentas de Banco que se utilizan?

Objetivo.

Verificar si se controlan las cuentas bancarias.

Resultado.

Conciliaciones Bancarias		
Efectúan	Empresas	%
Sí	5	71
No	2	29
Sumas	7	100

Comentario.

Se determino que el 71% de las empresas encuestadas efectúan conciliaciones bancarias, con relación al 29% que afirmo no efectuar dichas conciliaciones.

Pregunta 12.

Realizan periódicamente inventarios físicos de los inmuebles planta y equipo?

Objetivo.

Verificar si aplican medidas de control interno a los inmuebles planta y equipo.

Resultados.

Control Interno sobre los Inmuebles Planta y Equipo.		
Existe	Empresas	%
Sí	3	43
No	4	57
Sumas	7	100

Comentario.

Del total de las empresas objeto de estudio el 43% dice realizar inventarios físicos periódicos de los activos Fijos; y un 57% dice no efectuar dichos inventarios.

Pregunta 13.

¿Quién es la persona encargada de revisar que las retenciones, declaraciones, beneficios tributarios y fiscales, estén bien elaborados, debidamente autorizados, presentados y pagados oportunamente?

Objetivo.

Verificar la presentación y pago de las obligaciones legales.

Resultados.

Presentación y pago de las obligaciones legales		
Revisa	Empresas	%
Contador	2	29
Auditor	2	29
Administrador	3	42
Sumas	7	100

Comentario.

La investigación realizada revela que las personas encargadas de revisar que las obligaciones legales estén debidamente elaboradas, autorizadas y presentadas oportunamente son las siguientes: contador 29%, Auditor 29%, Administrador 42%.

Pregunta 14.

¿Conoce usted las leyes y regulaciones a las cuales están sometidas este tipo de empresas?

Objetivo.

Verificar la aplicación de leyes y reglamentos existentes.

Resultados.

Leyes y Regulaciones		
Conoce	Empresas	%
Sí	3	43
No	4	57
Sumas	7	100

Comentario.

Se determino que el 43% de las empresas encuestadas conocen las leyes y regulaciones a que son sometidas; con relación al 57% que desconoce la legislación que les es aplicables.

Pregunta 15.

¿Planifica las proyecciones en cuanto a cobertura y alcance del servicio que pretende ofrecer a sus usuarios?

Objetivo.

Verificar si las empresas planifican sus proyecciones relacionadas con la cobertura y alcance del servicio.

Resultados.

Proyección en la cobertura del servicio		
Planifica	Empresas	%
Sí	6	86
No	1	14
Sumas	7	100

Comentario.

Del total encuestado el 86% dice que planifica sus proyecciones sin embargo especificaron que solo lo hacían por temporadas o días festivos y el restante 14% contestaron que nunca elaboran un plan de proyectos.

2.6 DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.

El análisis de los resultados obtenidos después de procesar los datos recopilados en la investigación de campo, revela

que la mayoría de empresas de transporte Centroamericano de pasajeros vía terrestre, deben implementar o reforzar sus procedimientos de control interno si ya lo tienen; es por esta razón que este trabajo es necesario pues será un aporte importante en cuanto a las políticas contables y los procedimientos de control interno más esenciales que deben aplicar las empresas estudiadas. Lo antes expuesto esta soportado por los siguientes resultados:

En primer lugar tenemos que el 57% de la población objeto de estudio dijeron que: no tienen manuales de organización, no realizan inventarios físicos de los inmuebles planta y equipo, no verifican la presentación y pago de las obligaciones legales, desconocen las leyes y regulaciones que les son aplicables, los no son autorizados por firmas mancomunadas; así mismo el 71% confirma que no existe segregación y separación de funciones, no son documentados los desembolsos, no aplican políticas idóneas para la cotización de precios; también tenemos un 71% que específico que no poseen un fondo fijo de caja chica para

pagos menores; por otra parte un 57% afirmo que proporcionan servicios adicionales a los usuarios del transporte.

CAPITULO III

CASO PRACTICO.

La obtención de información directa de las entidades que operan en esta actividad junto a los planteamientos establecidos anteriormente, han permitido desarrollar las sugerencias vertidas en el presente segmento, habiendo respetado en todo momento y para beneficio del sector objeto del estudio los considerandos siguientes:

I) Meta Especifica.

Fortalecer el Control Interno del Transporte Internacional de Pasajeros por Vía Terrestre a través de un documento que establezca normas y medidas, para efectuar óptimamente las actividades que en la investigación se detentan como generadoras de deficiencias.

II) Beneficios esperados.

El aporte que este trabajo diseñó trasladar a las entidades estudiadas son:

- Mejorar la atención al cliente.
- Fomentar la estabilidad del Recurso Humano, e Incrementar las utilidades como resultado de la implementación de buenas prácticas del control operativo.

