

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA**



TESIS:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE
DEL INFORME COSO I PARA EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE
TELEFONÍA CELULAR EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EL SALVADOR”

PRESENTADO POR:

AGUIRRE AMAYA, IRIS NOHEMY
BONILLA, DIANA BEATRIZ
HERNÁNDEZ GUILLÉN, GUSTAVO ADOLFO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADO (A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

NOVIEMBRE 2012

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
VICE-RECTORA ACADÉMICA: MTRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO
SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA AMAYA

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO: LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
VICE-DECANO: LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ
SECRETARIO GENERAL: LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

COORDINADOR GENERAL: LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ
DOCENTE DIRECTOR: LIC. MIGUEL ANGEL MORATAYA PENADO
DOCENTE METODOLÓGICO: LIC. RENÉ HUMBERTO RUIZ RAMÓN

AGRADECIMIENTOS

A **MI PADRE DIOS**, por guiar mi caminar con la luz de su amor, y permitirme culminar con éxito la realización de este sueño profesional, y la intercesión de **MARIA SANTISIMA** y mis angelitas abuelita Mari (QDDG) y Tía Lupita (QDDG).

A **MI HERMOSA FAMILIA**, mis padres Humberto Aguirre y Teresa de Jesús Amaya de Aguirre por siempre confiar en que juntos lo lograríamos y brindarme su amor incondicional, mis hermanas Katherine Aguirre y Laura Amaya por su inmenso amor y apoyo, mi sobrina hermosa Tatiana Torres Orellana por ser mi luz y mi fuerza y mi sobrina Paola Segovia Rivera son una bendición mis niñas, abuelita Cata gracias por tus oraciones y amor, así como a mi Tío Edvin, Tía Ana Yanci, Melissa, Jamie, Tía Paula, los amo a todos gracias son mis motores para seguir.

A **MIS COMPAÑEROS DE TESIS**, mi gran amigo Gustavo Adolfo Hernández Guillén como bien lo dijiste por decisión de Dios vivimos esta experiencia juntos y debo decir que fue una bendición y Diana Beatriz Bonilla, fue un año lleno de muchas cosas que jamás olvidaré pero que fueron esenciales para culminar con éxito este sueño profesional, gracias a los dos; y mi grupo de tesis tiene un cuarto integrante al que debo agradecer el siempre estar a nuestro lado y brindarnos tu amistad y apoyo incondicional en este proceso y siempre mi amigo y hermano Jorge Williams Aguirre Láñez mil gracias por todo.

MUY EN ESPECIAL, agradezco a Hugo Flores y su Familia Flores-Portillo por haberme brindado su apoyo y buenos deseos en este proceso son muy especiales en mi corazón, a Silvia Membreño por todos sus consejos fueron y son de gran ayuda, a mis grandes amigos Olga Osegueda y Rene Velis por sus locuras y buenos deseos ni el tiempo ni la distancia han roto esta amistad que es para siempre, a la señora Blanca Alicia Guillén por sus oraciones y gran apoyo, a Gerson Torres por su amistad y ayuda, a Manuel Segovia y Veralis de Segovia por su apoyo y oraciones; muchísimas gracias a todos.

A **MIS AMIGOS**, Liliana Jovel, Samuel Flores, Mónica Mendoza, Dina Menjívar, Mercedes Osorio, Lesly Lemus, con quienes viví lindas experiencias en la Universidad que serán inolvidables y a Karla Arias, Johana Arias, Elba Castellón y Osmel Castellón por ser parte de este sueño que desde niños era una gran ilusión culminar; los quiero gracias por todo.

Infinitas Gracias a cada uno.

"Confía en el Señor con todo el corazón, y no te fíes de tu propia sabiduría, en cualquiera cosa que hagas, tenlo presente: el aplanará tus caminos." Proverbios 3: 5-6

AGUIRRE AMAYA, IRIS NOHEMY

A DIOS TODOPODEROSO: Que ha sido mi proveedor y mi fortaleza en todas las áreas de mi vida, el que siempre está y estará en cada momento; en momentos de felicidad y de tristeza, de triunfos y derrotas, gracias a ti mi Dios que me ayudaste a terminar esta etapa de mi vida.

A MI FAMILIA: Mi Mamita Andrea Gálvez, mi Papito Benito Bonilla, mis Tíos Delmy Gálvez, Fabricio Bonilla, Ruth de Torres, a mi hermana Roxana Velásquez que siempre estuvieron en cada momento que los necesite, a mi Padre Adaly Fernández que sé que inicia nuestra relación pero has sido un apoyo más. Gracias le doy a Dios por sus vidas y por darme todo su apoyo y sus consejos que han sido los que me han ayudado a ser fuerte.

Al amor de mi vida FREDY ÁLVAREZ: Gracias por ser paciente y soportar a mi lado cada una de las situaciones difíciles, por tu apoyo, por tu amor, por tus consejos, por orar día a día por mí y estar cuando más te necesite, haciéndome reír cuando tenía ganas de llorar, gracias mi amor, y que Dios sea siempre el centro de nuestra relación TE AMO!.

A mis COMPAÑEROS DE TESIS: Iris Aguirre y Gustavo Hernández, gracias por soportar cada una de mis debilidades, y por enfrentar juntos cada una de las dificultades, le ruego a Dios infinitas bendiciones para sus vidas y que cada proyecto que emprendan Dios lo fructifique y multiplique en abundancia. Los Quiero Mucho!.

A mis AMIGOS: Liliana Jovel por ser más que una amiga una hermana y por ser más que especial para mí, Williams Aguirre por ser más que un amigo un hermano, siempre me aconsejaste y algunas veces que merecía el regaño tu estuviste ahí para dármelo, pasamos momentos difíciles pero siempre llevare cada momento juntos en mi corazón y en mi mente, siempre te considerare mi hermano, ese que nunca tuve a mi lado por el cual tu tomaste su lugar y lo ocupaste de una manera inigualable!, Débora González, Dina Menjívar, Samuel Flores, Mónica Mendoza, Ronald González, Romel Amaya, Gracias por apoyarme en cada momento y por estar ahí siempre que los necesite, para ayudarme a sobreponerme cuando ya no sentía fuerzas, Gracias a Todos por su amor y por su comprensión llegamos al final de esta etapa y siempre tendré a cada uno en mi corazón... LOS AMO A TODOS!!

Todas las promesas del Señor Jesús, son apoyo poderoso de mi fe, mientras luche aquí buscando yo su luz, siempre en sus promesas confiaré...

BONILLA, DIANA BEATRIZ

A DIOS: por darme siempre la fortaleza, la convicción y la sabiduría para dirigirme hasta culminar mis estudios universitarios, así como también a enfrentar cualquier obstáculo que se ha presentado durante el desarrollo de mi formación profesional.

A MI FAMILIA: mis padres Blanca Alicia Guillén y Rodolfo Antonio Hernández Ruiz, mis hermanos Alan Steven Hernández Guillén y Guillermo Antonio Hernández Guillén por ser mi apoyo y mis razones para cumplir esta meta juntos, mi tío Héctor Salvador Cienfuegos que a pesar de la distancia ha estado presente en este proceso y brindado su apoyo, mi prima Milagro de la Paz Rivas de Elías y mi sobrino Ramón José Elías que siempre me alentaron, al Ingeniero José Oscar López Martínez que es para mí un miembro más de mi familia quien me brindó su apoyo y palabras de aliento, a mi tío Oscar Guillén, mi prima Zulma Yaneth Coreas de Umanzor, su esposo Francisco Umanzor y mis sobrinas Iris Xiomara Umanzor y Keiry Vanessa Umanzor a todos por brindarme su amor y apoyo incondicional, y contribuir durante toda esta experiencia de aprendizaje profesional y personal en la Universidad.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: mi amiga Iris Nohemy Aguirre Amaya con quien tuve la bendición de compartir esta experiencia la cual fortaleció nuestra amistad y a mi compañera Diana Beatriz Bonilla, porque durante este año hemos compartido preocupaciones, alegrías, tristezas y éxitos, y finalmente pudimos sobreponernos y salir triunfadores a pesar de las dificultades y culminar así esta experiencia que será única y la cual me agrado compartir con ustedes.

A MIS AMIGOS: con quienes compartí clases, reuniones de estudio, y todas esas aventuras que en la universidad vivimos, con los que juntos termine esta etapa de mi vida: Jorge Williams Aguirre Laínez (el cuarto miembro de nuestro grupo de tesis), Liliana Inés Jovel, Samuel Flores y Mónica Mendoza que me brindaron su apoyo; a la familia Aguirre Amaya (Lic. Humberto, Niña Tere, Kachi, Laura y Tati) que son mi familia adoptiva que me abrieron las puertas de su casa y me brindaron su confianza; así como aquellos con quienes compartí estos años de aventuras en la universidad: Ivette Reyes, Verónica Ordoñez, Celia Orellana, Lesly Lemus, Mercedes Osorio, Francisco Pineda, José Luis Castro y Glenda Blanco.

A Todos: Gracias!

“Porque Dios da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.”

HERNÁNDEZ GUILLÉN, GUSTAVO ADOLFO

INDICE

CONTENIDO	PAG
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I: FORMULACION DEL PROBLEMA	
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.4. DELIMITACIÓN DEL TEMA	3
1.4.1. ESPACIAL	3
1.4.2. TEMPORAL	4
1.5. OBJETIVOS	4
1.6. OBJETIVO GENERAL	4
1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. TIPO DE ESTUDIO	5
2.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	6
2.2.1. UNIVERSO	6
2.2.2. MUESTRA	7
2.3. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	7
2.3.1. ENTREVISTA	7
2.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	7
2.4.1. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA	7
2.4.1.1. CUESTIONARIO	8
2.4.1.2. TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO	8
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	
3. MARCO REFERENCIAL	
3.1. MARCO HISTÓRICO	9
3.1.1. ANTECEDENTES DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL SALVADOR	9
3.1.1.1. ANTECEDENTES DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN EL SALVADOR	9
3.1.1.2. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE TELEFONÍA MÓVIL EN SAN MIGUEL	11
3.1.2. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO	12
3.1.2.1. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL MUNDIAL	12
3.1.2.2. ANTECEDENTES DEL INFORME COSO 1	17
3.1.2.3. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO EN EL SALVADOR	19
3.2. MARCO CONCEPTUAL	19
3.2.1. GENERALIDADES	19
3.2.2. RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO	20
3.2.2.1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	21
3.2.2.2. RESPONSABLES	21
3.2.3. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO	25
3.2.3.1. CONTROL ADMINISTRATIVO	25
3.2.3.2. CONTROL CONTABLE	26
3.2.4. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	27
3.2.5. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO	28
3.2.6. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO	31
3.2.7. DELIMITACIÓN DE AUTORIZACIONES GENERALES Y ESPECIFICAS	32
3.2.8. MANUALES	33
3.2.8.1. MANUAL DE FUNCIONES	33
3.2.8.2. MANUAL DE PUESTOS	34

3.2.8.3.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	34
3.3.	MARCO LEGAL	34
3.3.1.	ASPECTO LEGAL DE LA TELEFONÍA EN EL SALVADOR	34
3.3.1.1.	LEY DE CREACIÓN DE LA SIGET	35
3.3.1.2.	LEY DE TELECOMUNICACIONES	37
3.3.1.3.	CÓDIGO TRIBUTARIO	39
3.3.1.4.	LEY Y REGLAMENTO DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	40
3.3.1.5.	LEY Y REGLAMENTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	42
3.3.1.6.	CÓDIGO DE COMERCIO	43
3.3.1.7.	LEY DEL CONSUMIDOR	45
3.4.	MARCO TÉCNICO	49
3.4.1.	NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIA'S)	49
3.4.1.1.	NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 265: "COMUNICACIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL CONTROL INTERNO A LOS ENCARGADOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y A LA ADMINISTRACIÓN"	49
3.4.1.2.	NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 315: "OBTENCIÓN DE UN ENTENDIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU ENTORNO DE LOS RIESGOS DE REPRESENTACIÓN ERRÓNEA DE IMPORTANCIA RELATIVA"	51
3.4.1.3.	NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 330: "PROCEDIMIENTOS DEL AUDITOR EN RESPUESTA A LOS RIESGOS EVALUADOS"	53
3.4.2.	INFORME COSO 1	54
3.4.2.1.	EL ENFOQUE COSO (INFORME)	54
3.4.2.2.	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	55
3.4.2.3.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO BAJO EL INFORME COSO 1	56
3.4.3.	FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COSO 1	70
3.4.3.1.	PLANIFICACIÓN	70
3.4.3.2.	EJECUCIÓN	70
3.4.3.3.	EVALUACIÓN	70
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS		
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	
4.1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	71
4.2.	MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL	72
4.3.	MANUALES, NORMAS Y POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	73
4.4.	CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS, NORMAS LABORALES Y PROCEDIMIENTOS	74
4.5.	ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL	75
4.6.	ENFOQUE CONTROL INTERNO COSO 1	76
4.7.	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	77
4.8.	RIESGO EN LAS EMPRESAS	78
4.9.	CUMPLIMIENTO DE METAS PROPUESTAS	79
4.10.	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	80
4.11.	NIVELES DE AUTORIZACIÓN	81
4.12.	DOCUMENTACIÓN PARA FUNCIONES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS	82
4.13.	EL FRAUDE EN LA EMPRESA	83
4.14.	MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CORRECCIÓN	84
4.15.	IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO COSO 1	85
CAPITULO V: PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE DEL INFORME COSO I PARA EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE TELEFONÍA CELULAR EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL		
5.	PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE DEL INFORME COSO I PARA EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE TELEFONÍA CELULAR EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL	
5.1.	MANUAL DE CONTROL INTERNO	86
5.1.1.	INTRODUCCIÓN	86

5.1.2.	ALCANCE	86
5.1.3.	OBJETIVOS	87
5.1.3.1.	OBJETIVO GENERAL	87
5.1.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	87
5.2.	FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL COSO I PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE TELEFONÍA CELULAR	87
5.2.1.	FASES DE IMPLEMENTACIÓN	88
5.2.1.1.	COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA	89
5.2.1.2.	DIAGNOSTICO	89
5.2.1.3.	PLAN DE TRABAJO	89
5.2.1.4.	PLANIFICACIÓN INICIAL	89
5.2.2.	EJECUCIÓN	90
5.2.2.1.	IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD	90
5.2.2.2.	IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE PROCESOS	90
5.2.3.	EVALUACIÓN	91
5.2.3.1.	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN	91
5.3.	APLICACIÓN PRACTICA DE LOS CINCO COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO I	
5.3.1.	AMBIENTE DE CONTROL	92
5.3.1.1.	OBJETIVO GENERAL	92
5.3.1.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	92
5.3.1.3.	MISIÓN	92
5.3.1.4.	VISIÓN	92
5.3.1.5.	ORGANIGRAMA	93
5.3.1.6.	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	93
5.3.1.7.	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	94
5.3.1.8.	CODIGO DE ÉTICA	94
5.3.2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS	95
5.3.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL	96
5.3.3.1.	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	97
5.3.3.2.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	97
5.3.3.3.	DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y BODEGA	98
5.3.3.4.	DEPARTAMENTO DE CONTROL DE EXISTENCIAS	98
5.3.4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100
5.3.5.	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	101
	CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1.	CONCLUSIONES	105
6.2.	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	108

INTRODUCCIÓN

El Control Interno de una entidad consiste de las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de que serán alcanzados los objetivos específicos de la entidad pues este comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adaptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la gerencia.

El COSO I “Es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”. Se define también como un proceso que garantiza, con una seguridad razonable alcanzar los objetivos siguientes: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Fiabilidad de la información financiera y Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Su finalidad es aplicarlo a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa. De esta manera se asegura en cierta medida el cumplimiento de todas las normas y disposiciones establecidas por la entidad y por ende el cumplimiento de los objetivos establecidas por la misma.

En la actualidad, las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular según las encuestas realizadas en la investigación, cuentan con controles y procedimientos de control, mas no cuentan con un marco técnico de control como lo es COSO I es por esta razón que el presente trabajo es una propuesta de un manual de Control Interno; entre las distribuidoras que ofrecen el servicio de telefonía celular en San Miguel departamento de El Salvador se encuentran: Mundo Celular de El Salvador, SA de CV; Celular Star, SA de CV; Gutiérrez Herrera, SA de CV y Distribuidora de Servicios, SA de CV.

El presente trabajo se ha dividido en seis capítulos los cuales se describen a continuación. En el Capítulo I se hace un breve análisis sobre el Planteamiento del Problema, Enunciado del Problema, Justificación de la Investigación, Delimitativa del Tema y los Objetivos de la Investigación.

En el Capítulo II se desarrolla la Metodología de Investigación, que contiene el Tipo de Estudio, Determinación del Universo y la Muestra, Técnicas para Recolección de Datos, y los Instrumentos de Recolección de Datos.

En el Capítulo III se presenta el Marco Referencial, este se encuentra dividido en cuatro partes: Marco Histórico, Conceptual, Legal, Técnico. Para la elaboración de este capítulo se tomaron como base aspectos tales como: Generalidades, Antecedentes, Aspectos Legales, entre otros puntos que son de mucha importancia, que permitirán obtener conceptos básicos para el entendimiento del trabajo.

El Capítulo IV se encuentra el Análisis e Interpretación de resultados el cual contiene los datos de los análisis obtenidos de la investigación, presentación de resultados y presentación gráfica.

El Capítulo V contiene la Propuesta de un Manual de Control Interno Bajo el Enfoque del Informe COSO I para Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular en la Ciudad de San Miguel, El Salvador, el cual comprende introducción, alcance, los objetivos; las fases para la implementación del Control Interno y el diseño del manual de Control Interno.

En el Capítulo VI se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, obtenidas a través de la investigación.

CAPÍTULO I

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Control Interno es el integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Las Empresas sea cual sea su función dentro de la sociedad, sea esta lucrativa o no, suelen cometer errores que logran enmendarse pero no por medio de un sistema previamente estructurado y de fácil manejo lo cual permite no llegar a laboral con la eficiencia y eficacia requeridas al nivel de cada entidad.

Las Distribuidoras de Telefonía Móvil en la ciudad de San Miguel tienen la limitante de no aplicar un sistema de Control Interno basado en el Enfoque COSO I el cual está establecido y normado, lo cual indican las fallas o errores cometidos en las áreas que cada empleado ejerce, evitando así el logro de uno de los objetivos que el Control Interno busca alcanzar, la eficiencia y eficacia en las operaciones.

Se limitan las áreas con más posibilidades de riesgos como lo son los Activos de la Empresa, y en mayor relevancia las cuentas de la Empresa, lo cual los deja propensos a fraudes y robos de las mismas; que igual forma se impediría el desarrollo de cada empleado, se busca el fomento de la Segregación de Funciones lo cual no se está dando dentro de las Distribuidoras esto permite el aumento del riesgo dentro de las funciones empresariales y tendencia a pérdidas tanto de tiempo como de dinero.

Se utiliza un Control Interno empírico no documentado lo cual cede de cierta manera realizar el control pero no de la forma adecuada para permitir a los empleados poder adaptarse al desarrollo de las actividades de manera fácil y cómoda.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“¿Qué beneficio generaría en las Empresas Distribuidoras de Telefonía Móvil en la ciudad de San Miguel un manual de Control Interno bajo el enfoque del informe COSO I?”

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde hace algunos años en el mundo han ocurrido fraudes empresariales de gran envergadura ocasionados por corporaciones que presentaban información financiera alterada, es por ello que a partir de estos hechos, varias instituciones emiten el Informe COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) para contrarrestar esta situación de presentación de información financiera errónea.

Actualmente las empresas Distribuidoras de Telefonía Celular en San Miguel cuentan en su mayoría con controles internos empíricos, puesto que utilizan políticas y normas internas que si bien es cierto les proveen un alcance razonable en cuanto a la eficiencia en las operaciones que realiza, necesitan de un marco técnico que posea una estructura y de técnicas de control definidas para cada área; cabe mencionar que muchas de estas políticas y normas se encuentran plasmadas en manuales y reglamentos internos de estas empresas.

Es novedoso, porque actualmente son pocas o casi ninguna las empresas que han adoptado el COSO I como un enfoque para estructurar un manual de control interno, pues aunque se conoce acerca del tema la mayoría de empresas se han limitado a establecer políticas con la intención de salvaguardar activos, sin embargo estas políticas por si solas no permiten un manejo confiable tanto en sus operaciones como en el manejo de la información.

Es factible, debido a que se tendrá la oportunidad de entrevistar a sujetos claves que por los cargos que desempeñan poseen conocimiento e información que nos podrán proporcionar para la investigación, así como también se realizaran observaciones dentro de las instalaciones de algunas empresas en las cuales se ha solicitado previa autorización, además de contar con otras fuentes de información como lo son: Informe COSO I, Tesis que hablan acerca del Control Interno, además de páginas Web que cuentan con información suficiente acerca del tema; es importante mencionar que las empresas que se visitaran están ubicadas en el departamento de San Miguel facilitando así el traslado a sus instalaciones para realizar la investigación correspondiente.

Es de Utilidad Social, ya que la elaboración de este Manual de Control Interno beneficiara a las empresas Distribuidoras de Telefonía Celular, ya que le brindaran un enfoque técnico mediante el cual aplicar las políticas, normas y lineamientos que le permitirán un proceso eficiente en sus operaciones además de poseer información financiera confiable; será de beneficio para los Docentes y Estudiantes debido a que tendrán a su alcance un Manual de Control Interno aplicado a las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular.

Es en este sentido que se toma el Informe COSO I como parámetro para diseñar un manual de Control Interno para Empresas de Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, que sirva de base para lograr eficacia y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y normas aplicables.

1.4. DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.4.1. ESPACIAL

El desarrollo de la investigación se llevara acabo en la Ciudad de San Miguel, específicamente en las cuatro principales Distribuidoras de Telefonía Celular de la Ciudad, con el apoyo de empleados que desempeñan Cargos de Jefatura Administrativa en las Distribuidoras; fuentes necesarias de información para el desarrollo de la investigación.

1.4.2. TEMPORAL

La investigación será desarrollada durante el periodo que trasciende desde el mes de Marzo hasta el mes de Septiembre del año 2012.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

- Proponer un Manual de Control Interno bajo el enfoque COSO I para Empresas de Distribuidoras de Telefonía Celular en la Ciudad de San Miguel.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer Actividades de Control que permitan eficacia y eficiencia en las operaciones de la empresa.
- Proponer Políticas Contables y Administrativas para lograr confiabilidad razonable en la Información Financiera de la empresa.
- Detallar lineamientos que faciliten el cumplimiento de Leyes aplicables a la Empresa.
- Elaborar y proponer los Formularios correspondientes mediante los cuales se realice la aplicación del manual de Control Interno.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. TIPO DE ESTUDIO

En la investigación “Diseño de un manual de control interno bajo el enfoque del informe COSO I para Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, El Salvador” se utilizara el método inductivo – hipotético como parte de la investigación cualitativa, que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Cabe mencionar que en investigaciones basadas en el método cualitativo los registros narrativos de los fenómenos son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas.

El Método Inductivo-Hipotético; se fundamenta en la observación y en la experiencia que por si misma proporciona hechos particulares, para concluir de ellos en una verdad general; parte de la observación y análisis de los hechos o casos particulares para establecer generalizaciones (hipótesis, leyes y teorías) a fin de rebasar el ámbito reducido en que se inicia el estudio. El método inductivo-hipotético conduce a las investigaciones cualitativas que comienzan con ciertas observaciones del suceso, de las cuales inductivamente se sorprende ciertas cualidades, que finalmente nos da un concepto acerca del fenómeno estudiado.

La Investigación Cualitativa, en sus diversas modalidades: investigación participativa, investigación de campo, participación etnográfica, estudio de casos, etc., “tienen como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones.” Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o

interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

“La Investigación Cualitativa no es tarea que se asocie a un momento dado en el desarrollo del estudio. Más bien, resulta el fruto de todo el trabajo de investigación. En ocasiones el problema de investigación se define, en toda su extensión, sólo tras haber completado uno o varios ciclos de preguntas, respuestas y análisis de esas respuestas.

Al investigador cualitativo le pedimos que ofrezca, no una explicación parcial a un problema –como el modo que presenta un determinado conjunto de variables condición la forma en que se nos muestra otro conjunto de variables– sino una comprensión global del mismo”

2.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

2.2.1. UNIVERSO

El universo lo constituyen los empleados que desempeñan Cargos de Jefatura Administrativa que puedan proporcionar la información necesaria para tener conocimiento acerca de las 4 Distribuidoras objeto de investigación (Celular Star S.A de C.V, Mundo Celular de El Salvador S.A de C.V, Gutiérrez Herrera S.A de C.V. y Distribuidora de Servicios, S.A de C.V), siendo 8 empleados los entrevistados, 2 por cada Empresa Distribuidora.

2.2.2. MUESTRA

Debido a que el número de empleados que desempeñan los cargos de Jefatura Administrativa que pueden proporcionar información es finito, la muestra es igual que el universo dando un total de 8 empleados.