Las empresas verán realizados estos beneficios en sus distintas gestiones en la medida que implementen los cambios sugeridos, para lo cual se motiva a efectuar dichas prácticas.

III) Sujeción al planteamiento original reorientando el trabajo únicamente bajo estrictas excepciones.

En lo posible esta consideración se cumplió rigurosamente, pero la obtención de datos directamente de las organizaciones, constituyo una condición de trabajo que obligo a reorientar algunos aspectos, de los cuales el principal es presentar la propuesta de solución, por medio de un documento que estimule a incrementar eficiencia en áreas específicas, tomando como punto de apoyo el Control Interno ya existente.

Aclaradas las consideraciones planteadas a continuación se plantea la solución a cada uno de los aspectos revisados en el diagnóstico del segundo capítulo:

3.1 PROPUESTAS DE CAMBIO AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS

3.1.1 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

3.1.1.1 REDEFINIR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Observación.

Deficiencias estructurales de las sociedades en estudio.

Causas.

Falta de capacidad de la gerencia para definir las relaciones necesarias y suficientes, entre las personas, unidades y departamentos con el fin de lograr un funcionamiento óptimo de la organización.

Consecuencia.

No existe una apropiada segregación de funciones y con alguna regularidad se crean conflictos de dualidad en el mando.

Solución.

Elaborar un Organigrama que vuelva más efectivas las relaciones entre los distintos departamentos o unidades.

Para este propósito se ha realizado un diseño que ha

considerado todas las operaciones que se efectúan en esta actividad y por tanto satisface las necesidades de la organización más compleja, simultáneamente las entidades más pequeñas pueden utilizar las sugerencias propuestas acomodándolas al tamaño de su organización.

Se omite la descripción de los puestos ya que en los Manuales de las empresas están descritos, de tal manera que lo novedoso del organigrama propuesto es asignar a un jefe por cada unidad o departamento de Gestión, quien velará por que el trabajo asignado a su unidad o departamento sea realizado eficientemente conforme a los lineamientos que se le asignen.

Por el tamaño de estas organizaciones, salvo algunas excepciones, el jefe tendrá que realizar las tareas que sus subalternos efectúen, pues no se sugiere aumentar nuevos miembros a la estructura sino reacomodar los existentes, logrando con ello mas presencia de supervisión lo cual es sumamente importante para los controles necesarios.

3.1.1.2 PERFIL DEL ADMINISTRADOR

Estrategia de acción

Debe asegurarse de elegir a la persona capaz e idónea para este cargo, pues sobre él recae el alcance de la eficiencia y eficacia en todas las gestiones del negocio. Se exige el mínimo siguiente de características:

- Iniciativa y visión para planificar y organizar las actividades u operaciones.
- Capacidad y liderazgo en la ejecución de programas y control de recursos.
- Amplio criterio y motivación en el manejo de conflictos e interés para darle solución.
- Conocimientos en la creación de procedimientos, de autorización y registro, delegación de autoridad delimitación de funciones y responsabilidades, canales de supervisión y comunicación adecuados.
- Con liderazgo para dirigir e ilustrar al personal de la empresa y de establecer la (s) unidad (es) de mando.

- Capacidad y experiencia para usar la información financiera en beneficio de las operaciones de la organización.
- Con calidad humana para tratar y comprender al personal y clientes.
- Experimentado en la preparación de planes y estrategia de mercado
- Visión de inversión en actividades relacionadas con este giro

3.1.2 MEJORAS Y CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Estrategia de acción.

Crear las condiciones sociales, que permitan incentivar al personal a buscar mayor eficiencia en su rendimiento y evitar la rotación excesiva de empleados. Esto se logrará creando las condiciones adecuadas de:

- Seguridad y estabilidad laboral.

- Elaborar Contrato en toda relación laboral establecida.
- Inducción apropiada del nuevo personal (Capacitación y adiestramiento)
- Políticas por escrito de las Normas y deberes a desempeñar.
- Diseño de Controles de asistencia y de cumplimientos de los deberes del cargo.
- Políticas de Justa de Ascensos.
- Remuneración adecuada, incluyendo remuneraciones por retiro.
- Cumplimiento de obligaciones sociales ISSS, AFP, etc.
- Prestación de Seguros de Vida si la actividad realizada lo demanda.
- Programas a los empleados de ayudas para educación, prestamos y servicios sociales.
- Cumplimiento a las recomendaciones en materia laboral de los descansos y pausas de labores.

Beneficios Esperados.

Que los empleados laboren al máximo de sus capacidades, lograr que se sientan comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa, y evitar la inmigración masiva de estos.

3.1.3 ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS.