2.3. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

2.3.1. ENTREVISTA

Se pretende la obtención de información que no se lograría adquirir por medio de la encuesta, la cual será dirigida a los empleados de Jefaturas Administrativas de cada Distribuidora que son objeto de investigación (Celular Star S.A de C.V, Mundo Celular de El Salvador S.A de C.V, Gutiérrez Herrera S.A de C.V. y Distribuidora de Servicios, S.A de C.V).

2.3.2. ENCUESTA

Se realizará una encuesta dirigida a los Administradores de las Distribuidoras de Telefonía Celular que se encuentran en el proceso de investigación (Celular Star S.A de C.V, Mundo Celular de El Salvador S.A de C.V, Gutiérrez Herrera S.A de C.V. y Distribuidora de Servicios, S.A de C.V), haciendo uso de un cuestionario.

2.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

Este será una guía de preguntas abiertas, para recopilar información más detallada que no se pueda recopilar con el cuestionario.

2.4.1.1. CUESTIONARIO

Se diseñara un cuestionario con preguntas cerradas, enfocadas a recabar información para la elaboración de la propuesta de un Manual de Control Interno Bajo el Enfoque del Informe COSO I para Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular en la Ciudad de San Miguel.

2.4.1.2. TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO

Para la tabulación y procesamiento de resultados se elaborarán cuadros simples, graficas, frecuencias, porcentajes de las diferentes respuestas obtenidas y el análisis e interpretación específica para cada pregunta del cuestionario. Las conclusiones y recomendaciones surgirán de los análisis de cada interrogante, así como también de la información recopilada a través de la entrevista.

CAPÍTULO III

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. MARCO HISTÓRICO

Las Telecomunicaciones en El Salvador se iniciaron el 27 de Abril de 1870, tras la Inauguración del servicio telegráfico entre El Palacio Nacional, en San Salvador, y el Puerto de La Libertad.

En 1878 se instaló el primer teléfono que funcionaba entre el Palacio Nacional y una finca cafetalera en Santa Tecla, posteriormente se extendió el servicio a las principales cabeceras del país, específicamente en aquellas donde la producción de café era primordial.

Durante la primera década del siglo 1900, se había puesto en funcionamiento cerca de 300 aparatos telefónicos y el servicio público tenía un costo de 0.25 centavos por minuto. Para 1958, el país tenía en funcionamiento 7 mil líneas telefónicas y no fue hasta 1963, fecha en que se constituyó la autónoma Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), que se inició un acelerado plan de expansión que culminó en 1979 con la puesta en funcionamiento de 70 mil líneas.

3.1.1. ANTECEDENTES DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL SALVADOR

3.1.1.1. ANTECEDENTES DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN EL SALVADOR

A principios de los años de 1990 la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) concesiona a la empresa TELEMOVIL, los servicios de telefonía inalámbrica, siendo esta empresa la única que presta el servicio a los usuarios, los que eran pocos por el alto costo de los aparatos y de las llamadas, era un servicio hasta cierto grado elitista, es

decir, solo para grandes empresarios y ejecutivos de alto nivel empresarial. Los costos de este servicio eran muy elevados, una llamada costaba hasta un dólar el minuto, ya fueran llamadas entrantes o salientes, los aparatos o teléfonos celulares tenían un costo hasta de \$2,000 o más dependiendo del modelo elegido.

En 1996, la Ley para la Privatización de las Telecomunicaciones en El Salvador presento opciones para que entraran al mercado nacional nuevas empresas que presten servicios de telefonía celular en El Salvador, ingresando al mercado salvadoreño empresas como TELEFONICA, TELECOM, DIGICEL, que conforman un mercado altamente competitivo. Esta gran competencia generó que el costo por realizar llamadas de un aparato celular disminuyera en gran medida su precio; y que era de un dólar el minuto aire. Hoy en día el costo por realizar una llamada es de \$0.10 y \$0.30 centavos de dólar el minuto.

Esto generó que la telefonía celular se popularizara en El Salvador, y que las empresas lograran poner en marcha estrategias para ganar más clientela ofreciendo servicios agradados a sus usuarios como por ejemplo regalar el aparato por la firma del contrato de servicios con su empresa, además de los servicios de identificación de llamadas, correo de voz, transmisión de datos como mensajes MMS entre otros servicios.

Luego en 1997 se implementa en el país el sistema de telefonía celular prepago, abriendo aun más las puertas a los usuarios que no podían adquirir los servicios de telefonía por contrato postpago. El primero que lo lanzo fue la empresa TELEMovil de El Salvador con el Nombre de Access Plus, posteriormente todas las demás empresas prestan este servicio.

En los últimos años todas las empresas de telefonía celular en El Salvador están a la vanguardia con la tecnología ofreciendo servicios digitales. De la tercera generación de teléfonos celulares, con aparatos pantalla a color que ofrecen servicios de navegación por internet por medio de WAP, además de manejar imágenes y poderlas transmitir siendo estas fotos y videos.

3.1.1.2. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE TELEFONÍA MÓVIL EN SAN MIGUEL

En la actualidad, la telefonía celular es considerada por la población salvadoreña una de las necesidades principales; entre las distribuidoras que ofrecen el servicio de telefonía celular en San Miguel departamento de El Salvador se encuentran:

- **MUNDO CELULAR DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**

Ubicada en Avenida Roosevelt Norte # 401, la cual consta con 28 diferentes sucursales en Centro y Metrocentro San Miguel y en diferentes ubicaciones del país; inició operaciones el 30 de marzo de 2000, ofreciendo los servicios de venta de saldo, tarjetas prepago, teléfonos, accesorios para celulares, cables, reparación de celulares, etc. es un Distribuidor Autorizado de CLARO y DIGICEL.

- **CELULAR STAR, S.A. DE C.V.**

Ubicada en Avenida Roosevelt sur, Barrio San Nicolás, Numero 301, la cual cuenta con 10 sucursales que se encuentran dentro y fuera del departamento como en La Unión, Usulután, San Francisco Gotera, Jiquilisco, Berlín y Santiago de María; inició sus operaciones el 06 de Mayo de 2008, con los servicios de telefonía, tarjetas prepago, accesorios para celulares, venta de saldo, reparación de celulares, entre otros. Es un Distribuidor Autorizado de TIGO

- **GUTIÉRREZ HERRERA, S.A. DE C.V.**

Conocida por su nombre comercial Celular Boutique, la cual cuenta con 16 sucursales ubicadas dentro y fuera de la ciudad de San Miguel, la casa matriz se encuentra en Avenida Gerardo Barrios y 10° Calle Poniente # 507 en Barrio San Francisco, inicio operaciones el 01 de Marzo del año 2000, de igual manera ofrece servicios de reparación de celulares, venta de teléfonos, tarjetas prepago, saldo, accesorios, entre otras. Es un Distribuidor Autorizado de TIGO.

- **DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS, S.A. DE C.V. (DISERVI, S.A. DE C.V.)**

Es otra de las Empresas autorizadas para realizar operaciones de servicios de telefonía celular, provenientes directamente de la empresa Telefónica de El Salvador; inició en la ciudad de San Miguel, como sucursal, en el mes de Septiembre del año 2010 ubicada en Plaza Floresta, local # 2; la casa matriz se encuentra establecida en San Salvador y cuenta con diferentes sucursales a lo largo de las zonas occidental, central y oriental del país. Es un Distribuidor Autorizado de Telefónica.

3.1.2. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno no es algo que sea reciente, el control interno es algo que con los años se ha ido perfeccionando y mejorando desde simples procesos que los comerciantes utilizaban para salvaguardar su efectivo o mercadería hasta procesos complejos y sistemáticos que hoy en día deberían ser requisitos fundamentales en cada empresa. Samuel Alberto Mantilla en su libro Auditoria del control Interno menciona *“como cambian los mercados y sus actores, así también cambia o evoluciona el control interno”* es por ello que a continuación se hará una breve reseña historia del Control Interno en el ámbito internacional hasta su progreso en El Salvador.

3.1.2.1. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL MUNDIAL

Con el transcurrir del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Lucas Pacciolli mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida. Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas pre-establecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "La organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica".

En general se puede decir que el objetivo de un Sistema de Control Interno es prever una razonable seguridad (ya que esta no puede ser absoluta o total), de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones asignadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y apropiadamente registradas. El Sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier entidad para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

En Cuba, con la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios se define el marco conceptual a aplicar en Cuba en lo que a Control Interno respecta, la cual retoma y aplica el concepto sobre esta temática expuesto en el Informe COSO. La definición plasmada en esta Resolución es muy abarcadora, precisa y aplicable a la realidad, además se ajusta a los requerimientos de las instituciones cubanas.

Con esta Resolución se ha alcanzado un nivel superior en la valoración del Sistema de Control Interno, reflejándolo como un proceso que debe estar integrado a todas las operaciones de una entidad y no como un mero instrumento de control económico. A través de esta, se reconoce la importancia que posee el control administrativo, aunque es necesario destacar que el concepto que expone retoma elementos que se han planteado anteriormente por distintos autores.

Hoy la existencia de una Resolución que establece el marco conceptual y la obligatoriedad de que en un determinado plazo estén diseñados los Sistemas de Control Interno en todas las entidades cubanas, ha creado un movimiento que si bien ha tenido que enfrentar muchos obstáculos, ya comienza a dar frutos con el establecimiento e implantación de medidas que contribuyen a la salvaguarda de los recursos. No obstante, a su emisión hace más de un año, es necesario seguir aunando esfuerzos para lograr su correcta implementación en todas las entidades del país, acorde con su contenido y propósitos.

- **SAS 55: EXAMEN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO EN UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

Esta declaración proporciona orientación sobre el examen del auditor independiente de la estructura de Control Interno de una entidad en una Auditoría de Estados Financieros con arreglo a Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Describe los elementos de una estructura de control interno y explica cómo el auditor debe considerar la Estructura de Control Interno en la planificación y la realización de una auditoría.

La Estructura de Control Interno de una entidad, para fines de esta declaración, que consta de tres elementos:

- a. El Ambiente de Control
- b. El Sistema de Contabilidad
- c. Procedimientos de Control

En todas las auditorías, el auditor debe obtener una comprensión suficiente de cada uno de los tres elementos para planificar la auditoría realizando procedimientos para entender el diseño de políticas y procedimientos relacionados con la planificación de la auditoría y si han sido colocados en funcionamiento.

- **SAS 78: EXAMEN DE CONTROL INTERNO EN UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

Revisa la definición y descripción de Control Interno contenida en SAS N° 55, examen de la estructura de Control Interno en una Auditoría Financiera de la declaración, a reconocer la definición y la descripción contenida en el marco interno de Control–Integrado, publicado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Informe COSO). La Junta de Normas de Auditoría (ASB) cree que el Informe COSO se está convirtiendo rápidamente en un marco ampliamente aceptado para sonido Control Interno entre las organizaciones de Estados Unidos y su aceptación y uso seguirá creciendo. Por lo tanto, el ASB cree que es conveniente revisar SAS N° 55 para reconocer la definición y descripción de Control Interno contenida en el Informe COSO para proporcionar orientación útil y oportuna a los auditores.

Una Estructura de Control Interno de una entidad, para fines de esta declaración consta de tres objetivos:

- a. Fiabilidad de la Información Financiera
- b. Eficacia y Eficiencia de las Operaciones, y
- c. Cumplimiento de las Leyes y Reglamentos Aplicables.

En todas las auditorías, el auditor debe obtener una comprensión suficiente de cada uno de los tres elementos de Control Interno suficiente para planear la auditoría y llevar a cabo procedimientos para entender el diseño de los controles pertinentes de una auditoría de Estados Financieros, Políticas y Procedimientos relacionados con la planificación de la auditoría y si han sido colocados en funcionamiento.

El Control Interno consta de los siguientes cinco componentes interrelacionados.

- a. Ambiente de Control
- b. Evaluación del Riesgo
- c. Actividades de Control
- d. Información y Comunicación
- e. Supervisión

3.1.2.2. ANTECEDENTES DEL INFORME COSO I

COSO son las siglas del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Patrocinadores de la Comisión Treadway), que patrocinó el informe de investigación de los Estados Unidos titulado Control interno - Marco Integrado.

El desorden creado por la avalancha de fracasos financieros y prácticas comerciales cuestionables en la década de 1970 llevó a muchas reformas. Muchas de estas reformas fueron el resultado de recomendaciones de varias comisiones creadas por el AICPA y de otras para examinar y presentar recomendaciones para el cambio.

La década de 1980 vio otra incluso más sensacional serie de fracasos financieros, liderada principalmente por una escalada de quiebras de instituciones financieras. El costo final para el contribuyente por estos fiascos bancarios fue una cifra que superaba los US\$ 150 billones. Hubo muchos factores que contribuyeron a estos fracasos, incluyendo un relajado entorno regulador, tasas de interés fluctuantes, cambios de leyes tributarias que afectaron de manera adversa al mercado de bienes raíces, una excesiva especulación, mala gestión de instituciones financieras, y fraude. Posteriormente, investigaciones llevaron a resultados que, en casi todos los casos, los auditores no emitieron ninguna advertencia.

La incidencia de fraude en informes financieros fue tal que llevó a un grupo de cinco asociaciones profesionales a establecer incluso otra comisión. Su propósito fue considerar el grado al cual el fraude en informes financieros erosionaba la integridad del informe

financiero, examinar el papel de los auditores públicos independientes en la detección de fraudes, e identificar los atributos de la estructura corporativa que podría contribuir a actos fraudulentos.

El comité recibió formalmente el nombre de Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos (National Commission on Fraudulent Financial Reports), pero llegó a ser conocida popularmente como la Comisión Treadway por su líder, James C. Treadway, abogado y ex comisionado de la SEC. Fue fundada y patrocinada por el AICPA. La investigación sería una mirada más comprehensiva a la fecha, al problema del fraude en los informes financieros y sus factores contribuyentes. La comisión de seis miembros fue conformada por líderes profesionales altamente respetados y contó con el apoyo de un consejo asesor que representaba un amplio espectro de experiencias y puntos de vista.

La Comisión Treadway fue formada en 1985 y entregó su informe en 1987. Durante aquel período, consideró no sólo el papel de los auditores públicos independientes, sino también el de asesores legales, financieros y de otro tipo; el tono al más alto nivel de la gerencia corporativa; las funciones de la contabilidad interna y de la Auditoría interna; comités de Auditoría; el aparato fiscalizador regulador, incluyendo la SEC; y la adecuación de programas formales de estudio de grado y post-grado en escuelas de contabilidad y negocios. En cuanto al Control Interno, la Comisión Treadway descubrió que de los casos de informes financieros fraudulentos que investigó, casi un 50 por ciento resultó, en parte, de fallas en el Control Interno.

El Consejo de Normas de Auditoría (ASB) del AICPA inició el alejamiento de los términos control interno contable y control interno administrativo y finalmente, los abolió. Presumiblemente, el ASB consideró preferible describir y discutir el entorno de control como un elemento separado de control interno en oposición a tener que describirlo como un tema de control interno administrativo, el cual hubiera sido el único lugar donde se hubiera podido tratar bajo las antiguas normas. Claramente, no se podría pensar el entorno de control como un sub-conjunto.

3.1.2.3. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO EN EL SALVADOR

El Control Interno en El Salvador nació como resultado del apareamiento de la contaduría pública en el año de 1915; con la creación de una escuela anexa al Instituto Nacional General Francisco Morazán, la cual dio paso a la enseñanza contable. A raíz de una deficiente auditoría efectuada por una firma Inglesa en las minas de oro en el país en el año de 1930, se dio la necesidad de implementar un sistema de control interno. Razón por la cual se crea la primera Asociación de Contadores, que paso a ser Corporación de Contadores, cuya función era la de vigilar y dictar las disposiciones necesarias para que la profesión contable cumpla con el objetivo con el cual fue creado. En la década de los años 90 los distintos gremios del país fueron creando y renovando las distintas normas implantadas y en el año de 1997 se fusionan el Colegio de Contadores Públicos Académicos y la Asociación de Contadores Públicos, cuyo principal objetivo es promover la aplicación de un eficiente control interno en el campo privado y público en El Salvador, formado el Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos.

En cuanto al Informe COSO I, en El Salvador ha sido implementado en los últimos años incorporándolo al Control Interno a nivel de las empresas de la capital. En El Salvador era de suma importancia el indagar sobre dicho tema (INFORME COSO) antes de que fuese adoptado en el país. Siendo hasta el año 2003 que se dio a conocer de una forma más extendida en el país a través de Seminarios.

3.2. MARCO CONCEPTUAL

3.2.1. GENERALIDADES

“La estructura del Control Interno de una entidad consiste de las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de que serán alcanzados los objetivos específicos de la entidad”.

“Comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adaptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la gerencia”.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que tienen la función de pasar o calar a través de las actividades de la entidad. Estas acciones son penetrantes e inherentes en el modo y manejo gerencial de los negocios.

3.2.2. RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma y para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además el sistema de Control Interno difiere entre organizaciones.

La responsabilidad por las actuaciones recae en la Gerencia y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un sistema de Control Interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y tributarias) aplicables a la organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el Control Interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que esta no termina con la formulación de objetivos y metas, si no con la verificación que estos sean cumplidos.

El sistema de Control Interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, normas, métodos, procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

3.2.2.1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

El Control Interno es realizado por diferentes personas (Dirección, Auditores Internos, Consejo de Administración, Comité de Auditoría y el resto del personal), donde cada una de ellas posee responsabilidades importantes. También participan en cierta medida personas externas a la organización como ser, entre otros, los auditores externos y organizamos de contralor. Cuando se analiza el Control Interno debemos tener en cuenta que existen personas que son parte del control y otras que sin saberlo afectan al mismo a través de su accionar.

3.2.2.2. RESPONSABLES

Todos los miembros de la Organización desempeñan alguna función dentro del Control Interno, aunque cada uno de ellos lo hacen con distinto grado de responsabilidad. A continuación se exponen algunos ejemplos:

- **La Dirección o Junta Directiva**

Es el responsable directo de todas las actividades de una entidad, incluyendo lógicamente el Control Interno. La responsabilidad de los Directivos de una Organización varía en función a su jerarquía.

Sobre lo mencionado precedentemente, podemos decir que el Presidente o Director general de la Organización es el máximo responsable del Control Interno, cuya responsabilidad es la de asegurar la existencia de un entorno de control positivo. Por ejemplo, si tenemos un presidente que posee altos valores éticos, éste influiría para que los

miembros del Consejo de Administración mantengan los mismos valores, en cambio si no tuviese valores muy éticos, no querría tener miembros del consejo que si los tengan.

El Presidente de una Organización debe averiguar sobre el funcionamiento de todos los componentes del Control Interno, en general cumple con dicha responsabilidad de la siguiente forma:

- a. Dirigiendo y orientando las actividades de los altos cargos, estableciendo principios, valores y políticas que forman parte de la base del Control Interno de la Organización.
- b. Reuniéndose periódicamente con los responsables de las distintas áreas con el fin de revisar sus responsabilidades y como controlan sus actividades.

Los directivos de cada área poseen la responsabilidad sobre el Control Interno relacionado con los objetivos de cada una de ellas, es decir que implantan las Políticas y Procedimientos de control que permitan conseguir los resultados de sus áreas y obviamente alcanzar los de toda la Organización en su conjunto. Si bien cada directivo posee responsabilidades y funciones distintas en cuanto al Control Interno, sus actuaciones deben integrarse al Control Interno de la Organización.

- **Responsables de las Funciones Financieras**

Los Directivos Financieros y sus equipos poseen una importancia vital, dado que sus acciones se encuentran estrechamente vinculadas con todas las unidades operativas y funcionales de la organización, por ejemplo el desarrollo de presupuestos y planificación financiera. Uno de los papeles principales e importantes del contralor o director financiero es el de prevenir y detectar información financiera fraudulenta.

- **Consejo de Administración**

La dirección es responsable ante el consejo de administración, cuya función es gobernar, orientar y controlar las actividades de la organización. A través de su supervisión el consejo se involucra en todos los aspectos referentes al Control Interno. El consejo puede poner un énfasis específico en determinados elementos del Control Interno como ser en la información financiera.

- **Comité de Auditoría**

Un comité de auditoría eficaz tiene un papel importante en la organización. Tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre como están cumpliendo con sus responsabilidades, e investigar junto con auditoría interna la existencia de altos directivos que intentan eludir los Controles Internos.

- **Audidores Internos**

Los Auditores Internos examinan en forma directa los Controles Internos, recomendado, en caso de ameritar, mejoras sobre los controles aplicados. Las principales responsabilidades y funciones de los auditores internos deberían ser:

- a. Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera, operativa y los procedimientos aplicados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información.
- b. Revisas los sistemas establecidos con el fin de asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes, etc. que afecten las operaciones de la organización.
- c. Analizar si las operaciones, determinando si los resultados son coherentes con los objetivos y metas previamente establecidas.
- d. Examinar los medios utilizados para la salvaguarda de los activos, verificando además su existencia física.

Resulta necesario resaltar que los Auditores Internos deben ser independientes de las actividades que auditan, esta independencia debe surgir de la posición y autoridad que éstos poseen dentro de la organización. También y para asegurar la independencia y objetividad de los Auditores Internos, éstos no deberían auditar sobre actividades en las cuales hayan tenido alguna responsabilidad operativa reciente. Los Auditores Internos tienen un rol significativo en la evaluación de la eficiencia de los sistemas de control, desempeñando un papel importante en el Control Interno eficaz.

- **Otro Personal de la Entidad**

El Control Interno en mayor o menor medida es responsabilidad de todo el personal de una organización, dado que casi todos los empleados desempeñan algún papel a la hora de efectuar el control, por un lado, la de generar información utilizada en el sistema de control, o si toman algunas medidas para asegurar el control. Y por otro lado todo el personal debería poner en conocimiento a los niveles superiores de cualquier problema operativo, incumplimiento del código de ética establecido, la realización de actividades ilícitas, etc. El Control Interno es asunto de todos y las funciones y las responsabilidades de todo el personal deben quedar bien definidas y ser comunicadas de forma eficaz.

- **Auditores Externos**

Podemos decir que de las persona ajenas a la entidad, los Auditores Externos tienen un importante papel en la consecución de los objetivos de información financiera de la organización. Aportan un punto de vista independiente y objetivo.

El Auditor Externo realiza un juicio sobre la fiabilidad de los Estados Financieros, pero también hay que tener en cuenta que no opina sobre el Control Interno, por ello normalmente no estará en situación de identificar todas las deficiencias del Control Interno que pudieran existir.

Al realizar una auditoría los auditores proporcionan información útil a la dirección, relacionada con el Control Interno:

- a. Comunicando las conclusiones de la auditoría, los resultados de la revisión analítica y sus recomendaciones.
- b. Comunicando las deficiencias del Control Interno detectadas durante el desarrollo de la auditoría.

3.2.3. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos. La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales.

3.2.3.1. CONTROL ADMINISTRATIVO

Los Controles Administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la Empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro Control Administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos

los trabajadores. Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

El Control Administrativo se establece en el SAS-1 de la siguiente manera:

El Control Administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la Administración. Esta autorización es una función de la Administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el Control Contable de las operaciones. [SAS - 1]

3.2.3.2. CONTROL CONTABLE

Los Controles Contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el Sistema de Autorizaciones y Aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados.

El Control Contable está descrito también en el SAS-1 así:

El Control Contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseña para prestar

seguridad razonable de que:

- a. Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.*
- b. Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) Permitir la preparación de Estados Financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) Mantener la contabilidad de los activos.*
- c. El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.*
- d. Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. [SAS - 1]*

3.2.4. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el sistema de fortalecimiento del Sistema de Control Interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- a. Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (Control Interno contable).
- b. Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (Control Interno contable).
- c. Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (Control Interno administrativo).
- d. Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan

comprometer el logro de los objetivos programados (Control Interno administrativo).

- e. Garantizar que el sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (Control Interno administrativo).
- f. Velar por que la empresa disponga de instrumentos y mecanismos de planeación para el diseño y desarrollo empresarial de acuerdo con su naturaleza, estructura, características, y funciones (Control Interno administrativo).