Estrategia de acción

Desarrollar un mecanismo, que permita lograr, mediante el uso de políticas, programas, procedimientos y controles, un eficiente sistema de compras. Para ello debe de cumplir con aspectos de Calidad y Economía, usando cotizaciones de precios y otras estrategias de naturaleza semejante tales como:

- Elegir la persona idónea para esta Responsabilidad.
- Establecer como norma efectuar por lo menos cuatro cotizaciones para cada adquisición que se realiza. Verificando que la compra sea al precio más bajo y de

la mejor calidad.

- Efectuar la operación en tiempo oportuno.
- Efectuar análisis de la cuenta de compras del presente año con el anterior.
- Verificar que el bien adquirido sea utilizado por la unidad que fue requerido.
- Determinar hasta que monto la adquisición será activo fijo o si califica solo como gasto.
- Las compras de menor cuantía, se efectuaran por medios de vales de caja chica, debidamente autorizados.
- Efectuar compras al crédito para mantener disponibilidad de capital de trabajo.

3.1.4 GESTION FINANCIERA

3.1.4.1 ÁREA DE CONTABILIDAD

Propuesta.

Mejorar su Sistema Contable

Estrategia de acción.

Ampliar las cuentas de ingresos y gastos, para que reflejen las operaciones, que corresponden al transporte específicamente, de manera tal que otros negocios involucrados sean separados con el fin de compararlos y tomar acciones correctivas. Se recomienda la siguiente estructura de cuentas:

Rubro: Costos y Gastos de Operación

Cuenta: Gastos de Administración:

Incluirá pagos por cualquier concepto hechos al personal de oficina y a los administradores, así como los de funcionamiento de sus instalaciones.

Sub cuentas:

- Sueldos y Salarios.
- Horas extras
- ISSS
- AFP
- Aguinaldos

- Vacaciones
- Indemnizaciones
- Viáticos
- Bonificaciones
- Papelería y Útiles
- Agua
- Luz
- Teléfono
- Cambio de moneda
- Alquiler
- Prestaciones de los empleados
- Aseo y Limpieza
- Otros.

Cuenta: Gastos por Servicios de Transporte

Incluye todos los gastos o desembolsos hechos, para que funcionen los Autobuses.

Sub cuentas:

- Sueldos y Salarios.
- Horas extras

- ISSS
- AFP
- Aguinaldos
- Vacaciones
- Indemnizaciones
- Repuestos
- Llantas
- Gasolina
- Propaganda y Publicidad
- Pagos fiscales
- Mensajerías
- Encomiendas
- Maletas
- Alimentación de clientes
- Servicios de Cable
- Otros.

Cuenta: Gastos por Servicios de Hotel

Incluye todos los gastos o desembolsos hechos, para atender a los huéspedes del hotel.

Sub cuentas:

- Sueldos y Salarios.
- Horas extras
- ISSS
- AFP
- Aguinaldos
- Vacaciones
- Indemnizaciones
- Alimentación de clientes
- Agua
- Luz
- Teléfono
- Cocina
- Mensajería
- Lavandería
- Comunicación
- Rep. y Mantto de Mobiliario y Equipo
- Mobiliario y equipo de hotel
- Mobiliario y equipo de Aseo
- Servicio de Cable
- Otros.

Cuenta: Gastos por Servicios de Restaurante

Incluye todos los gastos o desembolsos hechos, para brindar servicio de alimentación a los usuarios del transporte.

Sub cuentan:

- Sueldos y Salarios.
- Horas extras
- ISSS
- AFP
- Aguinaldos
- Vacaciones
- Indemnizaciones
- Comida
- Bebidas
- Servicio de Bar
- Mantenimiento de Mobiliario
- Mantenimiento de Equipo de Sonido
- Agua
- Luz

- Electricidad
- Teléfono
- Gas Propano
- Otros

Cuentas: Gastos por Ventas

Incluye todos los gastos o desembolsos hechos, por las ventas en Bazares.

Sub cuentas:

- Sueldos y Salarios.
- Horas extras
- ISSS
- AFP
- Aguinaldos
- Vacaciones
- Indemnizaciones
- Agua
- Luz
- Teléfono

- Papelería y Útiles
- Mobiliario y equipo de oficina
- Mobiliario de Ventas
- Otros

Cuentas: Costos Misceláneos

Las empresas que tienen ventas de artesanías y otros accesorios, tienen que evaluar sus compras y sus inventarios, para sacar el costo de estos.

Sub cuentas:

Costo Misceláneos

Ingresos de Operación

Cuenta: Ingresos del Período

Agrupara todos los ingresos que se generen por el transporte, los otros servicios y las ventas.

Sub cuentas:

- Ingresos por Servicios de Transporte
- Ingresos por Servicio de Mensajería

- Ingresos por Encomiendas
- Ingresos por Maletas
- Ingresos por Servicio de Hotel
- Ingresos por Servicio de Restaurante
- Ingresos por Servicio de Casas de Cambio
- Ingresos por Ventas Misceláneas
- Otros

Beneficios a obtener.

Es importante para la toma de decisiones, tener un detalle de las fuentes que generan cada ingreso, ello permite fortalecer las actividades que son lucrativas y cerrar aquellas que generan utilidades. Adicionalmente permite un mayor control en la acumulación de los gastos y desembolsos, que reflejan las diferentes sub cuentas o actividades de gestión.

3.1.4.2 REQUISITOS PARA LA EMISION DE DOCUMENTOS.

Estrategia de acción

Elaborar la documentación adecuada en orden cronológico y

con los requerimientos legales, establecidos en las leyes tributarias vigentes. Para ello se deben de cumplir los procedimientos siguientes:

- Elaborar los documentos indicando la autorización y responsabilidad debida, estos pueden ser, Facturas, Comprobantes de crédito fiscal, Recibos, Boletos, Vales de caja chica, etc. Esta función debe ser desarrollada por personal capacitado para ello.
- La documentación que respalde las entradas de dinero debe estar prenumerada y contener la especificación clara del concepto que le dio origen.
- La responsabilidad de la cajera en la recepción de documentos, se hará con el propósito de elaborar un uniforme diario del efectivo recibido.
- Las entradas de efectivo deberán depositarse al siguiente día hábil a aquel en que fueron recibidos. La suma total de la documentación que respalda los ingresos será igual a la suma total del efectivo o en su defecto

a l copia de la Remesa sellada por el banco.

- Los arqueos al efectivo se harán periódica y sorpresivamente, verificando el trabajo realizado por personas autorizadas, con el objeto de controlar que la suma total de los documentos sea igual a la del efectivo. Al departamento de Contabilidad se le enviaran copias de la documentación que ampare las entradas a caja y duplicado de la remesa, firmada y sellada por el banco, para que estos sean comparados y registrados con los libros de la empresa.

3.1.4.3 PROTECCION Y SALVAGUARDA DE LOS ACTIVOS

Estrategia de acción

Salvaguardar los recursos y derechos con que se cuenta cumpliendo los siguientes procedimientos:

Caja Chica.

- Se creará un fondo de caja chica, el cuál será utilizado únicamente para gastos menores a un valor

que deberá de estimarse de acuerdo a las necesidades.

- El manejo del fondo de caja chica estará a cargo de una persona distinta al encargado de la caja general.
- Los vales de caja tendrán firmas de quien Elaboró, Autorizó y Recibió.
- Se establecerá un valor fijo para el fondo de caja chica, el cuál deberá reintegrarse, cuanto se amerite.
- El reintegro de caja chica se hará por medio de cheque.
- Para un mejor Control Interno se utilizaran vales prenumerados, de los cuales los inutilizados se les estampará el sello de Anulado.

Cuenta Bancos

La administración será la responsable de asignar las personas responsables para girar contra las cuentas bancarias, para lo cual deberán ser dos firmas como mínimo las que avalen los cheques.

Todo cheque debe de emitirse a nombre del beneficiario,

llevando un orden cronológico para su ejecución, y si preferentemente utilizar voucher.

Toda documentación por pagar (Facturas, CCF, Recibos, Vales de caja chica y Boletos) que amparen un cheque, será previamente autorizado, con la firma de la gerencia y otra adicional de acuerdo a las políticas establecidas.

Los comprobantes que justifican los pagos con cheque, deben sellarse al momento de ser cancelados, con el fin de evitar repetición de una misma operación.

Registros

Remitir oportunamente los cheques junto con los comprobantes que respalden el pago al departamento de contabilidad, que lo registrará de inmediato con el fin de evitar omitir el registro.

Se prepararan mensualmente conciliaciones bancarias para identificar diferencias y efectuar los ajustes correspondientes (ver anexo).

Caja General

- Las ventas diarias deberán ingresarse a caja general.
- La venta se remesará al siguiente día hábil.
- Se efectuaran arqueos, comparando el total de efectivo recolectado con la suma de documentos; con el fin de controlar esta operación.

Inmueble Planta y Equipo

- Los activos fijos deben registrarse en cuentas que representen grupos similares, en atención a su naturaleza o tasa de depreciación, para facilitar su cálculo, se sugiere la siguiente clasificación: Equipo de transporte, maquinaria, mobiliario y equipo de oficina, equipo de computación y vehículos.
- Todo activo fijo tendrá su registro individual que constará con un cuadro de depreciación a efecto de mantener actualizada la información en forma individual.
 - Por cada bien se abrirá expediente.
 - Los bienes no considerados como activo fijo se

aplicaran a gastos de operación.