3.2.5. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO

a. Responsabilidad Delimitada:

Se deben establecer por escrito las responsabilidades de cada cargo y hacerlas conocer a los interesados. Por ejemplo: La responsabilidad de autorizar los pagos recaerá en una sola persona, quien tenga conocimiento de ella.

b. Separación de Funciones de Carácter Incompatible:

Debe existir una adecuada segregación de funciones y deberes, de modo que una sola persona no controle todo el proceso de una operación. Por ejemplo: El cajero no debe ser tenedor de libros, que son funciones incompatibles y deben ser desempeñadas por distintas personas.

c. Servidores Hábiles y Capacitados:

Se debe seleccionar y capacitar adecuadamente a los empleados, para aumentar la eficiencia y economía en sus labores. Por ejemplo: El cargo de contador debe ser desempeñado por una persona que posea Título Profesional y la experiencia correspondiente a su nivel de responsabilidad.

d. Aplicación de Pruebas Continúas de Exactitud:

Consiste en la verificación periódica y sorpresiva de las operaciones; deben aplicarse para asegurar la corrección en las operaciones. Por ejemplo: Comparar con otra persona el total cobrado diario con el total depositado en bancos.

e. Movimiento de Personal:

Llevar a cabo un movimiento de personal hasta donde sea posible y exigir que los empleados de confianza disfruten de sus vacaciones, en especial aquellos empleados que desempeñan cargos de responsabilidad sobre recursos financieros o materiales. Esta medida permitirá entre otras cosas: Capacitar a los empleados en otras labores de la administración; erradicar la idea de que “hay empleados indispensables” y descubrir errores y fraudes, cuando se hayan cometido.

f. Fianzas:

Los empleados que manejan recursos financieros, valores o materiales, deberán estar afianzados, a fin de permitir a la entidad, resarcirse adecuadamente de una pérdida o de un fraude efectuado por ellos mismos. Por ejemplo: El cajero, los cobradores, los pagadores, el bodeguero, etc.

g. Instrucciones por Escrito:

Las instrucciones al personal para el desempeño de sus funciones deberán darse por escrito, en forma de descripción de cargos. Esto contribuye a que los empleados cumplan más eficientemente con su trabajo, por cuanto las órdenes o instrucciones impartidas verbalmente pueden olvidarse o malinterpretarse.

h. Uso de Formas Pre Numeradas:

Deberán utilizarse formas pres numerados e impresos para la documentación importante. Por ejemplo: Recibos, órdenes de compra, facturas, comprobantes de caja chica, entradas y salidas de almacén, etc. Asimismo, se mantendrá un control físico sobre el uso y las existencias de dichas formas, las cuales deberán conservarse en estricto orden numérico.

i. Evitar el Uso de Dinero en Efectivo:

El uso de dinero en efectivo se debe limitar solo para compras menores por medio del fondo fijo de caja chica.

j. Contabilidad por Partida Doble:

Deberá utilizarse el Sistema de Contabilidad por partida doble; es decir, que cada operación se registre como débito (cargo) y como crédito (abono). Debe entenderse que este sistema no constituye un sustituto del Control Interno, sino que más bien le ayuda. Puede por error humano debitarse o acreditarse inapropiadamente una cuenta o viceversa, lo cual se detectará y corregirá oportunamente, si existe un buen Sistema de Control Interno.

k. Depósitos Inmediatos o Intactos:

Todo dinero recibido en efectivo, como por ejemplo: Monedas, billetes, cheques u órdenes de pago, se deberá depositar intacto en la cuenta bancaria respectiva, a más tardar dentro de las 24 horas de recibido. Esta medida disminuye el riesgo de fraudes y apropiaciones, al no permitir guardar por varios días, cantidades de dinero y valores que en algunas entidades alcanzan montos elevados.

l. Uso mínimo de Cuentas Corrientes:

Se debe reducir al mínimo el mantenimiento de varias cuentas bancarias, ello dependerá de cada entidad en particular. Por ejemplo: Se podrían considerar solo dos cuentas, una para las operaciones generales y otra para el pago de planillas.

m. Utilización de una Cuenta de Control:

Se utilizará el principio de una cuenta de control en los casos que sean aplicables. El uso de cuentas de control permite efectuar comparaciones, sirve como prueba de exactitud entre los saldos de las cuentas y ayuda a evaluar el desempeño de los empleados que las llevan. Para tal efecto, se deberán llevar registros auxiliares para cada uno de los componentes de la cuenta de control abierta en el Mayor General. Por ejemplo: Se puede abrir un registro auxiliar para cada uno de los clientes y se controlará en el Mayor General

bajo la cuenta control “Cuentas por Cobrar”. La suma del saldo de cada cliente, deberá coincidir con el total de la cuenta de control correspondiente.

n. Uso de Equipos Mecánicos con Dispositivos de Prueba:

El equipo mecánico deberá contener dispositivos de prueba interconstruidos, siempre que sea posible. Esto es aplicable en las entidades que utilizan equipos mecánicos de registro directo, tales como máquinas registradoras.

o. Auditoría Interna:

Como una medida de control y para que revise los Sistemas de Control Interno, toda entidad debe contar con una unidad de Auditoría Interna debidamente establecida.

3.2.6. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO

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

- a. Es un proceso, ya que constituye un medio para un fin.
- b. Involucra a todos los niveles jerárquicos en una organización relacionando así los cinco componentes.
- c. Es un sistema de control que está enfocado a la forma como se desarrollan y se monitorea al personal por el cual es ejecutado.
- d. Proporciona seguridad razonable a la administración y al consejo de una entidad.
- e. El sistema de Control Interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de plantación, de verificación, información y operaciones de la respectiva empresa.
- f. Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe

adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la empresa.

- g. La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la unidad económica las recomendaciones para mejorarlo.
- h. El Control Interno es inherente al desarrollo de las actividades de la empresa
- i. Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- j. Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- k. Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la entidad.
- l. No mide desviaciones, permite identificarlas.
- m. Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- n. La auditoría interna es una medida de control y un elemento del sistema de Control Interno.

3.2.7. DELIMITACIÓN DE AUTORIZACIONES GENERALES Y ESPECIFICAS

Para mantener un buen Control Interno se deben realizar diferentes procedimientos entre los cuales se encuentra la Delimitación de Autorizaciones dentro de las Empresas, la cual deberá aplicarse según el Manual de Procesos Administrativos con que cuentan o deben de contar las Empresas. Entre los cuales podemos ver los siguientes cargos:

- a. Asesor Legal
- b. Jefe de Tesorería
- c. Asistente de Tesorería
- d. Asistente de Contabilidad
- e. Director de Operaciones
- f. Jefe de Cartera

- g. Asistente de Operaciones
- h. Analista de Ventas
- i. Jefe de Agencia

Estos cargos son ejemplos que se pueden encontrar dentro de un Manual de Proceso el cual detalla las obligaciones que cada empleado debe realizar.

3.2.8. MANUALES

Presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Dentro de los Manuales establecidos por la Empresa u Organización se encuentran los siguientes:

3.2.8.1. MANUAL DE FUNCIONES

Presenta en detalle todas las funciones inherentes a cada una de las unidades organizativas que constituyen a la Empresa.

Instrumento de trabajo que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada trabajador en sus actividades cotidianas, es elaborado de manera técnica, basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas de dichas organizaciones, no interfiriendo así en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia.

3.2.8.2. MANUAL DE PUESTOS

El manual de puestos debe documentar la información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto con objeto de que la persona resulte ser idónea al mismo, ya sea para definirlo o actualizarlo, con el fin de que por si mismo constituya una solución dentro de las Organizaciones.

3.2.8.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de las Organizaciones, describe detalladamente los medios, mecanismos y maneras de operar en la entidad, ya que induce al personal al funcionamiento adecuado y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso obteniendo una ayuda efectiva.

La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo y es aquí donde las Empresas ven los resultados de la eficiencia o deficiencia.

3.3. MARCO LEGAL

3.3.1. ASPECTO LEGAL DE LA TELEFONÍA EN EL SALVADOR

El Mercado de los servicios de telecomunicaciones en El Salvador dejó de ser un monopolio estatal y paso a ser un mercado en competencia. Con los cambios económicos mundiales y el desarrollo de nuevas tecnologías, El Salvador decidió privatizar el sector de las telecomunicaciones y de esta manera convertirlo en un mercado altamente competitivo.

Con el propósito de contribuir al desarrollo de un mercado altamente competitivo, la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones, (SIGET) como ente

regulador vela por la protección de los derechos de los usuarios y de los operadores proveedores de los servicios de telecomunicaciones y electricidad, así como de las personas en general, de esta manera garantiza la máxima satisfacción tanto de consumidores como de proveedores.

3.3.1.1. LEY DE CREACIÓN DE LA SIGET

Desde 1996, que la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Creación de la SIGET, Decreto Legislativo N° 808, cuya función primordial se orienta a regular el sector servicios de telefonía en El Salvador.

Competencia

Art. 4. La SIGET es la entidad competente para aplicar las normas contenidas en tratados internacionales sobre electricidad y telecomunicaciones vigentes en El Salvador; en las leyes que rigen los sectores de Electricidad y Telecomunicaciones; y sus reglamentos; así como para conocer del incumplimiento de las mismas.

Atribuciones

Art. 5. Son atribuciones de la SIGET

- a. Aplicar los tratados, leyes y reglamentos que regulen las actividades de los sectores de electricidad y telecomunicaciones.
- b. Aprobar las tarifas a que se refieren las leyes de electricidad y telecomunicaciones.
- c. Dictar normas y estándares técnicos aplicables a los sectores de electricidad y de telecomunicaciones.
- d. Dirimir conflictos entre operadores de los sectores de electricidad y telecomunicaciones, de conformidad a lo dispuesto en las normas aplicables.
- e. Informar a la autoridad respectiva de la existencia que prácticas que atenten contra la libre competencia.

- f. Publicar semestralmente la información estadística de los sectores de electricidad y telecomunicaciones.
- g. Mantener la más estrecha relación de coordinación con las autoridades en materia del medio ambiente.
- h. Requerir y obtener de las personas que realicen actividades en los sectores de electricidad y telecomunicaciones, la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.
- i. Establecer, mantener y fomentar relaciones de cooperación con instituciones u organismos extranjeros y multilaterales vinculados a los sectores de electricidad y telecomunicaciones.
- j. Elaborar en proyecto de su presupuesto especial y sus modificaciones, y presentarlo a la Asamblea Legislativa para ir a su aprobación, de conformidad con la legislación aplicable.
- k. Presentar a la Asamblea Legislativa por medio del Ministerio de Economía, dentro de los dos meses siguientes a la terminación de cada año, su informe de labores, y de la situación de los sectores bajo su regulación.
- l. Dictar las normas administrativas aplicables en la institución.
- m. Realizar las gestiones de órbita de los satélites, y coordinar su operación con satélites extranjeros; así como con organismos y empresas internacionales.
- n. Realizar todos los actos, contratos y operaciones que sean necesarios para cumplir con los objetivos que le impongan las leyes, reglamento y demás disposiciones de carácter general.

Atribuciones y Obligaciones

Art. 13. Corresponde a la Junta de Directores:

- a. Aprobar las tarifas a que se refieren las leyes de electricidad y de telecomunicaciones;
- b. Aprobar el proyecto de su presupuesto especial y el de modificaciones al mismo, y presentarlo a la Asamblea Legislativa para su aprobación, de conformidad con la legislación aplicable;

- c. Recibir el informe anual de Auditoría Externa;
- d. Constituir los apoderados que estime necesario; y,
- e. Conocer en apelación de las resoluciones del Superintendente.

3.3.1.2. LEY DE TELECOMUNICACIONES

Art. 1. La presente Ley tiene por objeto normar las actividades del sector telecomunicaciones, especialmente la regulación del servicio público de telefonía, la explotación del espectro radioeléctrico, el acceso a los recursos esenciales y el plan de numeración, incluyendo la asignación de claves de acceso al sistema multiportador. Asimismo, se establece que la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones, será la entidad responsable de aplicar y velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas en esta Ley y su reglamento.

Las actividades de telecomunicaciones realizadas por los operadores de servicios de:

- a) Radiodifusión sonora de libre recepción; b) Televisión de libre recepción; c) Distribución sonora por suscripción, a través de cable o medios radioeléctricos; y, d) Distribución de televisión por suscripción a través de cable o medios radioeléctricos; estarán sujetas al régimen especial que establece el Título VIII de esta Ley.

Art. 2. Las normas de la presente Ley se aplicarán atendiendo a los siguientes fines:

- a. Fomento del acceso a las telecomunicaciones para todos los sectores de la población;
- b. Protección de los derechos de los usuarios, de los operadores, proveedores de servicios de telecomunicaciones; así como de las personas en general.
- c. Desarrollo de un mercado de telecomunicaciones competitivo en todos sus niveles; y,
- d. Uso racional y eficiente del espectro radioeléctrico.

Art. 3. Las disposiciones de esta Ley son aplicables a toda persona que utilice frecuencias radioeléctricas o desarrolle actividades en el sector telecomunicaciones, sea natural o jurídica, sin importar respecto de esta última, su naturaleza, grado de autonomía o régimen de constitución.

Art. 4. Los precios y condiciones de los servicios de telecomunicaciones entre operadores serán negociados libremente, excepto en lo que respecta al acceso a los recursos esenciales, de acuerdo a lo estipulado en esta Ley.

Art. 7. La telefonía es un servicio público.

Los operadores interesados en proveer servicios de telefonía deberán solicitar a la SIGET una concesión para la explotación del servicio, la cual les será otorgada automáticamente por un plazo de treinta años con el solo cumplimiento de los requisitos de inscripción que se establecerán en el reglamento de esta Ley. Además, tales concesiones se otorgarán sin limitación alguna en cuanto a cantidad y ubicación, pudiendo existir más de una concesión en la misma área geográfica.

Las concesiones para la explotación del servicio público de telefonía sólo podrán ser revocadas por una de las siguientes causas:

- a. Por no prestar el servicio público de telefonía, luego de dos años de haber sido otorgada la concesión, previa audiencia al interesado; o,
- b. Por haber sido sancionado por cometer tres infracciones calificadas como muy graves en la Ley, dentro de un lapso de tres años.

Las concesiones se extinguirán por alguna de las siguientes causas:

- a. Por la renuncia del operador a dicha concesión; o,
- b. Por vencimiento del plazo para el que fueron otorgadas.

Las concesiones revocadas o extinguidas podrán ser renovadas mediante nueva solicitud a la SIGET. Sin embargo, cuando el operador haya renunciado o cometido

infracciones que sean calificadas como muy graves, deberá transcurrir un período de dos años antes que la SIGET le pueda otorgar una nueva concesión.

En los casos en que se revoque o extinga una concesión para la prestación del servicio público de telefonía, la SIGET deberá informar anticipadamente y con el tiempo prudencial necesario al Ministerio de Economía, a fin de que se garantice la continuidad del servicio.

Art 8. La SIGET determinará el valor máximo tanto de las tarifas básicas del servicio público de telefonía fija y móvil, como de los cargos básicos de interconexión, en ambos casos que vienen siendo ya regulados por SIGET, de acuerdo a normativa reglamentaria, que se basará en estudios de costos y en comparaciones internacionales de precios, cuya metodología sea reconocida por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

Dicha metodología deberá ser implementada en un plazo no mayor de nueve meses contados a partir de la vigencia de este Decreto.

Las empresas operadoras estarán obligadas a remitir en forma ágil y oportuna a la SIGET la información legalmente auditada que ésta le requiera para la determinación de las tarifas y cargos máximos previstos en el inciso anterior. El incumplimiento por parte de los operadores de esta obligación se considerará como infracción muy grave para los efectos de aplicación de esta ley.¹

3.3.1.3. CÓDIGO TRIBUTARIO

El Código Tributario fue aprobado por la Asamblea Legislativa de forma unánime mediante el D.L. N° 230 el 14 de diciembre de 2000, publicado en el D.O. N° 241, tomo 349 del 22 de diciembre del mismo año, entrando en vigencia el 1 de enero de 2001; el objetivo principal es verificar el cumplimiento de las disposiciones del Código Tributario por medio de visitas a los negocios de todo el país, desarrolla el derecho de los

¹ Ley de Telecomunicaciones, Reforma Número 16

administradores, mejora las posibilidades de control por parte de la administración y garantiza un adecuado flujo de recursos financieros.

El Código Tributario es producto de muchos intentos de una unificación de criterios concernientes a las leyes tributarias, por mucho tiempo se ha trabajado para que exista un código que regule de una manera más ordenada, explícita y eficaz las relaciones del contribuyente y la administración tributaria.

Ámbito de Aplicación

Artículo 2.- Este Código se aplicará a las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

Sujeto Pasivo

Artículo 30.- Se considera sujeto pasivo para los efectos del presente Código, el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable.

3.3.1.4. LEY Y REGLAMENTO DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En septiembre de 1992 entra en vigencia dicha Ley fijándose una tasa del 10% para grabar la transferencia, importación, internación, exportación y consumo de bienes muebles corporales, prestación o autoconsumo de servicios. En septiembre de 1995, la tasa se incrementa al 13% sobre la base imponible del impuesto manteniéndose hasta la actualidad.

A través de esta ley se establece un impuesto que es de aplicación en la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales y prestación de servicios, ya que estas actividades dan origen a una obligación tributaria.

Que en atención a una sana política integracionista y con el objeto de armonizar el régimen fiscal salvadoreño, tanto a nivel de área centroamericana como a nivel del resto de países que integran la región latinoamericana, es necesario un impuesto que ofrezca transparencia en relación a su incidencia económica sobre los bienes y servicios, con miras al establecimiento del principio de imposición en el país de destino, lo que representa ofrecer las mismas condiciones de competitividad para nuestros productos en relación al comercio internacional.

Impuesto

Artículo 1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Impuestos Especiales

Artículo 2.- Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.

Hecho Generador

Artículo 4.- Constituye hecho generador del impuesto, la transferencia de dominio a título oneroso de bienes muebles corporales.

Artículo 11.- Constituye hecho generador del impuesto, el retiro o desafectación de bienes muebles corporales del activo realizable de la empresa, aún de su propia producción, efectuados por el contribuyente con destino al uso o consumo propio, de los socios, directivos o personal de la empresa.

Artículo 14.- Constituye hecho generador del impuesto la importación e internación definitiva al país de bienes muebles corporales y de servicios.

Capacidad Tributaria

Artículo 20.- Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables: a) Las personas naturales o jurídicas.

3.3.1.5. LEY Y REGLAMENTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Los motivos del establecimiento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta es el financiamiento de gastos de la Administración Pública, a través del impuesto por la obtención de rentas por parte de los sujetos pasivos en un ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación del pago del impuesto establecido en esta ley, dicha ley establece que el sujeto pasivo puede obtener ingresos gravados y no gravados con el Impuestos sobre la Renta, así como también estipula que existen costos y gastos que puede ser o no deducibles de dicho impuesto.²

Hecho Generador

Art. 1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Renta Obtenida

Art. 2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente.

Sujetos Pasivos de la Obligación Tributaria Sustantiva

Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate: a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no.

² Mendoza Orantes, Ricardo, 2011, Ley del Impuesto sobre la Renta, El Salvador, Editorial Jurídica de El Salvador, 52ª Edición.

Calculo Impuesto Persona Jurídica

Art. 41.- Las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares o de hecho, domiciliadas o no, calcularán su impuesto aplicando a su renta imponible la tasa del treinta por ciento (30%); se exceptúan los sujetos pasivos que hayan obtenido rentas gravadas menores o iguales a ciento cincuenta mil dólares (US\$150,000), los cuales aplicarán la tasa del veinticinco por ciento (25%).

Obligación de Declarar y Pagar

Art. 92.- Todo el que conforme a esta ley sea sujeto del impuesto, esté registrado o no, está obligado a formular, por cada ejercicio impositivo, ante la Dirección General de Impuestos Internos, liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo y pago del mismo, por medio de declaración jurada en los formularios suministrados por la misma Dirección General, o por quien haya sido especialmente autorizado por la misma para tal efecto. También están obligados a formular esa liquidación por medio de declaración jurada, aun cuando no resulten obligados al pago del impuesto: 1) Las personas naturales domiciliadas con renta imponible superior a la base exenta contenida en el artículo 37 de la presente ley dentro de un ejercicio o período de imposición; 2) Las personas jurídicas.

3.3.1.6. CÓDIGO DE COMERCIO

La finalidad de este Código es la regir a comerciantes, actos de comercio y cosas mercantiles por las disposiciones contenidas en Él y en las demás leyes mercantiles, por los respectivos usos y costumbres.

Disposiciones Generales

Art. 2.- Son comerciantes: I.- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales; II.- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales. Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Acto de Comercio

Art. 3.- Son actos de comercio: II.- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Cosas Mercantiles

Art. 5.- Son cosas mercantiles: I.- Las empresas de carácter lucrativo y sus elementos esenciales.

Matrícula de Empresa y de Establecimiento

Art. 412.- Las Matriculas de Comercio que regula el presente Código son las de empresa y las de los establecimientos mercantiles. Ambas son de carácter permanente, estarán a cargo del Registro de Comercio, y se llevarán en registros especiales en cualquier forma que la técnica indique.

Art. 413.- La matricula de empresa mercantil constituirá el registro único de empresa, y deberá entenderse incorporada a ésta las matriculas de establecimientos.

Art. 414.- El comerciante aunque ejerza distintas actividades mercantiles, podrá desarrollarlas bajo una sola empresa; pero si la empresa tuviere varios establecimientos, cada uno de ellos deberá tener su respectiva matricula.

Empresa

Art. 553.- La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

Art. 554.- La empresa mercantil no pierde su carácter por la variación de sus elementos, ni por la falta de establecimiento o de asiento permanente.

Art. 555.- La empresa mercantil es un bien mueble. La transmisión y gravamen de sus elementos inmuebles se rige por las normas del derecho común.

3.3.1.7. LEY DEL CONSUMIDOR

Objeto y Finalidad

Art.1.- El objeto de esta Ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores.

Así mismo tiene por objeto establecer el Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la Defensoría del Consumidor como institución encargada de promover y desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo su organización, competencia y sus relaciones con los órganos e instituciones del Estado y los particulares, cuando requiera coordinar su actuación.

Ámbito de Aplicación

Art. 2.- Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes o contratación de servicios.

Sujetos de la Ley

Art. 3.- Para los efectos de la presente ley, se entenderá por:

- a. **Consumidor o Usuario:** toda persona natural o jurídica que adquiriera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan; y
- b. **Proveedor:** toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa. Para efectos de esta ley, también quedan sujetas las sociedades nulas,

irregulares o de hecho, respondiendo solidariamente cualquiera de sus integrantes. Así mismo, será considerado proveedor, quien, en virtud de una eventual contratación comercial, entregue a título gratuito bienes o servicios.

En caso que el consumidor fuere el Estado, el Municipio o cualquier entidad pública, para la solución de las controversias que se susciten a consecuencia de la contratación respectiva, se estará a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y otras leyes que fueren aplicables.

Derechos Básicos de los Consumidores

Art. 4.- Sin perjuicio de los demás derechos que se deriven de la aplicación de otras leyes, los derechos básicos de los consumidores son los siguientes:

- a. Recibir del proveedor la información completa, precisa, veraz, clara y oportuna que determine las características de los productos y servicios a adquirir, así como también de los riesgos o efectos secundarios, si los hubiere; y de las condiciones de la contratación;
- b. Ser protegido contra la publicidad engañosa o falsa, en los términos establecidos en el inciso cuarto del Art. 31 de esta ley;
- c. Adquirir los bienes o servicios en las condiciones o términos que el proveedor ofertó públicamente;
- d. Ser educado e informado en materia de consumo, especialmente de lo establecido en el Art. 7, literal e) de esta ley; así como a agruparse en asociaciones de consumidores para la protección de sus intereses y a participar en el Sistema Nacional de Protección al Consumidor;
- e. La libertad de elección y trato igualitario en similares circunstancias, sin discriminación o abuso de ninguna clase;
- f. Ser protegido contra los riesgos de recibir productos o servicios que en condiciones normales o previsibles de utilización, pongan en peligro su vida, salud o integridad;

- g. Reclamar y recibir compensación en el caso que los productos o servicios sean entregados en calidad, cantidad o forma diferente de la ofrecida, pudiendo elegir cualquiera de las siguientes opciones: la reparación del bien, exigir el cumplimiento de la oferta si esto fuere posible, a la reducción del precio, tasa o tarifa del bien o servicio, aceptar a cambio un producto o servicio diferente al ofrecido o la devolución de lo que hubiese pagado;
- h. Acceso a los órganos administrativos establecidos para ventilar los reclamos por violaciones a sus derechos, mediante un proceso simple, breve y gratuito;
- i. Defensa de sus derechos en procedimientos administrativos de solución de conflictos, con la inversión de la carga de la prueba a su favor, cuando se trate de la prestación de servicios públicos;
- j. Ser protegidos de prácticas abusivas y de la inclusión de cláusulas abusivas en los contratos;
- k. Reclamar por vía judicial o a través de los distintos medios alternativos de solución de conflictos, la reparación de daños y perjuicios sufridos por deficiencia, mala calidad o retraso en la entrega de los bienes o servicios adquiridos; y

Disposición General

Art. 6.- Los productos y servicios puestos en el mercado a disposición de los consumidores no deben implicar riesgos para su vida, salud o seguridad, ni para el medio ambiente, salvo los legalmente admitidos en condiciones normales y previsibles de utilización.

Los riesgos que provengan de una utilización previsible de los bienes y servicios, en atención a su naturaleza y de las personas a las que van destinados, deben ser informados previamente a los consumidores por medios apropiados.

Obligaciones de los Proveedores

Art. 7.- Los proveedores que desarrollen actividades de importación, producción, transformación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de bienes y

prestación de servicios deberán, para no arriesgar la vida, la salud, la seguridad de las personas y el medio ambiente, observar las normas legales, reglamentarias o técnicas que se dictaren sobre la materia, así como facilitar el control, vigilancia e inspección de las autoridades competentes.

Especialmente estarán obligados a:

- a. No utilizar sustancias prohibidas por los tratados vigentes, las leyes, reglamentos o según las listas establecidas por el Órgano Ejecutivo u otras instituciones del Estado, en los límites de sus competencias;
- b. No tener o almacenar productos prohibidos en los locales o instalaciones de producción, transformación, almacenamiento, comercialización o medios de transporte de alimentos o bebidas;
- c. Cumplir con las exigencias de control de los productos tóxicos o venenosos, incluidos los resultantes de mezclas y otras manipulaciones industriales, de forma que pueda comprobarse con rapidez y eficacia su origen, distribución, destino y utilización;
- d. No vender o suministrar productos envasados, empacados o sujetos a cualquier otra clase de medida de precaución, cuando no contengan los cierres, etiquetas y rótulos;
- e. Retirar o suspender cualquier producto o servicio que no se ajuste a las condiciones y requisitos de prevención exigidos por las leyes, reglamentos y normas aplicables o que suponga un riesgo previsible para la vida, salud o seguridad de las personas;
- f. Cumplir las exigencias de control de los productos manufacturados susceptibles de afectar la seguridad física de las personas, prestando al respecto la debida atención a los servicios de reparación y mantenimiento en sus locales o instalaciones;
- g. Cumplir las condiciones exigibles que garanticen la seguridad, calidad y salubridad, tratándose de transportes colectivos, instalaciones, locales y espacios de uso público, en especial los destinados a menores; y

- h. Proporcionar a la Defensoría del Consumidor la información que ésta les requiera para cumplir eficientemente sus funciones.

3.4. MARCO TÉCNICO

3.4.1. NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIA'S)

3.4.1.1. NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 265: “COMUNICACIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL CONTROL INTERNO A LOS ENCARGADOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y A LA ADMINISTRACIÓN”

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicar, de manera apropiada, a los encargados del gobierno corporativo y a la administración las deficiencias en el Control Interno que el auditor ha identificado en una auditoría de Estados Financieros.

El objetivo del auditor es comunicar de forma apropiada a los encargados del gobierno corporativo y a la administración las deficiencias en el Control Interno que el auditor haya identificado durante la auditoría y que, a juicio profesional del auditor, son de suficiente importancia para merecer sus respectivas atenciones.

Deficiencias Importantes en el Control Interno

Los ejemplos de asuntos que el auditor puede considerar al determinar si una deficiencia o combinación de deficiencias en el Control Interno constituye una deficiencia significativa, incluyen:

- a. La probabilidad de que las deficiencias lleven a errores materiales en los Estados Financieros en el futuro.
- b. La susceptibilidad a pérdida o fraude del Activo o Pasivo relacionado.

- c. La subjetividad y complejidad de determinar montos estimados, como estimaciones contables del valor razonable.
- d. Los montos de los Estados Financieros expuestos a las deficiencias.
- e. El volumen de actividad que ha ocurrido o pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones expuestos a la deficiencia o eficiencias.
- f. La importancia de los controles para el proceso de información financiera.

Comunicación de Deficiencias en el Control Interno

Comunicar por escrito las deficiencias significativas a los encargados del Gobierno Corporativo refleja la importancia de estos asuntos, y ayuda a los encargados del Gobierno Corporativo a cumplir sus responsabilidades de supervisión.

Al determinar cuándo emitir la comunicación escrita, el auditor puede considerar si recibir esa comunicación sería un factor importante para facilitar a los encargados del Gobierno Corporativo descargar sus responsabilidades de supervisión. Además, para entidades que cotizan en mercado de valores en ciertas jurisdicciones, los encargados del Gobierno Corporativo pueden necesitar recibir la comunicación escrita del auditor antes de la fecha de aprobación de los Estados Financieros para deslindar responsabilidades específicas en relación con el Control Interno para fines de regulación u otros fines. Para otras entidades, el auditor puede emitir la comunicación escrita en una fecha posterior. Sin embargo, en el último caso, como la comunicación escrita del auditor de las deficiencias significativas forma parte del archivo final de auditoría, la comunicación escrita está sujeta al requisito predominante de que el auditor complete la compilación del archivo final de auditoría oportunamente.

3.4.1.2. NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 315: “OBTENCIÓN DE UN ENTENDIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU ENTORNO DE LOS RIESGOS DE REPRESENTACIÓN ERRÓNEA DE IMPORTANCIA RELATIVA”

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar guías para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su Control Interno, y para Evaluar los Riesgos de representación errónea de importancia relativa en una auditoría de Estados Financieros.

El auditor deberá obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su Control Interno, suficiente para identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa de los Estados Financieros ya sea debido a fraude o error, y suficiente para diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría.

Procedimientos de Evaluación del Riesgo

El auditor deberá realizar los siguientes procedimientos de evaluación del riesgo para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno:

- a. Investigaciones con la administración y otros dentro de la entidad;
- b. Procedimientos analíticos; y
- c. Observación e inspección.

No se requiere que el auditor realice todos los procedimientos de evaluación del riesgo descritos antes para cada aspecto del entendimiento expuesto. Sin embargo, todos los procedimientos de evaluación del riesgo los realiza el auditor en el curso de obtener el entendimiento requerido.

Entendimiento de la Entidad y su Entorno, incluyendo su Control Interno

El entendimiento de la entidad y su entorno por el auditor consiste de un entendimiento de los siguientes aspectos:

- a. Factores de la industria, de regulación y otros factores externos. Incluyendo, el marco de referencia de información financiera aplicable.
- b. Naturaleza de la entidad, incluyendo la selección y aplicación de políticas contables por la entidad.
- c. Objetivos y estrategias y los riesgos de negocio relacionados que puedan dar como resultado una representación errónea de importancia relativa de los Estados Financieros.
- d. Medición y revisión del desempeño financiero de la entidad.
- e. Control Interno.

Profundidad del Entendimiento del Control Interno

Obtener un entendimiento del Control Interno implica evaluar el diseño de un control y determinar si se ha implementado. Evaluar el diseño de un control implica considerar si el control, individualmente o en combinación con otros controles, tiene la capacidad de prevenir, o detectar y corregir, de manera efectiva representaciones erróneas de importancia relativa. Implementación de un control significa que el control existe y que la entidad lo está usando. El auditor considera el diseño de un control para determinar si considera su implementación. Un control diseñado de manera no apropiada, puede representar una debilidad de importancia relativa, en el control de la entidad y el auditor considera si debe comunicar esto a los encargados del mando (Gobierno Corporativo) y a la Administración.

3.4.1.3. NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 330: “PROCEDIMIENTOS DEL AUDITOR EN RESPUESTA A LOS RIESGOS EVALUADOS”

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas, y proporcionar guías para determinar respuestas globales y diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría para responder a los riesgos evaluados de representación errónea de importancia relativa a los niveles de Estado Financiero y de aseveración en una Auditoría de Estados Financieros. El entendimiento de la entidad y su entorno por un auditor incluyendo su Control Interno y la evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa se describen en la NIA 315. *Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.*

La siguiente es una vista general de los requerimientos de esta norma:

- ***Respuestas globales.*** Esta sección requiere que el auditor determine respuestas globales para atender a los riesgos de representación errónea de importancia relativa a nivel de Estados Financieros y proporciona guías sobre la naturaleza de dichas respuestas.
- ***Procedimientos de auditoría que responden a los riesgos de representación errónea de importancia relativa a nivel de aseveración.*** Esta sección requiere que el auditor diseñe y desempeñe procedimientos adicionales de auditoría, incluyendo pruebas de la efectividad operativa de los controles cuando sea relevante o se requiera, y procedimientos sustantivos, cuya naturaleza, oportunidad, y extensión respondan a los riesgos evaluados de representación errónea de importancia relativa al nivel de aseveración. Además, esta sección incluye, asuntos que el auditor considera al determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de dichos procedimientos de auditoría.

- ***Evaluación de lo suficiente y apropiado de la evidencia de auditoría obtenida.*** Esta sección requiere que el auditor evalúe si la evaluación del riesgo sigue siendo apropiada y que concluya si se ha obtenido suficiente evidencia apropiada de auditoría.
- ***Documentación.*** Esta sección establece los requisitos de documentación relacionados.

3.4.2. INFORME COSO 1

3.4.2.1. EL ENFOQUE COSO (INFORME)

El denominado "INFORME COSO" sobre Control Interno, publicado en EE.UU., surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

3.4.2.2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El Informe COSO I define el Control Interno como un proceso que garantice, con una seguridad razonable (y por lo tanto no absoluta), que se alcanzan los 3 objetivos siguientes:

- a. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- b. Fiabilidad de la información financiera.
- c. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El primero de los 3 objetivos anteriores se refiere a los objetivos del negocio, entendidos en términos de rentabilidad y rendimiento de las operaciones de la empresa u organización.

El segundo objetivo pretende garantizar que la empresa disponga de información financiera cierta, fiable y, muy importante, que esta información se obtenga tempestivamente, eso es, cuando sea necesaria y útil. En este sentido, la fiabilidad de la información no es solo una garantía frente a tercero, sino una exigencia de la dirección, ya que sin esta información, no sería posible tomar decisiones empresariales acertadas.

El tercer objetivo se refiere al cumplimiento de todas aquellas normas o reglas a las que se encuentre sujeta la empresa.

El Control Interno favorece entonces que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimice las pérdidas de recursos; favorece que la empresa

disponga de información fiable y a tiempo; y por ultimo favorece que la empresa cumpla con la ley y otras normas que le son de aplicación.

Estructura del Control Interno: se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección, para ofrecer seguridad razonable respecto a los objetivos de Control Interno.

3.4.2.3. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO BAJO EL INFORME COSO 1

De acuerdo al marco COSO I, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las Organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

Los componentes son:

- a. Ambiente de Control
- b. Evaluación de Riesgos
- c. Actividades de Control
- d. Información y Comunicación
- e. Supervisión y Monitoreo

a. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de Control Interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de Control Interno. Marca la pauta del funcionamiento de la Unidad e influye en la concientización de sus funcionarios.

Los factores a considerar dentro del entorno de control serán la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la Unidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la Dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas. Debe considerarse en la evaluación que los procedimientos existan, que hayan sido apropiadamente notificados, que sean conocidos, que sean adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que se aplican.

▪ **Integridad y Valores Éticos**

Dado que el Control Interno se sustenta en los valores éticos, la autoridad superior del organismo debe procurar promover, difundir y monitorear el cumplimiento de los mismos. Estos valores éticos deben enmarcar el comportamiento de todos los funcionarios de la Unidad, orientando su integridad y compromiso profesional. Debe ser la Dirección del Organismo la que mediante actitudes (su ejemplo) y otros mecanismos, busque crear una cultura apropiada a tales fines.

- Los funcionarios conocen la normativa vigente que regula su conducta en el ejercicio de la función pública.
- Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de conducta aun cuando no estén escritos.
- Existe algún documento que recoja los valores y principios éticos que promueve la Organización, por ejemplo a través de un código de conducta que determine la política de la misma respecto de asuntos críticos donde puedan verificarse conflicto de intereses.
- Se ha dado a conocer a todos los funcionarios involucrados y se ha verificado su comprensión.
- Se ponen en conocimiento de terceros ajenos a la Organización pero vinculados a la misma como ser Usuarios o Proveedores,
- Los funcionarios se comportan de acuerdo a las reglas de conducta definidas por la Dirección.

- Se asignan periódicamente los premios y castigos a que da lugar el acatamiento o no de las reglas y normas de conducta.
- Los premios y castigos son adecuados.

▪ **Competencia de los Funcionarios**

Tanto los jefes como los funcionarios en general, deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia acorde a las responsabilidades asumidas. Esto permitirá comprender de mejor manera la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen Sistema de Control Interno.

- Se han analizado formal o informalmente las funciones principales a desarrollar.
- Se ha efectuado un análisis de las competencias requeridas por los funcionarios para desempeñar adecuadamente dichas funciones.
- Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mantenimiento y mejoramiento de las competencias de los funcionarios.

▪ **Estilo de Dirección y Gestión**

La Dirección debe transmitir a todos los niveles de la estructura organizacional, de forma contundente y permanente, su compromiso y liderazgo con los controles implementados y con los valores éticos. Será la autoridad superior del organismo la encargada de hacer comprender a todos los funcionarios el papel que cada uno deberá cumplir dentro del Sistema de Control Interno.

Se percibe de parte de la Dirección del Organismo un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con los valores éticos del mismo. El compromiso puede manifestarse a través de reuniones, exposiciones, cursos.

▪ **Estructura Organizativa - Organigrama**

La estructura organizativa debe ser adecuada para cumplir con la misión y los objetivos de la Unidad. Esta estructura se debe formalizar en un Organigrama, el cuál debe ser difundido a todos los funcionarios.

- La Organización cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquica funcional existente.
- Contribuye al flujo de información entre áreas.
- La estructura organizativa es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones.
- Existe un diagrama de la estructura organizativa vigente.
- El mismo ha sido difundido a toda la Organización.

▪ **Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

Cada funcionario debe conocer sus deberes y responsabilidades. Esto contribuye a desarrollar la iniciativa de los mismos y a solucionar los problemas, actuando siempre dentro de sus responsabilidades.

Asimismo, los funcionarios deben conocer los objetivos de la Unidad donde se desempeñan y cómo su función contribuye al logro de los objetivos generales. Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una Organización.

- Los funcionarios conocen los cometidos de la Organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos.
- Existe una clara asignación de responsabilidades, lo que implica que cada funcionario desarrolla sus propias iniciativas y actúa dentro de sus responsabilidades.

- La asignación de responsabilidad está directamente vinculada con la asignación de autoridad.
- Los funcionarios que tienen asignadas responsabilidades deben rendir cuentas periódicamente por tal asignación.

▪ **Políticas y Prácticas de Personal**

Se deben establecer políticas y prácticas de personal (dentro del ámbito normativo vigente), que busquen lograr una administración de personal justa y equitativa. Si bien existe una normativa vigente que impide a la Dirección de una Unidad moverse libremente en este aspecto se debe procurar lograr justicia y equidad en el personal a la hora de capacitar, adiestrar, calificar, promover y disciplinar a los funcionarios.

- Existen procedimientos definidos para la promoción, selección, capacitación, evaluación, compensación y sanción del personal.
- Los mismos son conocidos por todos los funcionarios
- Los mismos se aplican en la realidad.

Proporciona una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades de control. Este marca la pauta para el buen funcionamiento de una organización e influye en la concientización de sus empleados respecto al control. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente en la entidad.

b. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Se refiere a la identificación y análisis de los riesgos Relevantes que podrían afectar la consecución de los objetivos. La Dirección de la Empresa debe examinar detalladamente los riesgos existentes en todos los niveles de la compañía para tomar las medidas oportunas y poder gestionarlos; de forma en que las metas se alejen de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado, el nivel de riesgo aumenta. Los riesgos se identifican realizando

un estudio de los factores internos y externos que pueden incidir en el negocio. Cada Unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados. A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la Unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio. En la evaluación se deberá analizar que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, que se los haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

- **Misión, Objetivos y Políticas**

Los objetivos y políticas de una determinada Unidad deberán estar alineados y ser consistentes con la misión de la misma, la cual es desarrollada a nivel del Inciso. Es importante que los mismos se encuentren documentados y difundidos no solo a toda la Organización, sino que también es importante su difusión a nivel de la sociedad en general. Esto será importante a la hora de rendir cuentas de la gestión del Organismo.

- a. **Misión:** Expresa lo que es la Organización, para qué está, qué necesidades cubre. La misión es definida a nivel de Inciso.
- b. **Objetivos:** Expresan los propósitos de la Organización, mostrando hacia dónde va la misma.
- c. **Políticas:** Expresan los medios que utiliza la Organización para conseguir los objetivos. Dado el ambiente dinámico en donde interactúa la Unidad, los objetivos deberán adecuarse a esos cambios.

- La misión de la Organización es conocida y comprendida por la Dirección y los funcionarios de la Unidad.
- Los objetivos definidos para la Unidad son concordantes con la misión definida.
- Existe un compromiso por parte de la Dirección de que los objetivos sean conocidos y comprendidos por todos los funcionarios.
- Se han determinado los beneficiarios de las acciones desarrolladas por la Organización.
- Los cometidos son difundidos adecuadamente a nivel de la sociedad, a los efectos de rendir cuentas de la gestión del Organismo.
- Existe una definición adecuada de políticas por parte de la Dirección para alcanzar los objetivos.
- Las mismas son difundidas y comprendidas por parte de todos los funcionarios.
- El presupuesto asignado a la Unidad es adecuado para el cumplimiento de los objetivos.
- Existe por parte de la Dirección una priorización de objetivos, concordante con los recursos asignados a la misma.

▪ **Objetivos a Nivel de Proceso o Actividad**

Se deben identificar los objetivos particulares a nivel de todos los procesos o actividades desarrolladas por una Unidad, a los efectos de poder identificar los riesgos que podrían amenazar la consecución de los objetivos vinculados a los mismos.

▪ **Identificación de Riesgos**

Los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de la Organización, tanto externos como internos, deben estar claramente identificados. Para ello se debe realizar un “mapeo” de riesgos que incluya la especificación de los procesos claves de la Organización, la identificación de los objetivos generales y particulares de los mismos, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que los mismos se cumplan.

Los mecanismos utilizados para identificar riesgos tienen en cuenta los siguientes factores:

- Futuros recortes de Presupuesto.
- Modificación de procedimientos.
- Dificultades en los sistemas de información.
- Falta de competencia y capacitación del personal.
- Modificación de autoridades.
- Falta de financiamiento.

▪ **Estimación de Riesgos**

Se debe estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, así como también cuantificar las posibles pérdidas que los mismos podrían ocasionar. Por consiguiente, la estimación de riesgos debe hacerse a través de dos variables: probabilidad (frecuencia en la ocurrencia del mismo) e impacto (consecuencia que tendría el mismo si ocurriera).

▪ **Manejo del Cambio**

Se debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente cualquier cambio, tanto en el ambiente interno como externo, que puedan impedir que los objetivos se consigan.

c. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la Unidad y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, de acuerdo a lo señalado en el punto anterior (Evaluación de Riesgos).

En la evaluación del sistema de Control Interno no solo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas en la realidad y si los resultados conseguidos son los esperados.

Atento a la variedad de actividades de control que pueden emplearse, las aquí incorporadas lo son a título indicativo. Son desarrolladas al sólo efecto de ilustrar la variedad de controles típicos que deben utilizarse en cualquier organización y que el auditor debe tomar en cuenta para su evaluación. Es un punto de partida, hallándose sujeta a mejoras e incorporación de aquellos aspectos no contemplados en ellas.

- **Identificación de Procedimientos de Control**

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección debe determinar los objetivos de control, y en base a ello debe establecer las actividades de control más convenientes a implementar. La conveniencia estará dada por la efectividad de las mismas y el costo a incurrir en su implantación.

- **Oposición de Intereses**

Se debe asignar a personas diferentes las tareas y responsabilidades relativas a la autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos económicos de la Organización. Esto disminuye considerablemente la posibilidad de cometer actos ilícitos y en caso que se cometan, es más fácil su detección.

- **Coordinación entre Áreas**

Las áreas que componen una Organización deben actuar coordinadamente entre ellas. Esto redundará en la consecución de los objetivos generales de la Organización y no solo en la consecución de objetivos a nivel de Unidad independiente.

- **Documentación**

La estructura de control interno y todas las transacciones y hecho significativos de la Unidad deben estar claramente documentados y disponibles para su control.

- **Niveles Definidos de Autorización**

Los hechos significativos de una Organización deben ser autorizados y realizados por funcionarios que actúen dentro el ámbito de su competencia. La Dirección deberá autorizar los hechos significativos a realizar y los funcionarios deberán ejecutar las tareas que les han sido asignadas, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

- **Registro Adecuado de las Transacciones**

Las transacciones y hechos que afecten a la Organización deben ser registrados oportuna y adecuadamente.

- **Acceso Restringido a los Recursos, Activos y Registros**

El acceso a los recursos, activos y registros debe estar protegido por mecanismos de seguridad, que permitan asignar responsabilidad en su custodia. Estas personas serán las encargadas de rendir cuentas por su custodia y utilización. Es importante destacar que los datos producidos por la Organización, los cuales son fundamentales para cumplir con sus objetivos, deben ser considerados activos.

- **Rotación del Personal en las Tareas Sensibles**

Las personas que llevan adelante tareas que puedan dar lugar a cometer irregularidades, deben ser regularmente rotadas en sus puestos.

- **Control del Sistema de Información**

Con el objetivo de lograr su correcto funcionamiento, el sistema de información debe ser controlado periódicamente. Esto se debe a que la toma de decisiones se respalda en los sub sistemas de información.

- **Control de la Tecnología de la Información**

Los recursos tecnológicos deben ser regularmente testeados, a los efectos de lograr cumplir con los requisitos del sistema de información.

- **Indicadores de Desempeño**

Respetando el principio de que lo que no se puede medir, no se puede gestionar, la Organización debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la elaboración de indicadores para su monitoreo y evaluación.

- **Manuales de Procedimientos**

Toda Organización debe contar con manuales de procedimientos, en los cuales se desarrollará la forma óptima de llevar adelante los procesos de negocio. Es fundamental que todos los funcionarios tengan documentada, la forma de desempeñarse en la Organización.

d. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.

También deberá existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la Unidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La Dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Asimismo, deben contar con los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

▪ Información y Responsabilidad

Los datos de una Organización deben ser identificados, captados, registrados, procesados en información y comunicados en tiempo y forma a los funcionarios, para que estos puedan tomar decisiones acertadas y cumplir con sus responsabilidades.

▪ Flujo de Información

El flujo de información debe circular en todos los sentidos dentro de la Organización: La información circula en todos los sentidos dentro de la Organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal) y está disponible para quienes deben disponer de ella.

▪ Sistemas de Información Integrado

Los sistemas de información dentro de una Organización deben estar integrados. Los funcionarios de una unidad organizacional deben saber cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura

- **Flexibilidad al Cambio**

El sistema de información debe ser revisado, a los efectos de comprobar que sigue siendo eficaz para la toma de decisiones a lo largo del tiempo. Se debe constatar que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la Organización. Toda vez que el organismo cambie su estrategia, misión, política u objetivos, se debe analizar el impacto sobre su sistema de información.

- **Compromiso de la Autoridad Superior**

Es imprescindible que la Dirección tome conciencia del grado de importancia del sistema de información organizacional, para poder cumplir con sus objetivos. Este compromiso se debe explicitar mediante la procura de recursos suficientes para poder mejorarlo y volverlo más eficaz.

- **Comunicación, Valores Organizacionales y Estrategias**

La Organización debe contar con un sistema de comunicación multidireccionado, que proporcione oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades.

- **Canales de Comunicación**

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde a las necesidades de información internas y externas (sociedad, prensa, entre otros).

e. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Los Sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue

mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

- **Evaluación del Sistema de Control Interno**

La eficacia del Sistema de Control Interno de toda Organización, debe ser periódicamente evaluada por la Dirección y los mandos medios. Los resultados de la evaluación deben ser comunicados a aquel ante quién se es responsable.

- **Eficacia del Sistema de Control Interno**

Un sistema de Control Interno se considera eficaz si la dirección de la Unidad tiene la seguridad razonable de que:

- Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad.
- Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

- **Validación de los Supuestos Asumidos**

Se deben validar periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una Organización. A modo de ejemplo, los objetivos de una Organización pueden apoyarse en supuestos acerca de las necesidades de la sociedad. Por consiguiente será fundamental la validación de estos supuestos a lo largo del tiempo.

- **Deficiencias Detectadas**

Se deben establecer procedimientos que aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al Sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada. Existen procedimientos que aseguran que toda deficiencia detectada que afecte

al Sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada.

3.4.3. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COSO 1

3.4.3.1. PLANIFICACIÓN

Acta de compromiso, Constitución del Comité, Diagnóstico, Programa de Trabajo, Informe.

3.4.3.2. EJECUCIÓN

Implementación a Nivel de la Entidad y a Nivel de Procesos.

3.4.3.3. EVALUACIÓN

De Objetivos, Alcance, Cumplimiento del Plan de Trabajo, Cronograma de Actividades, Desempeño de los Equipos de Trabajo y de los Participantes, Limitaciones o Debilidades, Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

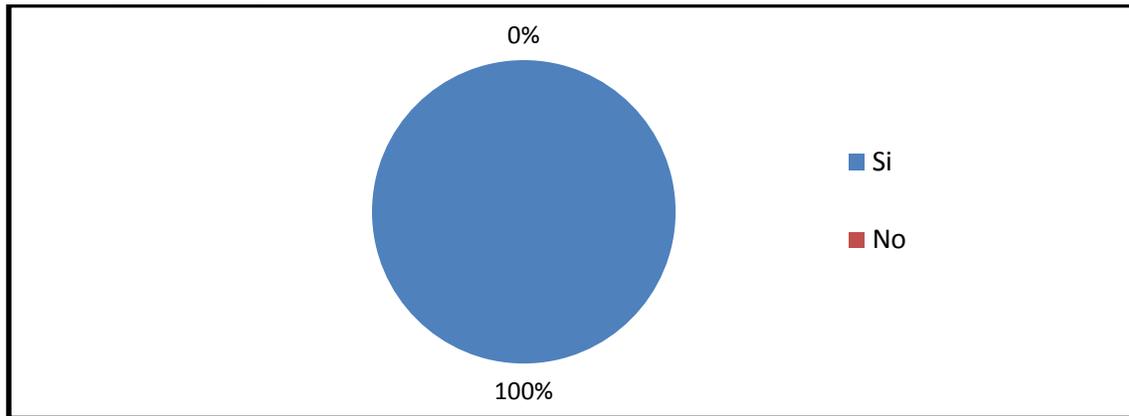
A. ¿La Empresa posee Organigrama?