- Los desembolsos por reparaciones, que no aumentan la vida útil del bien, serán contabilizados como gastos de operación.
- Las mejoras ó Adiciones que aumentan la vida útil del bien, se capitalizarán. Cuando exista una reconstrucción total del bien debe registrarse como nuevo, dando de baja al anterior. Cuando la reconstrucción es parcial se incrementará el valor del activo, menos las partes dadas de baja. El valor neto en libros más el costo de remoción y disposición, menos el precio de venta si existe reflejará una utilidad ó pérdida, que deberá ser reflejada en los resultados del ejercicio.
- Las Adiciones ó mejoras que aumentan la vida útil del bien, las que aumentan el valor del activo, las bajas y depreciaciones se registraran individualmente. Deben realizarse los ajustes respectivos en el período contable que se den, en caso que ocurran cambios en la vida útil estimada de un activo ó mejoras, estas se registraran. Cuando sé Venda el activo que ha sido

previamente revaluado el superávit generado, se traslada al superávit realizado que se encuentra disponible para su distribución a los accionistas. Si el activo es retirado de revisión o vendido, debe abonarse su costo histórico, cancelándose también la depreciación acumulada.

3.1.4.4 CONTROL DE OTROS INGRESOS.

Estrategia de acción

El manejo de los fondos que proceden de las actividades secundarias; deben documentarse con un concepto claro que revele su operación, para no confundirlo con la actividad principal de igual forma se hará para el registro, cumpliendo las indicaciones siguientes:

- El efectivo recibido en el día, en concepto de otros ingresos deberá depositarse íntegramente el mismo día, en la cuenta de banco respectiva, separándola de los ingresos de la actividad principal.

- El cajero preparará al final del día un resumen diario del efectivo ingresado por estas actividades, el cuál se archivara por fecha y estará disponible para su verificación posterior.
- Para el registro, se hará formando sus documentos anexos, pero utilizando una cuenta a parte de la utilizada para venta de boletos.

3.1.4.5 DISEÑO DE HOJAS DE RESULTADOS ECONOMICOS POR UNIDAD Y SERVICIO.

Observación.

Se desconoce los resultados económicos obtenidos por Autobuses y de los Servicios ofrecidos.

Causas.

Los reportes contables no permiten conocer de cada centro productivo los ingresos y los costos que generan, lo que impide saber que autobuses tienen ganancias y cuales

pérdidas, idéntica situación sucede con las líneas de servicios.

Consecuencia.

Desconocer estos datos impide tomar correctas decisiones sobre el negocio. El contador de una de las sociedades manifestó que en los resultados del año de 1999 no se analizaron por fuentes o actividades. Al efectuar un análisis extra-contable se llegó a la conclusión que el Hotel rindió beneficios por ¢ 600,000.00 y las restantes actividades pérdidas por ¢ 200,000.00 los cuales juntos suman ¢ 400,000.00 de utilidades.

Este es un ejemplo claro de lo engañoso que puede resultar si la información obtenida no cumple los mínimos necesarios de detalle para su análisis, seguramente si los accionistas hubieran conocido estos datos oportunamente, se habrían tomado decisiones distintas a las actuales.

Opción de Solución.

Diseñar reportes que proporcionen la información financiera necesaria para conocer el rendimiento que se obtiene de cada una de las fuentes generadoras de ingresos. Para ello se sugieren los cuadros siguientes:

EMPRESA DE AUTOBUSES "x"				
ESTADO DE RESULTADO POR AUTOBUSES DEL ___ AL ___ DE ___ DE _____				
<u>CONCEPTO</u>	BUS #1	BUS #2	BUS # N	SUMAS
Ingresos	¢	¢	¢	¢
Menos: Costos				
Mano de Obra				
Materiales				
Gastos Indirectos				
Total de Gastos	¢	¢	¢	¢
Utilidad Bruta				
Menos: Gastos				
Gastos de Administración	¢	¢	¢	¢
Gastos de Venta				
Gastos Financieros				
Total de Gastos	¢	¢	¢	¢
Utilidad de Operación	¢	¢	¢	¢

Los resultados consolidados del cuadro anterior (ultima columna de la derecha) deben ser trasladados al siguiente

EMPRESA DE AUTOBUSES "x"

ESTADO DE RESULTADO POR ACTIVIDADES DEL ___ AL __ DE_____

<u>CONCEPTO</u>	BOLETOS	PARQUEO	HOTEL	SUMAS
Ingresos	¢	¢	¢	¢
Menos: Costos				
Mano de Obra				
Materiales				
Gastos Indirectos				
Total de Gastos	¢	¢	¢	¢
Utilidad Bruta				
Menos: Gastos				
Gastos de Administración	¢	¢	¢	¢
Gastos de Venta				
Gastos Financieros				
Total de Gastos	¢	¢	¢	¢
Utilidad de Operación	¢	¢	¢	¢

Estos cuadros permiten análisis apropiados por unidades y actividades que facilitan conocer apropiadamente ingresos y costos lo que es de gran utilidad para la toma de decisiones.