B. Objetivo: Conocer si las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular poseen Organigrama.

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	8	100%
No	0	0%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. Análisis: Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 100% de las Distribuidoras poseen Organigrama; mientras que ninguna de ellas no posee Organigrama.

F. Interpretación: Un Organigrama es la representación gráfica de la estructura de una Empresa u Organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, así como los niveles de Autoridad y Responsabilidad; hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la Organización.

4.2. MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL

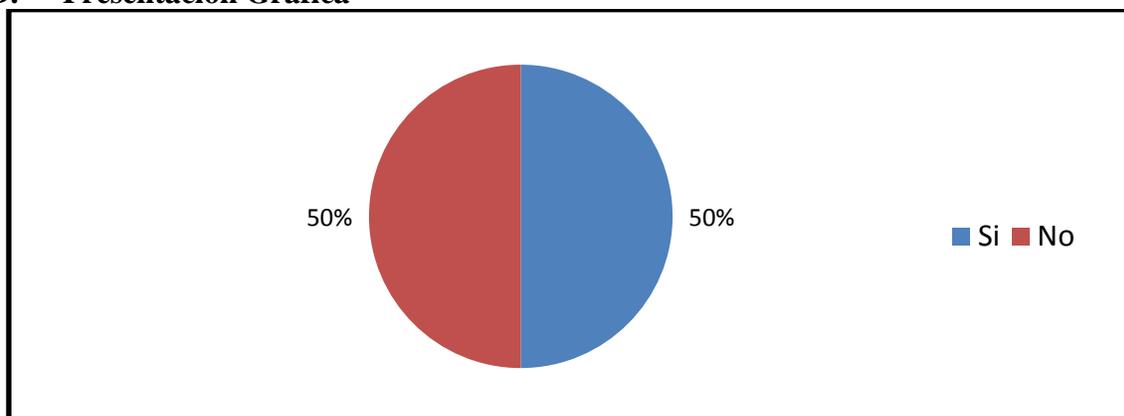
A. **¿La Empresa cuenta con la Misión y Visión documentada y plasmada en un lugar visible para los Empleados y Clientes?**

B. **Objetivo:** Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular poseen la Misión y Visión documentada y plasmada a la vista de Empleados y Clientes.

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	4	50%
No	4	50%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 50% las Distribuidoras poseen una Misión y Visión Empresarial documentada y plasmada a la vista de Empleados y Clientes; mientras que el 50% restante no la poseen.

F. **Interpretación:** La Misión de una organización es la razón de ser, el motivo, el propósito por el cual existe, cual es su fin, la Misión de cualquier organización es la de satisfacer las necesidades de sus clientes que conforman sus mercados ya sea en producto o servicio.

La Visión de una organización es el querer ser, es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo, aquí la pregunta a responder es ¿En dónde queremos estar en los próximos años?

4.3. MANUALES, NORMAS Y POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

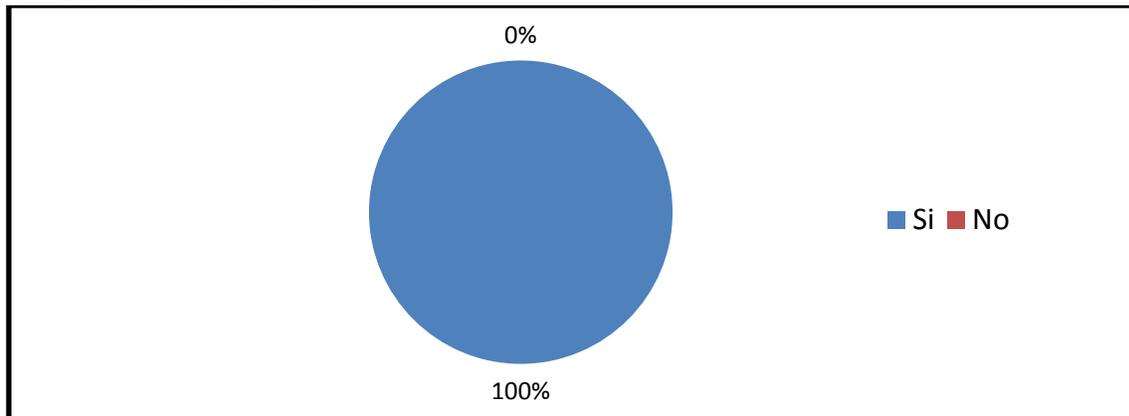
A. ¿Existen Manuales, Normas y Políticas para los Empleados?

B. **Objetivo:** Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular poseen Manuales, Normas y Políticas para los Empleados.

C. **Presentación de Resultados**

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	8	100%
No	0	0%
Totales	8	100%

D. **Presentación Gráfica**



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 100% de las Distribuidoras poseen una Manuales, Normas y Políticas para los Empleados y Clientes; ninguno opino no poseerlas.

F. **Interpretación:** El conjunto de Manuales, Normas y Políticas son instrumentos que contribuyen al desarrollo de la organización; en este se describen los puestos y unidades dentro de la empresa, así como los lineamientos que el personal debe seguir en el desempeño de las actividades.

4.4. CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS, NORMAS LABORALES Y PROCEDIMIENTOS

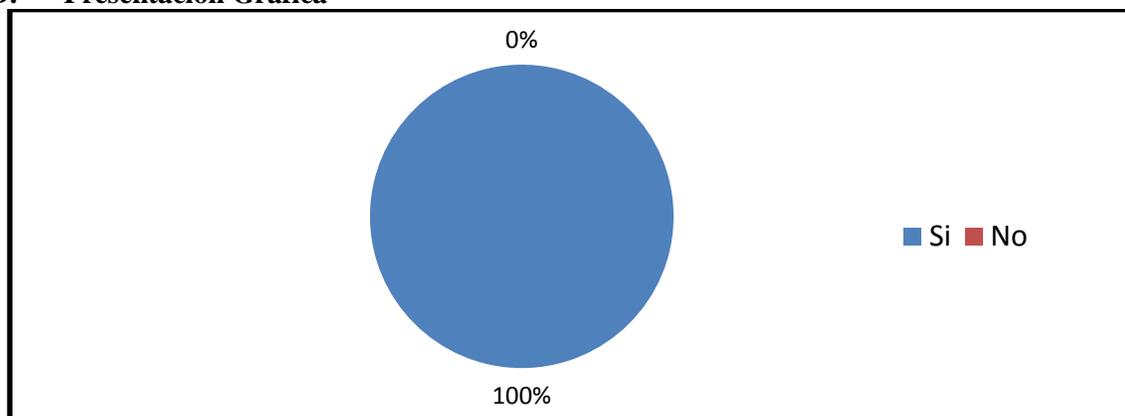
A. ¿Se ha hecho del conocimiento a los Empleados, las Políticas y Normas establecidas por la empresa?

B. **Objetivo:** Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular hacen del conocimiento de los Empleados, las Políticas y Normas establecidas.

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	8	100%
No	0	0%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 100% de las Distribuidoras hacen del conocimiento de los Empleados las Normas y Políticas establecidas; ninguno opino no hacerlas del conocimiento.

F. **Interpretación:** Las Políticas, Normas y Procedimientos deberán Comunicarse, Divulgarse y Capacitarse a los empleados de manera clara y concisa a fin de que sean completamente comprendidas.

4.5. ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

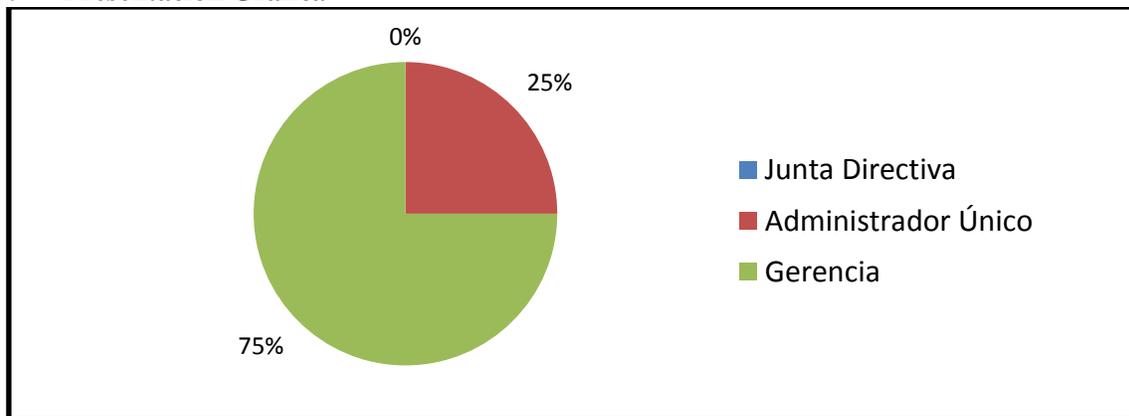
A. ¿Qué tipo de Administración posee la empresa?

B. **Objetivo:** Conocer el tipo de Administración que poseen las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular.

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Junta Directiva	0	0%
Administrador Único	2	25%
Gerencia	6	75%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 75% de las Distribuidoras posee una Gerencia como forma de Administración, un 25% de estas posee un Administrador Único, mientras que ninguna de ellas posee una Junta Directiva.

F. **Interpretación:** La Administración es la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

4.6. ENFOQUE CONTROL INTERNO COSO 1

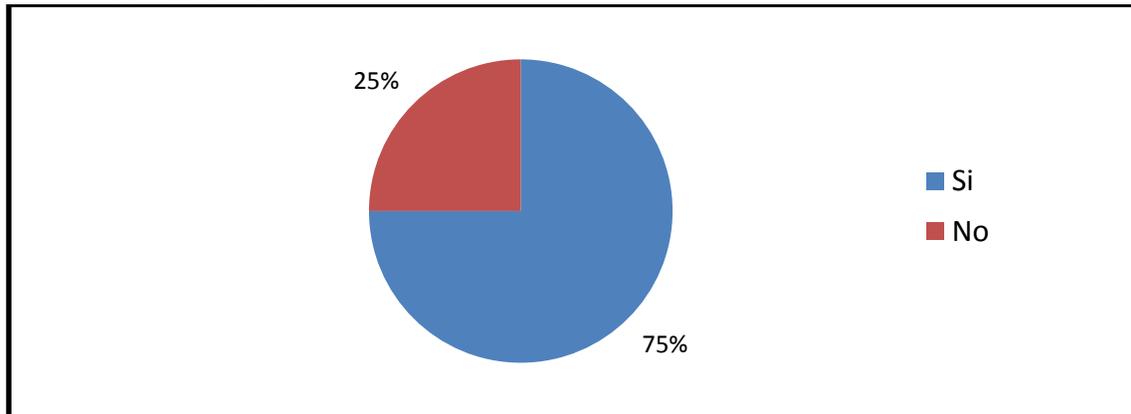
A. ¿Conoce el Enfoque de Control Interno (COSO I)?

B. Objetivo: Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular tienen el conocimiento del enfoque de Control Interno (COSO I).

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	6	75%
No	2	25%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. Análisis: Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 75% de las Distribuidoras tiene el conocimiento del enfoque de Control Interno (COSO I), un 25% de estas no posee el conocimiento sobre dicho tema.

F. Interpretación: El informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) se define como: “Un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.”

4.7. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

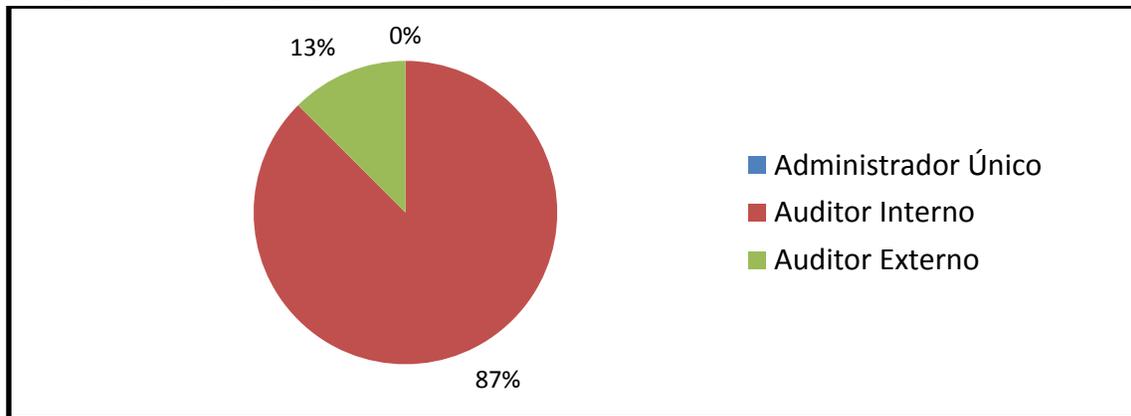
A. ¿Quién evalúa el Control Interno en la Empresa?

B. Objetivo: Conocer quien evalúa el Control Interno dentro de las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular.

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Administrador Único	0	0%
Auditor Interno	7	87%
Auditor Externo	1	13%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. Análisis: Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, en el 87% de las Distribuidoras el Control Interno es evaluado por el Auditor Interno, mientras que en el 13% restante corresponde al Auditor Externo, nadie opinó que esta fuera una labor del Administrador Único.

F. Interpretación: La evaluación del sistema de Control Interno será realizada mediante la supervisión de la gerencia de la empresa, así como por las evaluaciones y acciones de control realizadas por la Auditoría Interna y la Auditoría Externa.

4.8. RIESGO EN LAS EMPRESAS

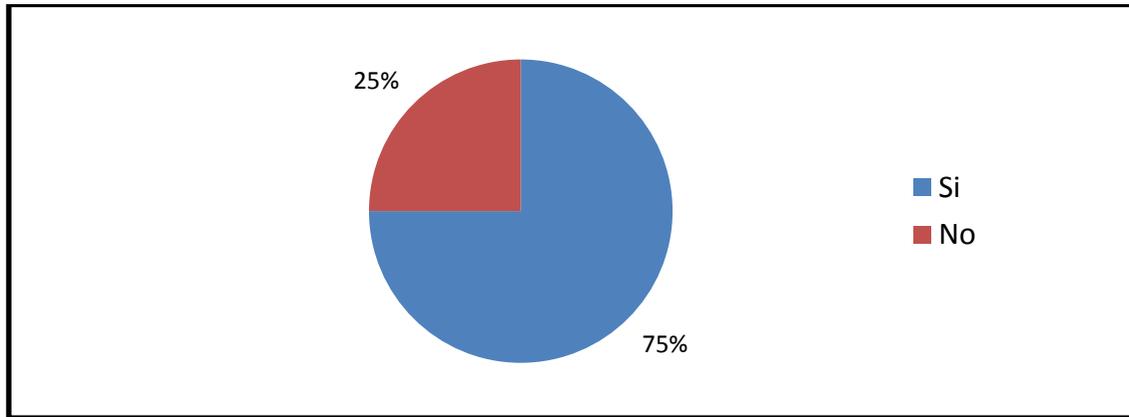
A. ¿Conoce acerca de Riesgo?

B. **Objetivo:** Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular tienen conocimiento del Riesgo.

C. **Presentación de Resultados**

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	6	75%
No	2	25%
Totales	8	100%

D. **Presentación Gráfica**



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, en el 75% de las Distribuidoras tiene conocimiento acerca del Riesgo, mientras que en el 25% restante no tienen conocimiento de este en las empresas.

F. **Interpretación:** Riesgo en las empresas es la vulnerabilidad de "bienes jurídicos protegidos" ante un posible o potencial perjuicio o daño para las personas y cosas, particularmente, para el medio ambiente.

4.9. CUMPLIMIENTO DE METAS PROPUESTAS

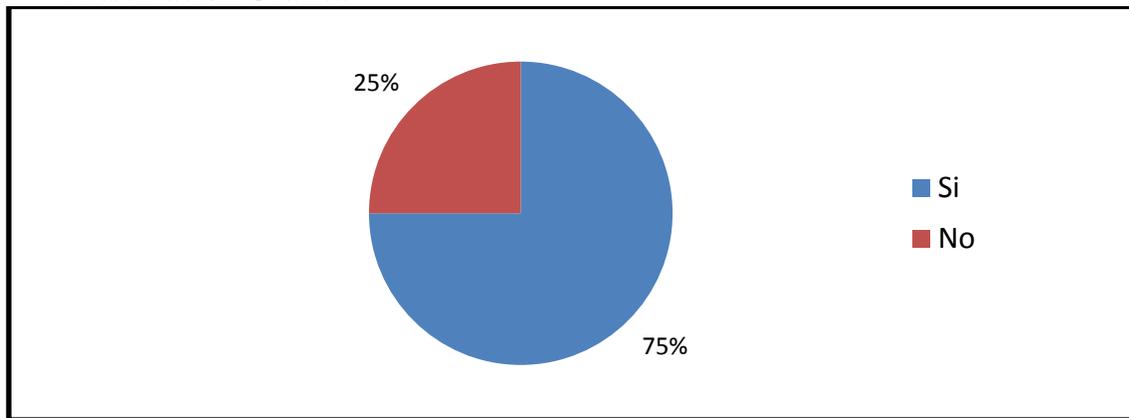
A. ¿La empresa posee un Plan Documentado para alcanzar sus metas propuestas?

B. **Objetivo:** Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular poseen un Plan Documentado para alcanzar las metas propuestas.

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	6	75%
No	2	25%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 75% de las Distribuidoras poseen un plan documentado para alcanzar las metas propuestas mientras que únicamente el 25% de ellas no posee un plan documentado.

F. **Interpretación:** Las Metas deben seguir un plan de acción, las cuales deben de Estructurarse, Ejecutarse y Evaluarse. Este se convierte en el conjunto de rutas en el mapa que la empresa debe seguir para hacerlas cumplir en el mejor nivel empresarial.

4.10. SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

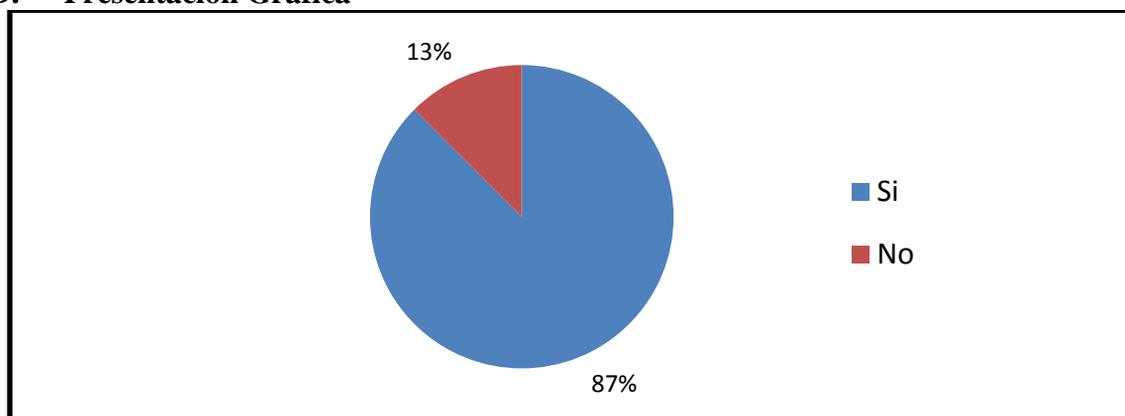
A. **¿Existe Segregación de Funciones en los diferentes departamentos de la Empresa?**

B. **Objetivo:** Conocer si en las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular existe la Segregación de Funciones en los diferentes departamentos de la Empresa.

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	7	87%
No	1	13%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 87% de las Distribuidoras segregan las funciones dentro de los diferentes departamentos dentro de la Empresa, mientras que únicamente en el 13% no segregan sus funciones.

F. **Interpretación:** La Segregación de Funciones es asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación o transacción desde su autorización, pasando por la custodia de activos y el mantenimiento de los registros. Toda transacción debe ser realizada en cuatro etapas: Aprobación, Autorización, Ejecución y Registro, cuyo control debe correr a cargo de empleados o departamentos relativamente independientes. Esta segregación de funciones se hace con la finalidad de poder detectar los errores involuntarios, y para que ninguna persona se halle en posición de poder cometer un desfalco y ocultar su acción por medio de la falsificación de documentos, sin confabularse con otros miembros de la organización.

4.11. NIVELES DE AUTORIZACIÓN

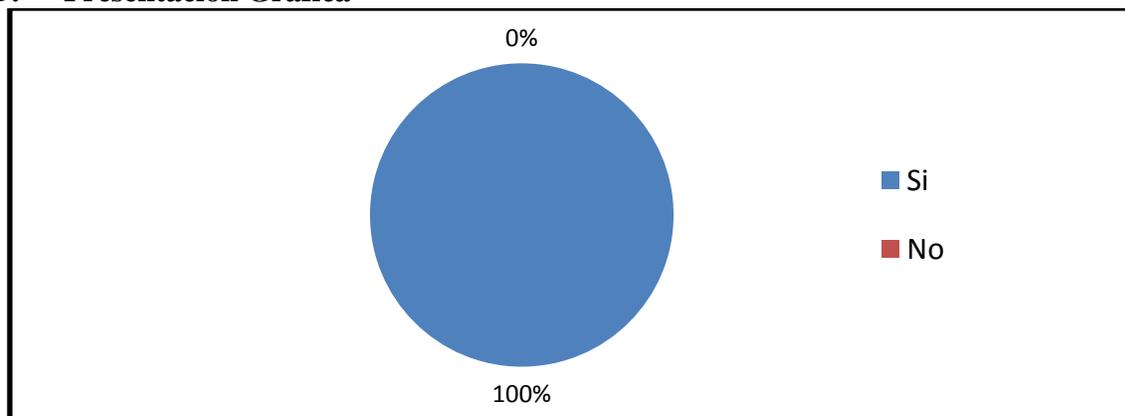
A. ¿En la Empresa existen Niveles de Autorización?

B. **Objetivo:** Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular poseen Niveles de Autorización para las diversas actividades realizadas.

C. **Presentación de Resultados**

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	8	100%
No	0	0%
Totales	8	100%

D. **Presentación Gráfica**



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, en el 100% de las Distribuidoras existen Niveles de Autorización para las diversas actividades de la empresa, ninguno opino que no existan Niveles de Autorización.

F. **Interpretación:** Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias. La Autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos. La Autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa. La Autorización puede ser General y Específica.

4.12. DOCUMENTACIÓN PARA FUNCIONES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

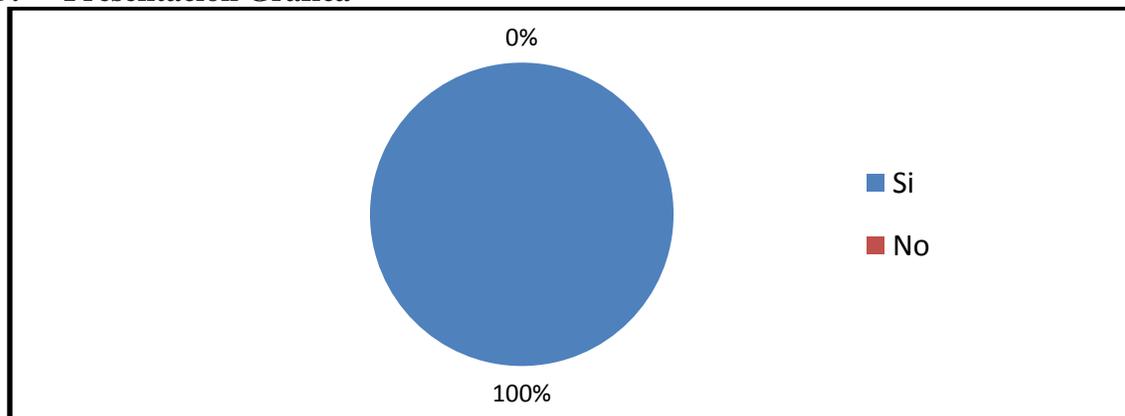
A. ¿Existen Formularios y/o Documentos para las Funciones Financieras y Administrativas de la Empresa?

B. **Objetivo:** Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular manejan formularios y/o documentos para las Funciones Financieras y Administrativas de la Empresa.

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	8	100%
No	0	0%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 100% de las Distribuidoras manejan formularios y/o documentos para las Funciones Financieras y Administrativas, ninguno opino que no existan dichas formas de control dentro de la empresa.

F. **Interpretación:** La documentación que las empresas poseen tienen como función un mejor control de las operaciones que realizan, entre este tipo de documentación se encuentran los formularios, libros, entre otros cuyo objetivo principal es el de respaldar las operaciones.

4.13. EL FRAUDE EN LA EMPRESA

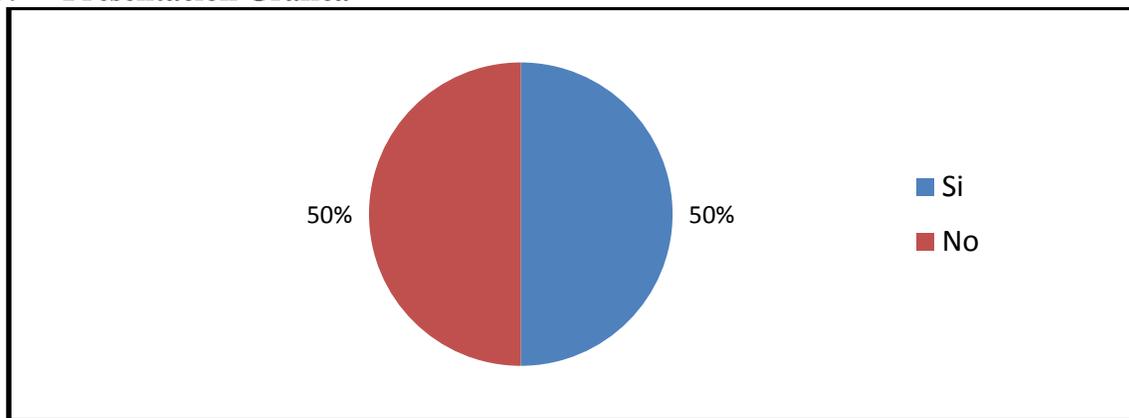
A. ¿Han sido objeto de Pérdidas o Fraude?

B. **Objetivo:** Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular han sido objeto de pérdidas o fraudes.

C. **Presentación de Resultados**

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	4	50%
No	4	50%
Totales	8	100%

D. **Presentación Gráfica**



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 50% de las Distribuidoras han sido objeto de Pérdida o Fraude, mientras que el otro 50% restante nunca ha sido objeto de Pérdidas o Fraudes.

F. **Interpretación:** Un Fraude es una acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud. El fraude se comete en perjuicio contra otra persona o contra una organización (como el Estado o una empresa).

4.14. MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CORRECCIÓN

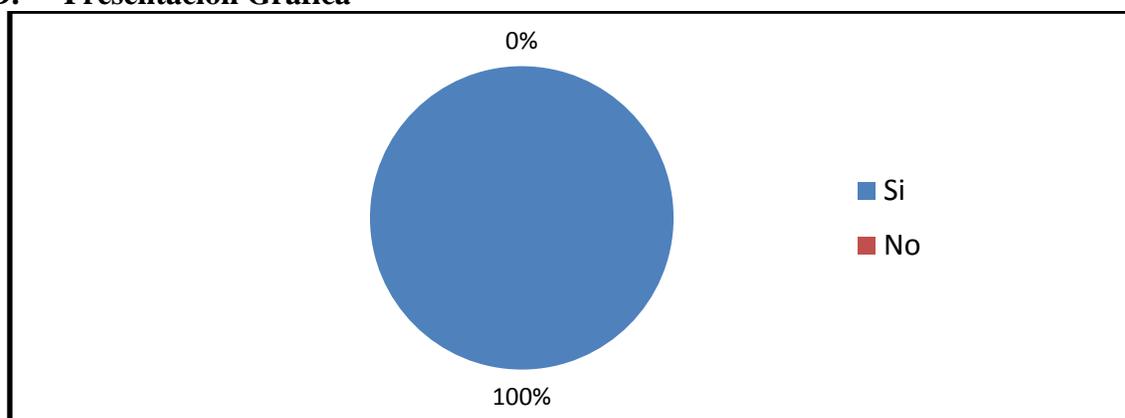
A. ¿Se tienen Medidas que Prevengan y Corrijan los posibles problemas que se presenten en la Empresa?

B. **Objetivo:** Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular poseen Medidas de Prevención y Corrección en caso de presentarse problemas.

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	8	100%
No	0	0%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 100% de las Distribuidoras posee Medidas de Prevención y Corrección en caso de posibles problemas dentro de la Empresa, ninguna Distribuidora no posee dichas Medidas.

F. **Interpretación:** Medidas de Prevención son el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. Medidas de Corrección son el conjunto de medidas adoptadas en caso de indicación de una falla, error o defecto con la intención de quitarlo o enmendarlo.

4.15. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO COSO 1

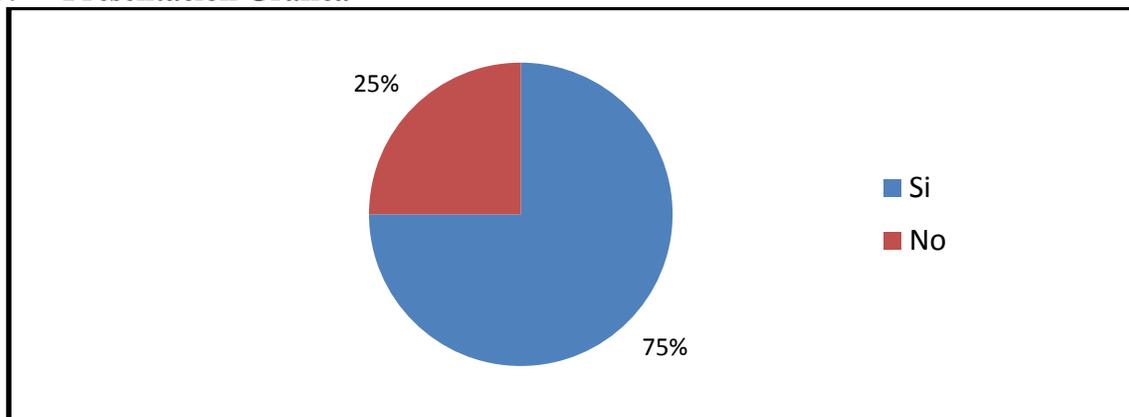
A. ¿Le gustaría implementar el Control Interno en base al modelo COSO 1?

B. **Objetivo:** Conocer si las Empresas dedicadas al comercio de Telefonía Celular estarían en la disposición de implementar el enfoque de Control Interno COSO 1.

C. Presentación de Resultados

Descripción	Cifras Absolutas	Cifras Porcentuales
Si	6	75%
No	2	25%
Totales	8	100%

D. Presentación Gráfica



E. **Análisis:** Según resultados obtenidos de los 8 Responsables de las Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, el 75% de las Distribuidoras estaría en disposición de adoptar a sus actividades el enfoque de Control Interno Coso 1, mientras que el 25% no adoptaría dicho enfoque de control.

F. **Interpretación:** El “Informe COSO I” es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que éstos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes. Beneficiando a las Distribuidoras proponiendo y mejorando controles para un mayor alcance, a través de políticas, formularios, manuales, etc.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE DEL INFORME COSO I PARA EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE TELEFONÍA CELULAR EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

Para el presente manual se colocara un nombre hipotético para que la propuesta sea entendible, la empresa se denominara “Universo Celular S.A. de C.V.”

5.1. MANUAL DE CONTROL INTERNO

5.1.1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Control Interno es una propuesta dirigida a las Empresas Distribuidoras de Telefonía Móvil, este manual contribuirá a mejorar las operaciones de la Empresa ya que esta compuesto por los elementos necesarios, los cuales están comprendidos en el informe COSO I, cuya finalidad es servir de base para el buen funcionamiento, manejo y control de las entidades de tal forma que cada uno de los elementos de la dirección y sus miembros puedan desenvolverse, conociendo qué obligaciones y funciones deben desarrollar como integrantes de cualquier departamento.

Contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de la Distribuidora los cuales proporcionarán la instrucción necesaria para las empresas interesadas en aplicar el Manual.

5.1.2. ALCANCE

El presente manual esta diseñado para ser ejecutado por todo aquel que este relacionado en forma directa o indirecta con el Control Interno, para tal fin se delegarán las

obligaciones y responsabilidades específicas a los encargados de ejecutar y administrar el Control Interno.

5.1.3. OBJETIVOS

5.1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Dotar a la Administración de un instrumento que describa y unifique los procedimientos y criterios mínimos que faciliten la evaluación del Control Interno basado en el Informe COSO I.

5.1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar al personal un instrumento permanente de orientación, que describa en forma clara las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad del cargo al que han sido asignados.
- Facilitar la programación, ejecución, evaluación y control de las actividades de la Empresa Universo Celular, S.A. de C.V.
- Definir claramente las relaciones de dependencias jerárquicas posibles dentro de Empresa Universo Celular, S.A. de C.V.
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

5.2. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL COSO I PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE TELEFONÍA CELULAR

Se presenta una guía de implementación del COSO I, lo cual permitirá obtener los resultados necesarios, ya que es tomado como uno de los puntos claves para las Empresa;

es por eso que es necesario mencionar tres fases de implementación las cuales son las siguientes:



5.2.1. PLANIFICACIÓN

Tiene como objetivo la formulación de un Plan de Trabajo que incluya los procedimientos orientados a implementar adecuadamente el Sistemas de Control Interno, en base a un diagnóstico previamente elaborado. Son aspectos inherentes a esta fase asegurar el compromiso de la Alta Gerencia y la conformación de un comité de Control Interno.

5.2.1.1. COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA

- Formular un Acta de Compromiso.
- Confirmar la Estructura del Equipo que llevara a cabo el Proyecto.

5.2.1.2. DIAGNOSTICO

- Programa de Trabajo.
- Recopilación de Información.
- Análisis de la Información.
- Identificación de Fortalezas y Debilidades.
- Informe del Diagnóstico.

5.2.1.3. PLAN DE TRABAJO

- Descripción de actividades y Cronograma.
- Desarrollo del Plan.

5.2.1.4. PLANIFICACIÓN INICIAL

Se debe formar un equipo de trabajo (un comité) con dedicación exclusiva al proyecto, con una estructura similar a la que se sugiere en el siguiente Diagrama:



En la planificación se debe elaborar un Cronograma de las Actividades que se realizarán, el tiempo que estas durarán y las fechas en las que se desarrollarán, así como se detalla a continuación en el siguiente ejemplo:



5.2.2. EJECUCIÓN

En la que se implantará el Sistema de Control Interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, para lo cual la entidad procede al desarrollo del Plan de Trabajo para la implantación del Sistema de Control Interno.

5.2.2.1. IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD

- Del Componente Ambiente de Control.
- Del Componente Evaluación de Riesgo.
- Del Componente Actividades de Control.
- Del Componente Información y Comunicación.
- Del Componente de Supervisión.

5.2.2.2. IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE PROCESOS

- Conocimiento de las Condiciones de los Procesos.
- Identificación de los Procesos.
- Diagrama de Flujo.
- Priorización de los Procesos.

5.2.3. EVALUACIÓN

Es en la que se evalúan los avances logrados y las limitaciones encontradas en el proceso de implementación como parte de la autoevaluación mencionada en el componente de Supervisión.

5.2.3.1. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

- Objetivo de la Evaluación.
- Alcance, Determinado por el Periodo de Evaluación.
- Cumplimiento del Plan de Trabajo.
- Cronograma de Actividades.
- Recursos Necesarios.
- Desempeño de los Equipos de Trabajo y Participantes.
- Limitaciones o Debilidades.
- Conclusiones y Recomendaciones.

5.3. APLICACIÓN PRACTICA DE LOS CINCO COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO I

5.3.1. AMBIENTE DE CONTROL

5.3.1.1. OBJETIVO GENERAL

- Brindar la más alta calidad de productos de Telefonía Celular modernos y actuales, ofreciendo un buen producto y servicio a nuestros clientes más exigentes con el propósito de potenciar el crecimiento económico a corto plazo de la empresa.

5.3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ofrecer productos de alta calidad, modernidad y actualidad con el propósito de establecernos en el mercado.
- Satisfacer las necesidades y exigencias de todos nuestros clientes más exigentes.
- Aplicar sistemas de mejora continua para controlar nuestros procesos y mejorar día a día la calidad del servicio a nuestros clientes.
- Innovar con la exclusividad de productos a las preferencias dentro del mercado, prestando además un excelente servicio con honestidad.

5.3.1.3. MISIÓN

“Somos una empresa que provee productos de Telefonía Celular de alta calidad, logrando con ello brindar un excelente e innovador producto, con un servicio amable, donde todo esté dispuesto hacia la satisfacción total de nuestros clientes más exigentes generando con ello una excelente imagen dentro del mercado de la Telefonía Celular.”

5.3.1.4. VISIÓN

“Ser una empresa capaz de ofrecer productos de primera calidad, en una constante innovación de acuerdo a las tendencias del mercado de Telefonía Celular y que a su vez puedan satisfacer la necesidad de los clientes más exigentes y posicionarse como la mejor empresa en el Mercado Nacional proyectándose hacia el Mercado Internacional.”

5.3.1.5. ORGANIGRAMA

La estructura organizativa atiende al cumplimiento de la misión, visión y objetivos fomentados, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades se desarrollan buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa, son planeadas, efectuadas y controladas. Lo importante es que su diseño se ajusta a las necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados.

La estructura organizativa depende en gran medida del tamaño de la empresa; tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad. Los valores éticos son esenciales, definen la conducta de quienes lo operan. El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito del control interno.

Se presenta Modelo de Estructura Organizacional: Anexo 1

5.3.1.6. MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

Representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Su objetivo primordial radica en orientar la conducta de los empleados de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir las metas trazadas para lograr una eficiente administración, de esta forma facilita los siguientes objetivos:

- a. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- b. Determinación de niveles realistas de desempeño.
- c. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- d. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- e. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- f. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- g. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- h. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.

Se presenta Modelo de Manual de Puestos y Funciones: Anexo 2

5.3.1.7. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Tiene como propósito informar a los miembros de la empresa sobre las políticas de la misma, las cuales sirven de lineamientos para el desarrollo de las diversas funciones de la empresa. Dicho manual está conformado por políticas que están distribuidas en distintas áreas y funciones de la empresa como: financieras, administrativas, compra, venta, remuneración, y operativas de la empresa.

Su importancia radica en que facilita el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados dentro de un ambiente de respeto y equidad; además contribuye a la cultura organizacional y la moldean dependiendo de la forma en que estas son estructuradas, facilitando el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- b. Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- c. Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- d. Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- e. Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- f. Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa

Se presenta Modelo de Manual de Políticas y Procedimientos: Anexo 3

5.3.1.8. CODIGO DE ÉTICA

Fundamentado en lograr que los empleados de la empresa realicen sus labores de manera ética y contribuir a mejorar su comportamiento, cumpliendo con los principios básicos:

- a. Principio del personal.
- b. Principio de la administración.
- c. Principio de la autoridad.
- d. Principio de la cultura de calidad.
- e. Principio de la seguridad.

El Código de Ética contiene: Disposiciones Generales, Principios Generales, Normas Éticas Generales, Derechos y Obligaciones de los Empleados y Prohibiciones y Sanciones.

Se presenta Modelo de Código de Ética: Anexo 4

5.3.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

La Empresa establecerá e implementara un Sistema de Gestión de Riesgos, manteniendo una constante revisión de sus procesos con el fin de detectar, identificar y minimizar el impacto de los riesgos, que pueden afectarle en el cumplimiento de sus objetivos y generarle pérdidas económicas.

Esta evaluación del riesgo permite considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto) y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deberán examinarse, individualmente o por categorías.

La metodología normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas, los hechos que se relaciona directamente con la confiabilidad como las captaciones, colocaciones, aporte de capital, donaciones, etc., se les aplican técnicas cuantitativas y cualitativas, cuando los datos no ofrecen precisión.

Cuando no es posible realizar una agregación directa de mediciones de riesgo, la dirección encuentra útil, en ocasiones, compilar mediciones en un informe resumen, con el fin de facilitar la presentación de conclusiones y la toma de decisiones. En estos casos, incluso si no se agregan directamente las mediciones, la dirección sitúa subjetivamente los riesgos en la misma escala cualitativa o cuantitativa, con el fin de evaluar la probabilidad e impacto de múltiples riesgos que afecten a un único objetivo o bien el efecto de un riesgo sobre múltiples objetivos.

Se presenta Modelo de Matriz de Riesgo: Anexo 5

5.3.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

La Empresa deberá establecer actividades de control, políticas y procedimientos que ayudaran a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos, estas actividades tendrán lugar a través de la organización en todos los niveles y en todas las funciones. Parte de estas actividades tan diversas son las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación funciones.

Se ejecutaran en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión operativa, los cuales estarán regidos por manuales de funciones y procedimientos y por todas las normas aplicables.

Para puntualizar estas actividades de control se mencionaran de acuerdo al área en el que se aplican según se detallara a continuación:

5.3.3.1. DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

El departamento de Tesorería se encarga de llevar el control de las operaciones económicas que la empresa realiza, es decir que se encargaran de los egresos e ingresos que se registren.

Todo egreso monetario deberá ser autorizado por el Gerente Administrativo y Financiero o Gerente Administrativo, posteriormente el líder financiero analizara los estados de cuenta de las diferentes Instituciones Financieras y posteriormente dará a los auxiliares de tesorería el dato para la elaboración del cheque, el cual queda a responsabilidad del departamento de analizar, registrar, documentar y archivar.

El departamento contará con una caja chica con un monto de \$ 500.00 (quinientos dólares) los cuales serán usados para gastos emergentes y que tengan carácter inmediato, por lo cual se elaborara un vale de caja chica a quien recibe el dinero, con el cual se

compromete a documentar, para luego realizar el reintegro de caja chica correspondiente, los cuales se harán en forma semanal, el control de la caja chica será de forma quincenal con el formato de arqueo de caja realizado por el departamento de Auditoría.

5.3.3.2. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

En la Empresa Universo Celular S.A. de C.V. el área de contabilidad se encargara de llevar registros diarios de las operaciones que la entidad realice, específicamente tendrán dentro de sus funciones primordiales la digitación de los reportes diarios de venta en las sucursales y kioscos que forman parte de la empresa, además de llevar control de las remesas realizadas por los mismos.

Cada tienda tendrá asignado un auxiliar de contabilidad que se encargara de orientar a los ejecutivos en los casos que no este sincronizado el sistema con las existencias con las que se cuenta en la tienda, en tal caso se deberán realizar ajustes correspondientes para dar paso a las facturas, CCF y Tiquete que no den paso en el sistema de la empresa.

El departamento de contabilidad también se encarga de digitar los envíos de la tienda asignada a cada auxiliar, pues estos envíos son el documento mediante el cual una tienda traslada productos hacia otra y este documento es mediante el cual se le da salida a dicho producto de la tienda de origen y la entrada hacia la tienda de destino.

5.3.3.3. DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y BODEGA

Se manejaran distintas bodegas, estas tendrán dentro de sus existencias productos dependiendo de la naturaleza de la bodega. Se manejaran 4 bodegas las cuales se mencionan a continuación:

- **Bodega de Teléfonos:** Bodega central, en la cual se almacenaran las existencias de Teléfonos y la cual se encargara de distribuir esas existencias a cada tienda.

- **Bodega de Garantías:** Bodega que tendrá dentro de sus existencias todos aquellos teléfonos que son regresados o devueltos a las tiendas como resultado de desperfectos de fabrica, y en esta se le dará reparación como parte de la garantía ofrecida por la empresa.
- **Bodega de Accesorios :** Bodega que tendrá en sus existencias los accesorios y se encargara de surtir todas las tiendas según sea la necesidad de cada una.
- **Bodega de Tarjetas:** Bodega central que almacenara todas las existencias de tarjetas de saldo, y de la cual se surtirán a todas las tiendas.

Como parte de los procedimientos a seguir dentro de estas bodegas esta el control de calidad, que se les dará a todas las entradas de productos a la respectiva bodega, esto como parte de las políticas de compra de la empresa.

Habrá un encargado de realizar rutas diarias de entrega de teléfonos y accesorios, así como también será encargado de devolver productos a las bodegas de origen, función para la cual contara con un registro en el cual se plasmara las cantidades de existencia que este entrega.

Cada bodega tendrá un encargado, este será el responsable de llevar un control de los productos que entran y salen hacia las tiendas, manteniendo un control a través del sistema en cual realizara las cargas y descargas de estos productos a las existencias de cada tienda y de la bodega asignada; se imprimirá de sistema un documento que reflejara la cantidad y descripción de los productos así como el detalle de la bodega de origen y la bodega de destino, llamado: Traslado.

5.3.3.4. DEPARTAMENTO DE CONTROL DE EXISTENCIAS

El departamento de control de existencias se encargara de realizar inventarios en cada tienda como mínimo una vez al mes como parte del control de existencias dentro de la empresa. Los inventarios serán realizados por auxiliares de auditoria previamente asignados.

Cuando se realicen inventarios en las tiendas se avisara un día antes para que tanto las supervisoras como las encargadas de la tienda estén enteradas del procedimiento que se realizara, los auditores encargados realizaran el inventario contando con información impresa de sistema, dicha información reflejara las existencias de productos que la tienda objeto de la auditoria debería de tener a la fecha. Posteriormente se hará un levantamiento físico de inventario para determinar los sobrantes o faltantes de productos que hubieren en la tienda, el inventario se realizara en presencia del encargado de la tienda y de ser posible de su supervisor, para que el conteo sea verificado por estos en caso de que surjan faltantes. Parte de este proceso de inventario son los arqueos de caja realizados a la ejecutiva de la tienda, esto con la intención de verificar que el efectivo cuadre con la venta arrojada de sistema.

Una vez realizado el levantamiento del inventario se procederá a realizar un reporte realizado por auditoria el cual se resolverá a través de información de sistema, documentos anexados a los cortes diarios de venta, etc. La resolución de dicho reportes se informaran en un lapso de 5 días posterior al inventario, en caso de que el resultado arrojará faltantes, este se deberá de facturar en efectivo o mediante descuento realizado en planilla.

Si bien algunos controles se relacionan únicamente con un área, a menudo se sobreponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las áreas

Se presenta Modelos de Formularios Propuestos: Anexo 6

5.3.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Es responsabilidad de los directivos de la Empresa identificar, capturar y comunicar información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Esta información debe apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgos que llevan a cabo las distribuidoras, el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta gerencia, referente a qué actividades de control deben tomarse seriamente.

Cada área de la empresa es responsable de realizar reportes de las actividades propias de cada una, es responsable también de informar en todos sus niveles los objetivos y procedimientos que rigen a cada área para que de esta manera sea más efectivo el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

Estos reportes realizados por área permitirán identificar, recopilar, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión. De esta manera aumenta las posibilidades de obtener el máximo rendimiento de cada recurso humano, pues es necesario que todos los empleados conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la empresa (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Existirán líderes por cada área que serán los asignados para informar los resultados obtenidos en los reportes de cada área al gerente general en una unta que se celebrara semanalmente, de esta reunión surgirán dependiendo de dichos informes las medidas necesarias para mejorar procesos o prevenir futuros acontecimientos. Así como es necesario que todos los empleados conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la empresa (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Deberán existir canales de transmisión de datos e información. Por tal razón la Empresa deberá de establecer medios a través de los cuales transmita la información de una manera clara y oportuna de manera tal que logre que llegue a todos los niveles jerárquicos de la misma, estos canales establecidos son los siguientes:

- **Reuniones Semanales:** Se realizarán reuniones por lo menos una vez a la semana para tratar temas laborales y de interés para la empresa en las que se divulgará la información que sea de interés para el logro de objetivos. Detallando información relevante de operaciones comerciales a las partes involucradas y difundiendo a todos los miembros las decisiones tomadas por la alta gerencia que afecten directamente al personal de la empresa en el menor tiempo posible.
- **Correo Electrónico:** En la Empresa se contará con una cuenta de correo por cada jefatura y de ser posible por cada empleado, para que de esta manera se pueda hacer una comunicación efectiva por medio de correos. Mediante el cual se comunicarán informes, y decisiones tomadas por la alta gerencia. Será también una fuente de almacenamiento de información que ya ha sido transmitida en las anteriores reuniones a los empleados ó la información que se dará a conocer en futuras reuniones.

Los medios mencionados anteriormente serán herramientas utilizadas para transmitir la información pertinente, estos canales de comunicación deben funcionar de manera fluida y sin ningún tipo de distorsión ya que de una buena comunicación entre las personas involucradas en el control depende el cumplimiento de este y por consecuencia el cumplimiento de los objetivos mismos de la entidad. El Balance de Comprobación se elaborará mensualmente y será responsabilidad directa del departamento de contabilidad. En cuanto a los estados financieros, estos se presentan de manera impresa en cada reunión de accionistas, que se celebrarán trimestralmente y en la cual se expondrá la situación financiera de la empresa.

Se presenta Modelo de Informes: Anexo 7

5.3.5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Los Directivos, Gerencia General y los Jefes de Departamentos, tienen dentro de sus obligaciones realizar actividades de supervisión de forma periódica e integrada, previo y durante la ejecución de las operaciones, esto con el propósito de comprobar que los empleados realicen sus actividades de conformidad a los lineamientos establecidos y tomar las acciones correctivas que sean aplicables. Las actividades de control realizadas deberán documentarse.

Los Sistemas de Control Interno requieren de supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, el objetivo es asegurar que el Control Interno funciona adecuadamente.