Beneficio.

Contar con los informes apropiados que permitan tomar decisiones con mayor amplitud de criterio.

3.1.5 INICIATIVA EMPRESARIAL.

3.1.5.1 SERVICIOS AL CLIENTE

Propuesta.

Mejorar la Planificación del Servicio.

Estrategia de Acción.

Buscar mecanismos apropiados para definir la clase de servicio que se desea dar a los clientes.

Acción.

- Definir un objetivo a perseguir.
- Establecer las condiciones con las que se cuentan para alcanzar el objetivo propuesto.
- Hacer un presupuesto de costos e ingresos que se puedan generar.
- Estudiar los tiempos en los cuales no es muy demandado este servicio.
- Proponer paquetes de servicios alternativos en tiempos

de poca demanda como:

- Paseos turísticos para estudiantes, familias o empresas.
- Incrementar las relaciones con el Instituto de Turismo, la Cámara de Comercio e Industria, ONG, Organismos Internacionales, etc.
- En tiempo de mayor demanda del servicio, preparar el mayor número de unidades, en óptimas condiciones para aprovechar la afluencia de viajeros
- Proponer viajes turísticos, hacia el Istmo Centroamericano, resaltando las bellezas naturales de cada país, que puedan ser visitadas, en todo tiempo no solo en temporadas.
- Hacer alianzas con los hoteles, centros turísticos, restaurantes, almacenes, tiendas, etc., a fin de brindarse apoyo mutuo y que le generen otros ingresos.
- Unir esfuerzos con las otras empresas involucradas en este giro, para crear proyectos que les beneficien en el servicio, como terminales comunes, centros de

abordaje estratégicos, carreteras alternas mejoradas, abastecimientos de insumos, servicios de comunicación para control, casetas intermedias a lo largo del recorrido, peajes, pasos de fronteras y aduanas, pagos de aranceles, etc.

Beneficios a obtener.

Ser más eficientes en el servicio que se preste a los transportistas e incrementar los ingresos en todo el transcurso del año.

3.1.5.2 PROGRAMA DE INVERSION EN TECNOLOGIA MODERNA

Observación.

Tecnología inapropiada para ejercer controles adecuados.

Causas.

Negativa de los propietarios a invertir en equipo que facilite la realización de las operaciones del negocio y permita ejercer controles efectivos sobre estas.

Consecuencias.

No existe una estrategia que permita cubrir con equipo moderno áreas básicas del control en las distintas gestiones del negocio.

Opción de Solución.

Invertir esfuerzos en las áreas básicas siguientes:

a) Comunicación.

Adquirir medios apropiados para transmitirse información entre las distintas terminales, que permita conocer oportunamente datos tales como la cantidad de personas que abordan en la terminal anterior, a fin de no vender mas boletos de los que la capacidad de las unidades permite, lo que genera costos adicionales al tener que hospedar y alimentar a los clientes que no pueden ser trasladados a sus destinos, por exceso en la venta de boletería. Estos problemas se traducen en mala publicidad para los negocios y disminuye su demanda. El equipo a utilizar tendría que

garantizar rapidez en la información cuyo desconocimiento oportuno crea otros inconvenientes adicionales al ejemplo comentado, de manera tal que cada organización de acuerdo a sus posibilidades debería tener los medios apropiados como Internet, telefonía satelital, comunicación radiofónica, o cualquier medio que les permita superar esta deficiencia generadora de importantes costos, los cuales pueden ser disminuidos con una inversión en equipo adecuado.

b) Equipo de Informática.

No puede ejercerse una buena captación de información de las operaciones, supervisarla y analizarla adecuadamente, con equipo obsoleto. Ello debe de efectuarse con el mínimo de modernidad pues permite trabajar con mayor efectividad. Para ello se sugiere adquirir computadoras que faciliten gran parte del trabajo que actualmente se realiza manualmente.

c) Autobuses.