Dentro de este proceso de supervisión juega un papel primordial el auditor interno, en este caso será el Departamento de Auditoría. Pues este como parte del proceso de supervisión realiza inventarios en cada tienda como mínimo una vez al mes como parte del control de existencias dentro de la empresa.

Si bien algunos controles se relacionan únicamente con un área, a menudo se sobreponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las áreas. Así, los controles de operaciones también pueden ayudar a asegurar información financiera confiable, los controles de información financiera pueden servir para efectuar cumplimiento, y así todos los demás.

La Empresa realizara la evaluación de su control interno a través de 3 filtros, los cuales se citan a continuación:

- **Evaluación por los Líderes de la Empresa:** Cada departamento o área cuenta con un líder, este se encargara de realizar las actividades propias de su área a través de sus

colaboradores, de esta manera se obtendrán un informe por medio del cual se comunicara a la gerencia general los resultados de la evaluación del Control Interno.

- **Evaluación por Auditor Interno:** La empresa cuenta con un departamento de auditoria interna que tendrá dentro de sus funciones la evaluación de procedimientos previamente establecidos en el control interno de la entidad, sobre los cuales emitirá opinión por medio de un informe de auditoria.

- **Evaluación por Auditor Externo:** Se contrataran los servicios de una firma de auditores ajenos a la entidad, quienes se encargaran de realizar una evaluación del Control Interno de la empresa, dicha evaluación será realizada desde un punto de vista mas objetivo debido a que no tendrá limitaciones en el alcance y lo comunicara por medio de una carta a la gerencia en la que se incluirán recomendaciones sobre las deficiencias observadas.

Los sistemas de Control Interno evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse.

Las deficiencias o debilidades del Sistema de Control Interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Se presenta Modelos de Formularios de Auditoria e Informes de Supervisión: Anexo 8

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la investigación realizada sobre las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel se concluye lo siguiente:

- La Empresa tiene conocimiento acerca del Informe COSO I, pero no aplica este informe para su Control Interno, situación que entorpece hasta cierto punto las labores de control realizadas en la Entidad.
- El Control Interno Informe COSO I está compuesto por cinco componentes necesarios para que dicho marco se pueda implementar de manera efectiva; los cuales son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.
- La Empresa conoce acerca del Riesgo pero no se percata que se encuentra vulnerable ante las situaciones de fraude dentro de la misma, lo cual dificulta el alcance de sus objetivos, obstruyendo la obtención de ganancias que servirán al avance tanto de la Empresa misma como de los empleados.
- A pesar de realizar planes documentados para la obtención de metas en la Empresa, llegan a ser formulados de manera tan complicada que no se logran realizar los procedimientos de forma clara y precisa, por lo tanto se generan diversos conflictos durante el proceso.
- Las medidas de prevención y corrección tomadas permiten mitigar ciertos errores cometidos y la solución pronta de estos, lo cual hace constar el esfuerzo realizado dentro de la entidad, logrando así obtener algunos de los resultados previstos.

6.2. RECOMENDACIONES

Luego del desarrollo del presente trabajo y tomando como base los resultados obtenidos y en los aspectos expuestos anteriormente, se considera necesario hacer las siguientes recomendaciones:

- Realizar capacitaciones para el personal involucrado en las labores de Control Interno, dando hincapié al hecho de la necesidad de aplicar y adoptar una Manual de Control Interno estructurado bajo el enfoque COSO I y permitir las facilidades en las operaciones.
- Adoptar el Manual de Control Interno propuesto en base al modelo COSO I para lograr eficiencia y efectividad en sus operaciones, que contribuya al logro de los objetivos y así generar información transparente, reduciendo riesgos y aumentando la salvaguarda de los activos lo cual creara una imagen positiva ante los interesados.
- Aplicar el Manual de Funciones propuesto en sus operaciones para realizar una adecuada Segregación de Funciones entre los empleados, en donde se documenten con claridad las actividades que cada uno debe desempeñar en la empresa para lograr mayor eficiencia, eficacia y la mitigación del riesgo existente dentro de la Empresa.
- Implementar los formularios y documentos propuestos para tener un mejor control de las diferentes actividades funcionales realizadas por los empleados y permitir así mayor agilidad y seguridad en los procesos.
- Guiarse del Manual de Puestos proporcionado, para realizar una selección idónea en nuevas contrataciones, buscando se cumplan en su totalidad las exigencias que cada puesto requiere y obtener no solo algunos de los resultados previstos, sino la mayoría o en su totalidad siendo posible.

BIBLIOGRAFÍA

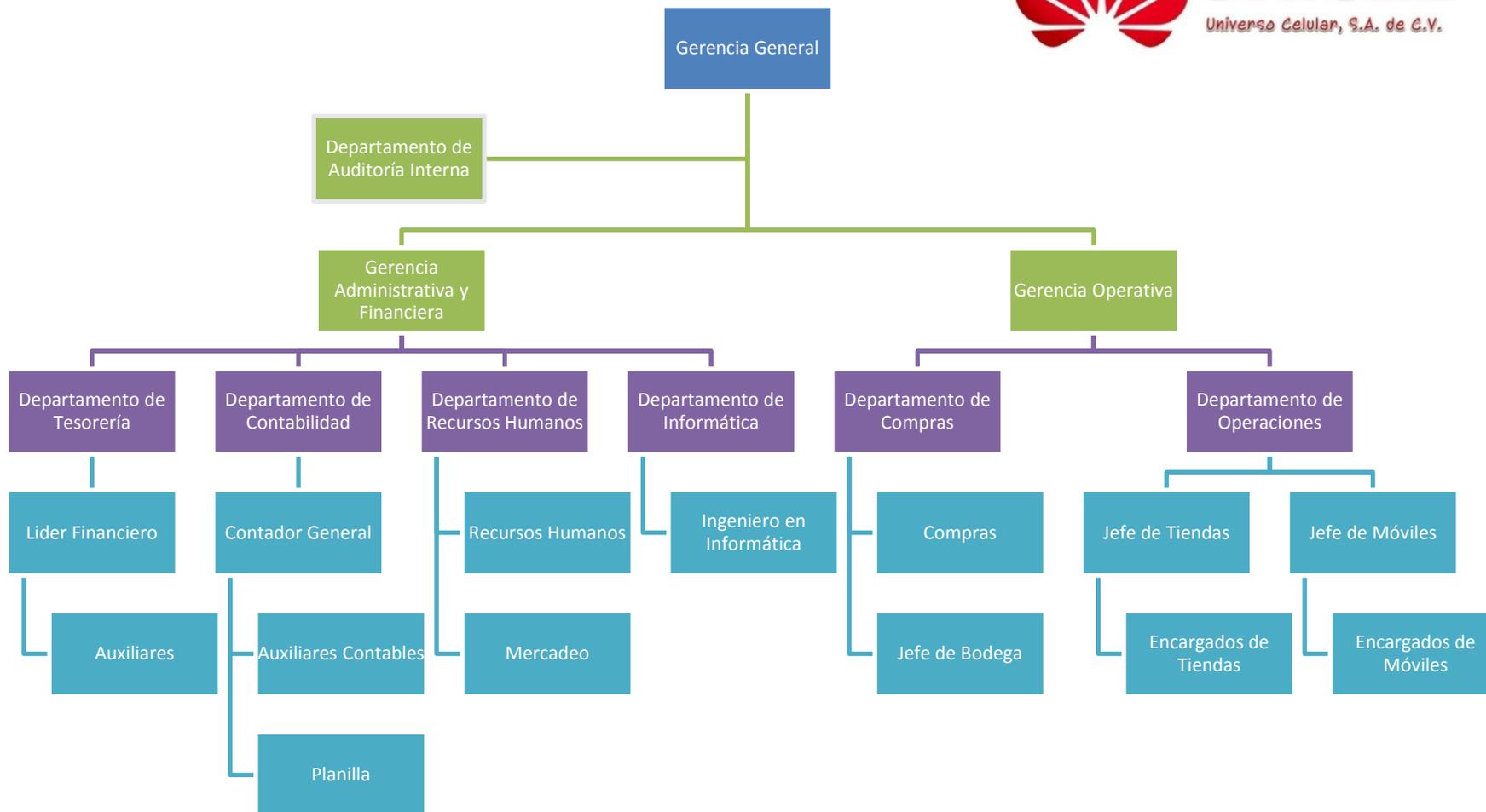
- Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Atestiguamiento (IAASB), 2011, Normas Internacionales de Auditoría, IAASB.
- Mendoza Orantes, Ricardo, 2011, Ley del Impuesto sobre la Renta, El Salvador, Editorial Jurídica de El Salvador, 52° Edición.
- Ley de Telecomunicaciones, Reforma Numero 16
- Mendoza Orantes, Ricardo, 2011, Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, El Salvador, Editorial Jurídica de El Salvador, 52° Edición.
- Rodríguez, Gregorio; Gil, Javier; García, Eduardo, 1996, Metodología de la Investigación Cualitativa, España, Ediciones Aljibe.
- Informe COSO I, 2005, 4° Edición.
- Galindo, Cáceres Jesús (coord), Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación [en línea], México, Addison Wesley Longman. Disponible en World Wide Web: http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_focal.
- Cuenca, Antonio, Métodos Cualitativos [en Línea], 2009. Disponible en World Wide Web: http://ucursos.cl/medicina/2009/2/ENFMETIN12/1/material_docente/objeto/251997

INDICE DE ANEXOS

N°	CONTENIDO	PÁG.
1	Modelo de Estructura Organizativa	109
2	Modelo de Manual de Puestos y Funciones	110
3	Modelo de Manual de Políticas y Procedimientos	128
4	Modelo de Código de Ética	139
5	Modelo de Matriz de Riesgo / Matriz de Mitigación de Riesgos	149
6	Modelo de Formularios Propuestos	151
7	Modelo de Reportes Propuestos de Auditoría	167
8	Modelo de Formularios Propuestos de Auditoría e Informes de Supervisión	171
9	Glosario de Términos	182
10	Cuestionario Dirigido a las Distribuidoras de Telefonía Celular	185



MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA



MODELO DE MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

GERENCIA GENERAL	Puesto del que dependerá:	Ninguno
	Puesto que supervisará directamente	Gerencia Operativa y Gerencia Administrativa y Financiera
Descripción del Puesto:	Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos sustantivos con la ayuda del Gerente Administrativo y el Gerente Financiero, de todas las actividades a realizarse dentro de la empresa.	
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por el Gerente Operativo y el Gerente Administrativo y Financiero. - Supervisar y evaluar los resultados de las actividades de las Gerencias. - Creación e implementación de estrategias de ventas, administrativas y financieras. - Aprobación de los Estados Financieros. - Determinación de objetivos empresariales. - Formulación de metas empresariales - Evaluación y aprobación de presupuestos. - Creación de planes estratégicos. 	
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado (a) en Contaduría Pública. - Maestría en Finanzas 	
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento de tecnología. - Manejo de paquete office. 	
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de 3 años como Gerente Operativo. - Experiencia como Gerente Administrativo y Financiero. 	
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamientos estratégicos. - Procesos de administración general. - Resolución y manejo de conflicto. - Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional. 	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo nato. - Capacidad de análisis. - Inteligencia emocional. - Destreza en la toma de decisiones. 	

**AUDITORÍA
INTERNA**

Puesto del que dependerá:

Ninguno

Puesto que supervisará
directamente

Ninguno

Descripción del Puesto:	La Auditoría Interna es la responsable de realizar las auditorías financiera, operacional y contable de la empresa. Estará sujeta a la Normativa y Técnica de Auditoría Interna vigente en el país.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Organizar, dirigir y controlar las actividades de auditoría dentro de las diferentes actividades de la Empresa.- Revisar continuamente fiabilidad e integridad de los procesos contables, administrativos y dictar las observaciones y recomendaciones a la normativa y procedimientos para el cumplimiento de las disposiciones legales.- Evaluar de una manera permanente las operaciones de la empresa e informar oportunamente a los Gerentes de cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones respectivas.- Examinar los Estados Financieros y comprobarlos con los libros, registros y documentos de las operaciones.- Revisar y evaluar la eficiencia del control interno.- Revisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y procedimientos propuestos por la empresa.- Cualquier otra que por la naturaleza de su cargo sea de su competencia.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Licenciado (a) en Contaduría Pública.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Amplio conocimiento de tecnología.- Manejo de paquete office.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Experiencia mínima de dos años en auditoría.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento sobre Leyes Fiscales y Tributarias vigentes aplicables al ramo de la Empresa.- Métodos de auditoría eficientes.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Espíritu investigador, planificador y organizado.- Alta capacidad de análisis y de síntesis.- Excelente comunicación oral y escrita.

GERENCIA
ADMINISTRATIVA
Y FINANCIERA



Puesto del que dependerá:

Gerencia General

Puesto que supervisará
directamente

Departamentos de Tesorería,
Contabilidad, Recursos Humanos e
Informática

Descripción del Puesto:	Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos de los Departamentos de Tesorería, Contabilidad, Recursos Humanos e Informática.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por los departamentos de tesorería, contabilidad, recursos humanos e informática.- Supervisar y evaluar los resultados de las actividades de tesorería y gerencia.- Autorización de desembolsos.- Implementación de tareas que den eficiencia a los departamentos bajo su cargo.- Supervisión y revisión de los Estados Financieros.- Formulación de estrategias financieras.- Elaboración de presupuestos.- Supervisión de registros contables.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Licenciado (a) en Contaduría Pública.- Maestría en Finanzas.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Amplio conocimiento de tecnología.- Manejo de paquete office.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Mínimo de 3 años como Gerente Financiero.- Experiencia en el puesto de Contador General.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Registros contables y financieros.- Máximo conocimiento en Estados Financieros.- Capacidad de análisis en manejo de dinero.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Resolución y manejo de conflictos.- Liderazgo nato.- Capacidad de análisis.- Inteligencia emocional.- Dinámico y proactivo.- Destreza en la toma de decisiones.

GERENCIA
OPERATIVA

Puesto del que dependerá:

Gerencia General



Puesto que supervisará
directamente

Departamentos de Compras y
Operaciones.

Descripción del Puesto:	Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos de los Departamentos de Compras y Operativo.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por los departamentos de compras y operativo.- Supervisar y evaluar los resultados de las actividades de compras, operaciones en tiendas y móviles.- Implementación de tareas que den eficiencia a los departamentos bajo su cargo.- Supervisión y revisión de las compras.- Monitoreo de ventas en tiendas y móviles.- Formulación de estrategias de ventas.- Formulación de metas alrededor de los puntos de ventas.- Autorización de precios y promocionales en tiendas y móviles.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Licenciado (a) en Administración de Empresas.- Maestrías en Estrategias de Mercadotecnia
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Amplio conocimiento de tecnología.- Manejo de paquete office.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Mínimo de 3 años como Gerente Financiero.- Experiencia en el puesto de Contador General.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Estrategias de ventas y precios.- Máximo conocimiento del mercado.- Capacidad de análisis en promociones.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Resolución y manejo de conflictos.- Planificador y estratega.- Liderazgo nato.- Capacidad de análisis.- Inteligencia emocional.- Dinámico y proactivo.- Destreza en la toma de decisiones.

LIDER
FINANCIERO

Puesto del que dependerá:

Gerencia Administrativa y Financiera



Puesto que supervisará
directamente

Auxiliares de Tesorería

Descripción del Puesto:	Analizar, revisar y controlar los diversos desembolsos autorizados realizados por la empresa.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Analizar las cuentas bancarias de la empresa.- Organizar y controlar los desembolsos autorizados.- Implementación de tareas que den eficiencia a los auxiliares bajo su cargo.- Monitoreo de cheques emitidos.- Control de precios y promocionales en tiendas y móviles.- Control de pago a proveedores y acreedores.- Conciliación de cuentas bancarias.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Licenciado (a) en Contaduría Pública.- Conocimiento en finanzas.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Amplio conocimiento de tecnología.- Manejo de paquete office.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Mínimo de 2 años de experiencia en el puesto.- Experiencia en el puesto de Contador General.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Máximo conocimiento en cuentas bancarias.- Capacidad de análisis en transferencias y movimientos bancarios.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Resolución y manejo de conflictos.- Capacidad de supervisión constante.- Capacidad de análisis.- Inteligencia emocional.- Dinámico y proactivo.- Destreza en la toma de decisiones.

**CONTADOR
GENERAL**

Puesto del que dependerá:

Gerencia Administrativa y Financiera



Puesto que supervisará
directamente

Auxiliares de Contabilidad
Planilla

Descripción del Puesto:

Responsable de analizar, registrar, revisar y controlar las diversas cuentas contables que componen los Estados Financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las regulaciones externas en el país.

**Descripción de Tareas y
Funciones:**

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Analizar, codificar, registrar movimientos contables y efectuar asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas.
- Registrar y determinar los respectivos impuestos causados.
- Analizar y conciliar las cuentas contables que componen los Estados Financieros.
- Registrar, conciliar y mantener actualizados los libros auxiliares contra las cuentas de Balance General, así como archivar la documentación respectiva.

**Educación Formal
Necesaria:**

- Licenciado (a) en Contaduría Pública.

**Educación No Formal
Necesaria:**

- Amplio conocimiento de tecnología.
- Manejo de paquete office.

Experiencia Laboral:

- Mínimo de 2 años de experiencia en el puesto.

**Conocimientos
Indispensable:**

- Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales de Administración Tributaria.
- Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto.

Habilidades y Destrezas:

- Liderazgo nato.
 - Resolución y manejo de conflictos.
 - Capacidad de supervisión constante.
 - Capacidad de análisis.
 - Inteligencia emocional.
 - Dinámico y proactivo.
 - Destreza en la toma de decisiones.
-

LIDER DE
RECURSOS
HUMANOS



Puesto del que dependerá: Gerencia Administrativa y Financiera

Puesto que supervisará directamente Ninguno

Descripción del Puesto:	Responsable de entrevistar, contratar y manejar el nuevo personal de la empresa.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.- Analizar las áreas que necesitan personal nuevo.- Entrevistar interesados para las plazas vacantes.- Contratar personal capacitado.- Manejar expedientes y documentación necesaria para nuevo personal.- Evaluación constante del personal de la empresa.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Licenciado (a) en Psicología.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Amplio conocimiento de tratamiento de personal.- Manejo de técnicas de entrevista eficientes.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimientos sobre leyes laborales.- Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo nato.- Resolución y manejo de conflictos.- Capacidad de supervisión constante.- Inteligencia emocional.- Dinámico y proactivo.- Destreza en la toma de decisiones.

LIDER DE
MERCADEO

Puesto del que dependerá:

Gerencia Administrativa y Financiera



Puesto que supervisará
directamente

Ninguno

Descripción del Puesto:

Responsable de establecer estrategias de ventas tanto en puntos de tiendas como móviles creando nuevas ideas para que sea competitiva y sobresalga en el mercado

Descripción de Tareas y Funciones:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
 - Analizar las áreas que necesitan estrategias de refuerzo.
 - Analizar y proponer nuevos puntos de ventas.
 - Analizar competencia y colocar promociones que puedan competir con ella.
 - Organizar eventos de promoción para la empresa.
-

Educación Formal Necesaria:

- Licenciado (a) en Administración de Empresas o Mercadotecnia.
-

Educación No Formal Necesaria:

- Amplio conocimiento de estrategias de venta.
 - Maestrías en Mercadeo.
-

Experiencia Laboral:

- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.
-

Conocimientos Indispensable:

- Conocimientos sobre la competencia en el mercado empresarial.
 - Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto.
-

Habilidades y Destrezas:

- Liderazgo nato.
 - Capacidad de desenvolvimiento excelente.
 - Comunicación oral y escrita dinámica.
 - Resolución y manejo de conflictos.
 - Capacidad de supervisión constante.
 - Inteligencia emocional.
 - Dinámico y proactivo.
 - Destreza en la toma de decisiones.
 - Relaciones personales positivas.
-

**INGENIERO EN
SISTEMAS DE
PROGRAMACIÓN**



Puesto del que dependerá:

Gerencia Administrativa y Financiera

Puesto que supervisará
directamente

Ninguno

Descripción del Puesto:	Responsable del sistema contable utilizado por la empresa, del mantenimiento preventivo y correctivo del mobiliario de la empresa.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.- Analizar las áreas que necesitan mantenimiento de su equipo de trabajo.- Analizar y proponer adquisiciones que faciliten las actividades de la empresa.- Auxiliar en la realización de los diversos reportes usados en contabilidad.- Mantenimiento preventivo y correctivo de todo el equipo de la empresa.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Ingeniero en Sistemas de Programación.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Amplio conocimiento de tecnología.- Maestrías en Redes, Programas Computarizados.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento sobre métodos que faciliten el trabajo de las diversas áreas de la empresa.- Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Resolución y manejo de conflictos.- Capacidad de supervisión constante.- Dinámico y proactivo.- Destreza en la toma de decisiones.- Responsable.

LIDER DE
COMPRAS

Puesto del que dependerá:

Gerencia Operativa



Puesto que supervisará
directamente

Ninguno

Descripción del Puesto:	Responsable del evaluar nuevos productos comercializados por la competencia; gestionar las diversas compras con los proveedores y acreedores; surtir de mercadería a la empresa.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.- Analizar la competencia y el mercado para tener conocimiento de todo el producto nuevo que se está comercializando.- Analizar y proponer adquisiciones de mercadería.- Analizar puntos estratégicos que mejoren los porcentajes de ventas.- Gestionar las diversas compras con los proveedores y acreedores.- Gestionar plazos de pagos con proveedores y acreedores.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Licenciado (a) en Contaduría Pública o carreras afines.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Amplio conocimiento de tecnología.- Maestrías en Mercadeo.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento sobre la competencia del mercado.- Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo nato.- Comunicación oral y escrita dinámica.- Inteligencia emocional.- Resolución y manejo de conflictos.- Capacidad de supervisión constante.- Dinámico y proactivo.- Destreza en la toma de decisiones.- Responsable.

JEFE DE BODEGA

Puesto del que dependerá:

Gerencia Operativa



Puesto que supervisará
directamente

Ninguno

Descripción del Puesto:

Responsable del recibir y autorizar la entrega del producto comercializado a los diversos puntos de ventas tanto en tiendas como móviles.

Descripción de Tareas y Funciones:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
 - Recibir la mercadería comprada.
 - Organizar la mercadería recibida y verificar que se reciba en buen estado.
 - Realizar órdenes de envío y entrega para cada punto de venta.
 - Realizar inventario periódicamente para verificar la disponibilidad de la mercadería.
-

Educación Formal Necesaria:

- Bachillerato.
-

Educación No Formal Necesaria:

- Conocimiento de tecnología.
-

Experiencia Laboral:

- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.
-

Conocimientos

- Conocimiento sobre la mercadería ha adquirir.

Indispensable:

- Conocimiento sobre inventarios.
-

Habilidades y Destrezas:

- Comunicación oral y escrita dinámica.
 - Resolución y manejo de conflictos.
 - Capacidad de supervisión constante.
 - Dinámico y proactivo.
 - Responsable.
 - Organizado (a).
-

JEFE DE TIENDAS

Puesto del que dependerá:

Gerencia Operativa



Puesto que supervisará
directamente

Encargados de Tiendas

Descripción del Puesto:	Responsable del controlar los puntos de ventas tiendas.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.- Realizar peticiones de inventario a Bodega General.- Recibir la mercadería de Bodega.- Organizar la mercadería recibida y verificar que se reciba completa y en buen estado.- Realizar órdenes de envío y entrega para cada punto de venta.- Realizar inventario periódicamente para verificar la disponibilidad de la mercadería.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Bachillerato.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento del área en el mercado.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Mínimo de 3 años de experiencia en el puesto.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento sobre la mercadería ha adquirir.- Conocimiento sobre inventarios.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo nato.- Comunicación oral y escrita dinámica.- Resolución y manejo de conflictos.- Capacidad de supervisión constante.- Dinámico y proactivo.- Responsable.- Organizado (a).

JEFE DE MOVILES

Puesto del que dependerá:

Gerencia Operativa



Puesto que supervisará
directamente

Encargados de Móviles

Descripción del Puesto:	Responsable del controlar los puntos de ventas móviles.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.- Realizar peticiones de inventario a Bodega General.- Recibir la mercadería de Bodega.- Organizar la mercadería recibida y verificar que se reciba completa y en buen estado.- Realizar órdenes de envío y entrega para cada punto de venta.- Realizar inventario periódicamente para verificar la disponibilidad de la mercadería.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Bachillerato.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento del área en el mercado.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Mínimo de 3 años de experiencia en el puesto.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento sobre la mercadería ha adquirir.- Conocimiento sobre inventarios.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo nato.- Comunicación oral y escrita dinámica.- Resolución y manejo de conflictos.- Capacidad de supervisión constante.- Dinámico y proactivo.- Responsable.- Organizado (a).