Se deben tener unidades cuyo costo no consuma el ingreso producido, conociendo lo que gana cada unidad se puede confirmar este hecho por lo que se sugiere comprar buses más actuales. En el numeral 11 del apartado 4.1.5 se planteaba la necesidad de que el empresario conozca lo que le rinde cada unidad, contando con este análisis el empresario concluirá invariablemente que con equipo obsoleto pierde la oportunidad de hacer mas viajes, tiene un costo de mantenimiento mayor al de un equipo reciente y pierde clientes que gustan de viajar con las comodidades que ofrecen otros autobuses. Un ejemplo claro que ratifica este planteamiento es Pullmantur que su flota de autobuses muy moderna, genera crecimiento y utilidades aceptables, esta debiera ser la generalidad en los negocios dedicados a esta actividad.

Beneficios.

Ejercer controles más eficientes en áreas específicas.

3.2 PROPUESTAS PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA SECTORIAL

Las modernas economías y los distintas actividades que en ella se desarrollan han comprobado que el mundo actual demanda unión de esfuerzos para el logro de metas comunes, así tenemos que grandes empresas en el ámbito mundial se fusionan o simplemente utilizan en iguales condiciones algunas áreas de explotación comercial bajo ciertas normas que ellos mismos se imponen.

Un ejemplo que guarda gran similitud con los negocios objetos del presente estudio, es el de las aerolíneas comerciales, en donde se comparten terminales de abordaje o aeropuertos, rutas de vuelo, destinos, y una serie de aspectos que su resultado inmediato es el aumento de las utilidades como efecto de la disminución de costos e incremento de la clientela.

En este punto entonces se invita a unificar al gremio, orientándolo a conservar su individualidad empresarial pero generando condiciones de beneficio común para todo el sector, esto les permitirá ser más eficientes, económicos y eficaces. La propuesta en este caso identifica las

siguientes sub áreas de trabajo:

3.2.1 CONTROLES DE USUARIOS EN LOS AUTOBUSES.

Observación.

Transportación de Pasajeros que cancelan el valor del boleto al motorista y este no lo reporta a la empresa.

Causa.

Controles inapropiados sobre los pasajeros que viajan en las distintas unidades, lo que permite trasladar usuarios en forma clandestina.

Consecuencia.

Disminución de los ingresos en concepto de venta de boletos.

Opción de Solución.

Colocar una persona en cada aduana el cual deberá de verificar que los pasajeros que viajan coincidan con el de

una lista certificada en la terminal de salida o abordaje. Esta medida inmediatamente generará buenos resultados y de acuerdo a las necesidades podría colocarse dentro de cada país visitado, una persona que realice la misma función. La lista sugerida para revisar el número de viajeros deberá tener el mínimo de datos sugerido a continuación:

- Nombres y apellidos del cliente.
- Tipo y número de documento de identificación.
- Terminal de abordaje.
- Número del boleto vendido y destino.

Beneficios.

Control sobre los pasajeros que viajan en cada unidad de transporte y aumento inmediato de los ingresos.

3.2.2ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS.

Observación.

No existen controles mínimos que den confianza de abastecer las empresas aprovechando las ventajas que genera el comprar en grandes cantidades.

Causas.

Carencia de controles apropiados que garanticen compras efectivas y proporcionen la confianza suficiente en el proceso.

Consecuencias.

Incremento de los costos en la adquisición de bienes y servicios.

Opción de Solución.

Comprar utilizando la metodología sugerida en las adquisiciones para las empresas sugeridas en la primera parte de este capítulo, pero aplicándolo en función de todo el sector.

Beneficios.

Incremento de las utilidades como consecuencia de la disminución de costos.

3.2.3 INFRAESTRUCTURA**Observación.**

Multiplicidad de controles los cuales pueden unificarse para incrementar la eficiencia.

Causas.

Existen puntos de abordaje en distintos lugares lo que genera implementar controles para cada lugar.

Consecuencias.

Se invierten esfuerzos en controlar una misma situación en distintos lugares, disminuyendo la oportunidad de orientar estos recursos en provecho de otras medidas de verificación.

Opción de Solución.

Concentrar las salidas de todos los autobuses en una misma terminal.

Beneficios

Se elimina hasta en un 700% la inversión que se efectúa en controlar el proceso de abordaje de los pasajeros.

Al analizar los datos que se obtuvieron en todo el proceso de investigación que demandó el presente trabajo, se concluye y recomienda lo siguiente:

4.1 CONCLUSIONES

- No existe una apropiada Segregación de Funciones, que garantice eficiencia en los procesos realizados.
- Las compras que se efectúan, las cuales después de las ventas, constituyen el esfuerzo más importante, no tiene como objetivo básico, adquirir los bienes y servicios buscando economía y eficiencia.
- La información financiera que se genera, no constituye un elemento de apoyo para la Gerencia en la toma de decisiones.
- La mayoría de organizaciones investigadas no cuentan

con Controles adecuados para garantizar la salvaguarda de los activos.

- Se verificaron serias deficiencias de capacidad en la conducción del negocio, así mismo no se hace uso de la delegación de autoridad a través del nombramiento de mandos medios.
- Todas las empresas estudiadas están en la disposición de hacer cambios, que les signifique mejorar la gestión empresarial. Pero en su mayoría tienen limitados recursos humanos o económicos que les impiden lograr ese fin.
-

- **4.2 RECOMENDACIONES**

- Que las medidas de control establecidas, se puedan mantener y evaluar cada cierto tiempo a fin de verificar su buen funcionamiento y utilidad; la gerencia debe comprometerse a este propósito por que es su responsabilidad verificar el fiel cumplimiento de los procedimientos propuestos.
- En las empresas cuyo activo es grande, será necesario hacer evaluaciones pertinentes, para valorar la importancia de establecer una unidad de auditoria interna, que tenga la función de inspeccionar constantemente el control interno y hacer las recomendaciones necesarias para mejorarlo.
- El registro de los ingresos y gastos debe ser por separado, de acuerdo al origen que tengan, así transporte, hotel, restaurante, bazar etc. La

separación de ellos permitirá saber donde y como se deben tomar acciones correctivas, si fuera necesario y los rendimientos que producen cada uno.

- Que las condiciones propuestas para el manejo de los recursos humanos, se puedan mejorar en el corto plazo, teniendo en cuenta que los trabajadores son la mejor y más costosa inversión que toda empresa posee, por tanto se debe procurar conservarlos, capacitarlos y desarrollarlos para que puedan servir eficientemente.
- Para proteger el efectivo es necesario que se observen rigurosamente las medidas de precontrol y control propuestas, verificar la segregación de funciones, debiendo hacer pruebas constantes que determinen la eficacia de los mismos.
- Las demás actividades ajenas al fin principal de estos negocios, se atenderían y funcionarían mejor en forma descentralizada, pudiendo ser sociedades independientes. Para efectos de medir resultados se

deberán consolidar sus operaciones, esto permitirá centrar los esfuerzos en visión de mejorar cada negocio por individual, logrando ser más eficientes, y fomentar mas inversión.

- Los negocios que sean menos competitivos, deben valorar la posibilidad de unirse, realizar inversiones en común, a fin de hacerle frente a los cambios de economía global de mercado.

BIBLIOGRAFÍA**a) LIBROS**

ROQUE DALTON

Monografía de El Salvador.

KOONTZ, H. WELHRICH, H.

Administración, una perspectiva global, 10ª edición,
Litografía Ingramex, México.

SOPENA, S.A.

Editorial Ramón, Enciclopedia Ilustrada la Fuente, 1ª
Edición, Gráficos Ramón Sopena, S.A. Barcelona España.

CHOLVIS, FRANCISCO

Diccionario de Contabilidad, 4ª Edición, Ediciones
Leconex, Buenos Aires, Argentina.

HORNGREN Y HARRISON

Contabilidad, 1ª Edición, Impresiones Tipográficas
Barsa, S.A. México D.F.

LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL.

Decreto Legislativo No 477 del 19 de octubre de 1995,
publicado en el Diario Oficial No 212, Tomo No 329 del
16 de noviembre de 1995.

REGLAMENTO GENERAL DE TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL.

Fue creado a través del decreto ejecutivo No 61 del 01
de julio de 1996, publicado en el Diario Oficial No
121, Tomo No 332, del 1º de julio de 1996. Su
finalidad se establece en los siguientes artículos:

KELL ZIEGER.

Auditoria Moderna

NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO

Edición Comentada, San Salvador, diciembre de 1993

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS

Declaraciones sobre Normas de Auditoria, SAS 78,
Primera Edición, Agosto de 1997.

b)TESIS

RODRIGUEZ APARICIO MARTA Y OTROS

"Diseño de un manual de auditorias para empresas
emisoras y administradores de tarjetas de crédito",
1995 UES

AYALA RICARDO BANJAMIN Y OTROS

"La auditoría de gestión como una ventaja competitiva
para las empresas comerciales del área metropolitana
de San Salvador", mayo de 1998 UES.

MARIO SALOMÓN GARCIA Y OTROS

" Auditoría de Gestión Ambiental: Guía para el
Profesional de Contaduría Pública, marzo del 2000, UES

c) OTROS

REGISTRO DE COMERCIO

Escritura de Constitución de TICA BUS, Libro 35,
número 6, folios 43 al 52.

REGISTRO DE COMERCIO

Escritura de Constitución de TUCASA, S.A. DE C.V.
Libro 732, número 16, folios del 159 al 175

LA PRENSA GRAFICA

Sección Economía del 31/03/2000

DECLARACIONES INTERNACIONALES

Sobre Contabilidad de Gestión, 1996

Anexos