AUXILIAR DE
TESORERIA

Puesto del que dependerá:

Lider Financiero



Puesto que supervisará
directamente

Ninguno

Descripción del Puesto:	Controlar y soportar los diversos desembolsos autorizados realizados por la empresa.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Realización de cheques por los desembolsos autorizados.- Controlar y soportar los desembolsos autorizados.- Registro de los diversos gastos realizados por la empresa.- Monitoreo de cheques emitidos.- Control de pago a proveedores y acreedores.- Archivar documentación de soporte de los cheques emitidos.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Licenciado (a) en Contaduría Pública.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Amplio conocimiento de tecnología.- Manejo de paquete office.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.- Experiencia en el puesto de Auxiliar Contable.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Amplio conocimiento de las cuentas del Estado de Resultados.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad de supervisión constante.- Capacidad de análisis.- Inteligencia emocional.- Dinámico y proactivo.- Destreza en la toma de decisiones.- Comunicación oral y escrita dinámica.- Organizado (a).- Responsable.

**AUXILIAR DE
CONTABILIDAD**

Puesto del que dependerá:

Contador General



Puesto que supervisará
directamente

Ninguno

Descripción del Puesto:

Responsable de registrar, revisar y controlar las diversas cuentas contables que componen los Estados Financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las regulaciones externas en el país.

**Descripción de Tareas y
Funciones:**

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
 - Codificar y registrar movimientos contables y efectuar asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas.
 - Registrar y determinar los respectivos impuestos causados.
 - Conciliar las cuentas contables que componen los Estados Financieros.
 - Registrar, conciliar y mantener actualizados los libros auxiliares contra las cuentas de Balance General, así como archivar la documentación respectiva.
-

**Educación Formal
Necesaria:**

- Licenciado (a) en Contaduría Pública.
-

**Educación No Formal
Necesaria:**

- Amplio conocimiento de tecnología.
 - Manejo de paquete office.
-

Experiencia Laboral:

- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.
 - Experiencia en el puesto de Auxiliar Contable.
-

**Conocimientos
Indispensable:**

- Amplio conocimiento de las cuentas de Balance General.
-

Habilidades y Destrezas:

- Capacidad de supervisión constante.
 - Capacidad de análisis.
 - Inteligencia emocional.
 - Dinámico y proactivo.
 - Destreza en la toma de decisiones.
 - Comunicación oral y escrita dinámica.
 - Organizado (a).
 - Responsable.
-

PLANILLA

Puesto del que dependerá:

Contador General



Puesto que supervisará
directamente

Ninguno

Descripción del Puesto:

Responsable de solicitar y administrar los cambios de planilla a todas las áreas, para realizar la planilla quincenalmente.

Descripción de Tareas y Funciones:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
 - Realizar y registrar la planilla quincenalmente.
 - Solicitar anticipadamente los cambios de planilla a cada área de la empresa.
 - Aplicar los diversos descuentos a los empleados.
 - Mantener control de empleados de la empresa.
 - Registrar aguinaldos, vacaciones e indemnizaciones de cada empleado.
-

Educación Formal Necesaria:

- Licenciado (a) en Contaduría Pública.
-

Educación No Formal Necesaria:

- Amplio conocimiento de tecnología.
 - Manejo de paquete office.
-

Experiencia Laboral:

- Mínimo de 1 año de experiencia en el puesto.
 - Experiencia en el puesto de Auxiliar Contable.
-

Conocimientos Indispensable:

- Amplio conocimiento de Leyes Laborales, y de porcentajes de AFP, ISSS, Renta y otros descuentos aplicados a los empleados.
-

Habilidades y Destrezas:

- Capacidad de supervisión constante.
 - Capacidad de análisis.
 - Inteligencia emocional.
 - Dinámico y proactivo.
 - Comunicación oral y escrita dinámica.
 - Organizado (a).
 - Responsable.
-

**ENCARGADOS DE
TIENDAS**

Puesto del que dependerá:

Jefe de Tiendas



Puesto que supervisará
directamente

Ninguno

Descripción del Puesto:	Responsable del controlar la tienda asignada.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.- Realizar peticiones de inventario a al Jefe de Tiendas.- Recibir la mercadería de Bodega.- Organizar la mercadería recibida y verificar que se reciba completa y en buen estado.- Realizar inventario periódicamente para verificar la disponibilidad de la mercadería.- Controlar los niveles de ventas y reportarlos periódicamente al Jefe de Tiendas.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Bachillerato.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento del área en el mercado.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Ninguna.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento sobre la mercadería ha adquirir.- Conocimiento sobre manejo de dinero.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación oral y escrita dinámica.- Resolución y manejo de conflictos.- Capacidad de supervisión constante.- Dinámico y proactivo.- Responsable.- Puntual.- Honrado.- Organizado (a).

**ENCARGADOS DE
MOVILES**

Puesto del que dependerá:

Jefe de Móviles



Puesto que supervisará
directamente

Ninguno

Descripción del Puesto:	Responsable del controlar la móvil asignada.
Descripción de Tareas y Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las diversas técnicas que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.- Realizar peticiones de inventario a al Jefe de Móviles.- Recibir la mercadería de Bodega.- Organizar la mercadería recibida y verificar que se reciba completa y en buen estado.- Realizar inventario periódicamente para verificar la disponibilidad de la mercadería.- Controlar los niveles de ventas y reportarlos periódicamente al Jefe de Móviles.
Educación Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Bachillerato.
Educación No Formal Necesaria:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento del área en el mercado.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none">- Ninguna.
Conocimientos Indispensable:	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento sobre la mercadería ha adquirir.- Conocimiento sobre manejo de dinero.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación oral y escrita dinámica.- Resolución y manejo de conflictos.- Capacidad de supervisión constante.- Dinámico y proactivo.- Responsable.- Puntual.- Honrado.- Organizado (a).

MODELO DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

1. POLITICAS

1.1.POLITICAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

I. Base de Registro y Presentación de Estados Financieros

Los estados financieros de la Empresa se prepararán de acuerdo a las Normas de Internacionales de Información Financiera (NIIF para PYMES).

Para el registro contable de las transacciones se utilizará la base de acumulación o devengo. La empresa emitirá al final de cada ejercicio económico los cinco Estados Financieros básicos que son:

- a. Balance General
- b. Estado de Resultados
- c. Estado de Flujos de Efectivo
- d. Estado de Cambios en el Patrimonio
- e. Las Notas Explicativas

Los Estados Financieros mencionados antes serán presentados comparativamente para dos períodos consecutivos, en el Balance General, los Activos y Pasivos serán clasificados en corrientes y no corrientes, en el Estado de Resultados, los Costos y Gastos se presentarán atendiendo a su función, en el Estado de Flujos de Efectivo, se informará sobre los flujos de efectivo y equivalentes de efectivo habidos en el ejercicio, clasificándolos en actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento.

Mensualmente se preparará un balance de comprobación, para determinar el comportamiento en dicho periodo. Es responsabilidad de la administración la preparación y presentación de los Estados Financieros.

II. Unidad Monetaria

Las distintas operaciones de la empresa serán registradas en Dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo a la Ley de Integración Monetaria vigente en nuestro país a partir del 1 de enero de 2001. Esta Ley establece la libre circulación del dólar de los Estados Unidos de América a un tipo de cambio fijo de ¢ 8.75 por US \$ 1.00.

III. Políticas de Registros Contables

a. Reconocimiento de Ingresos de Actividades Ordinarias

Los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la prestación de servicios y la venta de productos de telefonía celular se reconocerán cuando los actos anteriores ocurran. Los ingresos de actividades ordinarias se medirán al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, neta de descuentos e impuestos.

b. Costos por Préstamos

Todos los costos por préstamos se reconocerán en el resultado del periodo en el que se incurran.

c. Impuesto a las Ganancias

El gasto por impuestos a las ganancias representa la suma del impuesto corriente por pagar y del impuesto diferido. El impuesto corriente por pagar está basado en la ganancia fiscal del año.

d. Propiedades, Planta y Equipo

Las partidas de propiedades, planta y equipo se medirán al costo menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor acumulada.

e. Depreciación

Se cargara para distribuir el costo de los activos menos sus valores residuales a lo largo de su vida útil estimada, aplicando el método de line recta. En la depreciación de las propiedades, planta y equipo se utilizaran las siguientes tasas:

- ✓ Edificaciones 5%
- ✓ Maquinaria 20%
- ✓ Vehículos 25%
- ✓ Otros Bienes Muebles 50%

Si llegase a existir indicio de que se ha producido algún tipo de cambio significativo en la tasa de depreciación, vida útil o valor residual de un activo, se revisara la depreciación de ese activo de forma prospectiva para reflejar las nuevas expectativas.

f. Activos Intangibles

Los activos intangibles son programas informáticos adquiridos que se expresan al costo menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro acumuladas. Se amortizan a lo largo de la vida estimada de cinco años empleando el método lineal. Si existe algún indicio de que se ha producido un cambio significativo en la tasa de amortización, vida útil o valor residual de un activo intangible, se revisara la amortización de ese activo de forma prospectiva para reflejar las nuevas expectativas.

g. Deterioro del Valor de los Activos

La revisión de las propiedades, plantas y equipo, activos intangibles e inversiones en asociadas se hará en cada fecha sobre la que se informa, para determinar si existen indicios de que esos activos hayan sufrido una pérdida por deterioro de valor. Si existen indicios de un posible deterioro del valor, se estimará y comparará el importe recuperable de cualquier activo afectado (o grupo de activos relacionados) con su importe en libros. Si el importe recuperable estimado es inferior, se reducirá el importe en libros al importe recuperable estimado, y se reconocerá una pérdida por deterioro del valor en resultados.

h. Arrendamientos

Los arrendamientos se clasificarán como arrendamientos financieros siempre que los términos del arrendamiento transfieran sustancialmente todos los riesgos y las ventajas inherentes a la propiedad del activo arrendado a la empresa. Todos los demás arrendamientos se clasificarán como operativos.

Los derechos sobre los activos mantenidos en arrendamiento financiero se reconocerán como activos de la empresa al valor razonable de la propiedad arrendada (o, si son inferiores, por el valor presente de los pagos mínimos por arrendamiento) al inicio del arrendamiento. El correspondiente pasivo con el arrendador se incluirá en el estado de situación financiera como una obligación por el arrendamiento financiero. Los pagos del arrendamiento se repartirán entre cargas financieras y reducción de la obligación del arrendamiento, para así conseguir una tasa de interés constante sobre el saldo restante del pasivo. Los cargos financieros se deducirán en la medición de resultados. Los activos mantenidos en arrendamiento financiero se incluirán en propiedades, planta y equipo, y la depreciación y evaluación de pérdidas por deterioro de valor se realizará de la misma forma que para los activos que son propiedad de la empresa.

Las rentas por pagar de arrendamientos operativos se cargarán a resultados sobre una base lineal a lo largo del plazo del arrendamiento correspondiente.

i. Inventarios

Los inventarios se expresaran al importe menor entre el costo y el precio de venta menos los costos de terminación y venta. El costo se calculara aplicando el método primero que entra primero que sale (PEPS), pues se considera es el más apropiado por el giro al cual se dedica la empresa.

j. Acreedores Comerciales

Los acreedores comerciales son obligaciones basadas en condiciones de crédito normales y no tienen intereses.

k. Sobregiros y Préstamos Bancarios

Los gastos por intereses se reconocerán sobre la base del método del interés efectivo y se incluirán en los costos financieros.

1.2.POLITICAS DE COMPRAS

1. Elaboración de una lista de proveedores; para una cotización de precios.
2. Seleccionar al proveedor que ofrezca mayor calidad a menos costo.
3. El encargado de realizar las compras será nada más el jefe de compras.
4. La forma de pago al proveedor será siempre al contado.
5. Solicitar la autorización del Gerente General para elaborar las compras.
6. Buenas relaciones interpersonales con los proveedores.

1.3.POLITICAS DE VENTAS

1. Atención adecuada a los clientes.
2. Se realizaran ventas al contado y al crédito.
3. Entregar por cada venta el documento legal correspondiente (Factura o Comprobante de Crédito Fiscal).
4. Se establecerán límites de créditos.
5. En ventas al crédito el original del documento que ampara la venta (Factura o Comprobante de Crédito Fiscal) se entregara cuando se cancele completamente deuda.

1.4.POLITICAS DE ADMISION DE PERSONAL

1. El candidato a ocupar un puesto dentro de la empresa debe de cumplir con todos los requisitos que este exige.
2. Deberá realizar y completar con éxito todo el proceso de selección de personal.
3. El periodo de prueba que este deberá de cumplir es de un mes con derecho a salario.

1.5.POLITICAS DE PERSONAL

1. Respetar los horarios de trabajo ya establecidos.
2. Tener buena presentación.
3. Mantener en condiciones adecuadas el entorno de trabajo.
4. Realizar las actividades que le han sido asignadas de la manera más eficiente posible.
5. Respetar los niveles jerárquicos de autoridad.
6. Apegarse al estilo de toma de decisiones.
7. Apegarse a las políticas generales de la organización.
8. Mantener total concentración en el trabajo.
9. Usar correctamente el uniforme de trabajo que la empresa proporciona.
10. El empleado deberá firmar a la hora de entrar a su jornada laboral como también la hora de salida.

11. Los días laborales están comprendidos de lunes a sábado con un día de descanso.
12. Las horas laborales serán de 8 diarias.
13. El pago será efectuado en la primera y segunda quincena de cada mes.
14. El empleado tendrá derecho a gozar 15 días de vacación por cada año de trabajo.
 - a. El salario a devengar dependerá del cargo que cada empleado desempeñe, el cual en ninguno de los casos podrá ser inferior al salario mínimo vigente.
 - b. No divulgar información confidencial de la empresa de los cuales tuvieran conocimiento por su cargo y su asunto administrativo que pudieran causar perjuicio a la empresa.

1.6.POLITICAS DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

1. Ningún empleado gozara menos del salario mínimo vigente.
2. Todo empleado que trabaje más de las ocho horas establecidas por ley se le deberán pagar sus horas extras respectivas.

2. ACTIVIDADES DE CONTROL

a. Efectivo y Equivalentes

1. Al cajero se les asignara un fondo de \$50 dólares para iniciar sus operaciones diarias.
2. Se realizaran arquezos de cajas sorpresivos periódicamente.
3. Se prohíbe al responsable, efectuar auto préstamos de dinero, de los fondos de Caja chica.
4. La persona responsable de los fondos de caja deberá restablecer el fondo presentando en liquidación de los gastos efectuados la suma de dinero sobrante.
5. Todo desembolso realizado de la caja chica deberá estar amparado por comprobantes de crédito fiscal, facturas y/o vales de caja los cuales deben presentar numeración correlativa.
6. En caso de anulación de algún documento este deberá ser colocado con los demás para guardar el orden numérico.

7. Todas las facturas que soportan los gastos de caja deben estar a nombre de la empresa y deben cumplir con los requisitos mínimos legales.
8. Todas las cuentas bancarias deben estar a nombre del propietario que es quien firma, los cheques deben estar autorizados por el propietario o en su defecto por el gerente general.
9. En caso de faltantes en cortes y arqueos de caja, estos serán cargados a una cuenta por cobrar a nombre del cajero.
10. Cuando por cualquier motivo se anule un cheque debe ser sellado por la persona autorizada, se le cortara el número de cheque y será pegado en el boucher correspondiente. El cheque anulado será enviado a contabilidad para que se controle el correlativo de los cheques emitidos.
11. Mensualmente se efectuaran conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes y de ahorro utilizando el formato respectivo.

b. Inventario (Insumos)

1. Establecer procedimientos operacionales estandarizados para la evaluación y selección de los proveedores considerando criterios, tales como: calidad, condiciones de entrega, atención, preventa y post venta. Asimismo, se debe llevar registros relacionados al comportamiento histórico de los proveedores, inspecciones en recepción, auditorias de calidad en sus procesos y productos en las áreas de preparación y almacenamiento.
2. Solicitar que las entregas se realicen en horas de menos movimiento para poder realizar una inspección adecuada.
3. Planificar el recibo de los productos, asegurando un lugar disponible para almacenarlos.
4. Almacenar de inmediato los productos en lugares apropiados y en condiciones indicadas.
5. Evitar sobrecargar las bodegas y lugares de almacenamiento porque esto aumenta las probabilidades de que los productos sufran daños.
6. Se deben tener en cuenta las recomendaciones de los fabricantes de los productos acerca de los lugares y formas de almacenar los productos.
7. Todos los productos almacenados deberán de ser revisados en cuanto a su calidad.

c. Propiedad, Planta y Equipo

1. Adquisición de activos fijos
 - a. Las adquisiciones de activos fijos se registran correctamente y en el período apropiado.
2. Depreciación de activos fijos
 - a. Los cargos por depreciación se calculan y se registran correctamente en el periodo apropiado.
3. Bajas de activos fijos
 - a. Las bajas de activos fijos registradas representan bajas reales.
 - b. Las bajas de activos fijos se calculan y se registran correctamente en el período apropiado.
4. Administración de los activos fijos
 - a. Los registros de mantenimiento del activo fijo se llevan con precisión.
 - b. Los activos fijos deben ser salvaguardados adecuadamente.
 - c. Los registros del mantenimiento del activo fijo se actualizan oportunamente.
 - d. Los activos fijos reflejan las circunstancias y las condiciones económicas existentes del negocio, de acuerdo con las políticas contables que se están utilizando.
 - e. La información financiera se debe presentar apropiadamente y se revela toda la información necesaria para la presentación razonable y el cumplimiento de Normas Internacionales de Contabilidad o los requerimientos legales.
 - f. La Administración prepara programas para el mantenimiento de los activos.
 - g. Los activos fijos están salvaguardados adecuadamente; se ubican en un área de seguridad apropiada, donde se restringe el acceso a personal no autorizado.
 - h. Se adjuntaran etiquetas de identificación pre numeradas a los activos fijos cuando se adquieren para facilitar la identificación física de los mismos y el registro de sus detalles.
 - i. La Gerencia revisara el cumplimiento con todas las políticas importantes relacionadas con los activos fijos.
 - j. Los registros del mantenimiento del activo fijo se actualizarán oportunamente.

- k. La administración revisa periódicamente las valuaciones de mercado y/o la posibilidad de realización de los activos fijos para identificar bajas de valor permanentes y registrarlas adecuadamente.

3. OBLIGACIONES LEGALES DE LA EMPRESA

I. ENTIDAD: MINISTERIO DE HACIENDA

OBLIGACIONES:

- Los primeros diez días hábiles de cada mes se presentaran las declaraciones de IVA y Pago a Cuenta así como el informe de Percepciones y/o Retenciones de IVA.
- Los primeros diez días hábiles de cada año se presentara actualización de dirección para recibir notificaciones según el formulario respectivo (en caso de haber realizado cambio de dirección).
- Los primeros treinta días hábiles de cada año se presentara informe de retenciones de ISR.
- Durante los primeros cuatro meses del año se elaborara y presentara la declaración de ISR del ejercicio anterior, a esta declaración se anexaran los estados financieros según formulario establecido por la administración tributaria y en caso de aplicar se presentara declaración patrimonial jurada.

II. ENTIDAD: ISSS

OBLIGACIONES:

- Durante los últimos treinta días de cada mes se pagara en los bancos la planilla de empleados del mes inmediato anterior, pre elaborada por el ISSS, como máximo durante los primeros cinco días hábiles del mes siguiente se debe presentar ante las oficinas administrativas del ISSS planilla para ser sellada anotando en ella todos los cambios que se efectuarían en ella.

III. ENTIDAD: AFP

OBLIGACIONES:

- Durante los primeros diez días hábiles de cada mes se presentara y pagara planilla de AFP correspondiente al mes inmediato anterior.

IV. ENTIDAD: CENTRO NACIONAL DE REGISTROS

OBLIGACIONES:

- La Solicitud de Renovación de Matrícula de la empresa, deberá hacerse durante el mes en que la escritura de constitución de la sociedad, quedó inscrita en el Registro de Comercio, se solicitara renovación de matrícula y establecimiento presentando y pagando los derechos correspondientes por el trámite anexando a la solicitud jurada de renovación el Balance General.
- Anualmente se debe presentar para su depósito Estados Financieros del año anterior.

V. ENTIDAD: DIGESTYC

OBLIGACIONES:

- Se deberá presentar para actualización de información ante la DIGESTYC Estados Financieros, anexando formulario establecido por la DIGESTYC los datos de la entidad.

VI. ENTIDAD: MINISTERIO DE TRABAJO

OBLIGACIONES:

- Anualmente se deberá solicitar renovación de establecimiento, anexando al formulario, estados financieros de la entidad.

VII. ENTIDAD: ALCALDIA

OBLIGACIONES:

- Anualmente se deberá presentar durante los primeros tres meses declaración jurada para tasación de impuestos de comercio, para ello se presentaran Estados Financieros, sobre los cuales se calcula el impuesto de comercio de la entidad.

MODELO DE CÓDIGO DE ÉTICA

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

- I.** El presente Código tiene por objeto establecer un conjunto de principios y normas de conducta a las que los empleados de las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular deberán sujetar su conducta, durante el ejercicio de sus funciones.
- II.** Las disposiciones contenidas en el presente Código rigen para todos los empleados en cualquiera de sus niveles; tienen carácter exclusivamente disciplinario y se encuentran únicamente referidas a aquellas infracciones que se conozcan ante las instancias establecidas en el presente instrumento y/o el Reglamento Interno.
- III.** Las normas del Código de Ética se aplican a toda actividad que realicen los empleados dentro de la empresa que forme parte de las funciones relacionadas con su trabajo, o con su calidad profesional, excluyendo actividades personales que no tienen conexión o efectos con dicho rol. Las actividades personales o conductas privadas de los trabajadores quedan dentro de la jurisdicción del Código de Ética, sólo cuando trascienden al ámbito público y ponen en Riesgo el prestigio de la empresa.
- IV.** Las normas establecidas en el presente Código de Ética, relacionado a la conducta que deben observar los empleados de las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular son de cumplimiento obligatorio e irrenunciable.
- V.** La infracción ética se comprobará mediante proceso disciplinario.

CAPITULO II

PRINCIPIOS GENERALES

Las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular están obligadas a fomentar los siguientes principios en los empleados:

- I. ***Principio del Personal:*** consiste en contar con el personal mejor capacitado en valores para que este pueda transmitir estos valores a nuestros clientes.
- II. ***Principio de la Administración:*** es importante que en nuestra administración se le enseñe los valores que poseemos como empresa para que le sea más factible adaptarse a nuestro ambiente.
- III. ***Principio de la Autoridad:*** como autoridad delegamos las personas capaces en cada uno de los puestos con la fe que nuestro empleados den lo máximo en el cargo que desempeñan y se sienta a gusto, para que puedan demostrar los valores morales aprendidos dentro de la empresa.
- IV. ***Principio de la Cultura de Calidad:*** se debe de manejar una constante superación tanto en valores, principio y calidad para lo cual hay que estar en constante comunicación con los empleados ya que son los elementos más importantes dentro de la organización.
- V. ***Principio de la Seguridad:*** este principio es de los más importantes ya que se le debe de brindar una amplia seguridad a nuestros empleados, por ellos es preciso capacitarlos en seguridad y brindarles los equipos de protección correctos.

Todos los empleados deben de poseer y estar sujetos dentro de la empresa a los siguientes principios:

- I. ***Obedecer la Ley:*** consiste en respetar y acatar todas las disposiciones o reglas que se encuentra dentro de la empresa.
- II. ***Fidelidad hacia la Empresa:*** todos los empleados de las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular deben de guardar fidelidad a la empresa y no divulgar información de la misma.
- III. ***Eficiencia:*** Tenemos estructuras y procesos sencillos, así como rápidas vías de decisión. Todo ello permite reducir al mínimo nuestros costes. De esta manera, logramos la excelente relación calidad-precio de la que se benefician nuestros clientes.
- IV. ***Espíritu de Equipo:*** La unión hace la fuerza, la armonía y el apoyo de las personas para la consecución de un fin es fuerza poderosa que no debe descuidarse, así como una extensión del principio de la unidad de mando que subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo, es importante aplicar este principio dentro de la empresa para conducir la motivación del grupo para que a través de ella se puedan alcanzar sus metas.

Las Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular deben actuar y comportarse con sus proveedores de tal forma que no afecte a la empresa ni a sus clientes a continuación se detallan una serie de aspectos que se deben tomar en cuenta:

- a. Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- b. Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.

Todos los empleados deben de tomar en cuenta aspectos que la empresa debe transmitir a sus clientes en la cual se deben tomar aspectos éticos los cuales son los siguientes:

- a. Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.
- b. Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

CAPITULO III

NORMAS ETICAS GENERALES

Todos los empleados deben de tener en cuenta los siguientes valores:

- I. ***Bienestar del Cliente:*** El empleado debe relacionarse con su cliente en un estricto marco profesional, proporcionándole una atención oportuna y eficiente. Debe generar las condiciones de amabilidad, ambiente y respeto, que contribuyan a que su cliente esté en la situación más propicia para recibir el servicio y expresar sus inquietudes.

- II. ***Atención al Cliente:*** El empleado debe atender a su cliente mientras sea necesario, o hasta que el cliente este satisfecho. Si ello no es posible, tomará las precauciones pertinentes para que éste cuente con la atención que requiera. Debe evitar cualquier situación y/o acción que, sin una razón plenamente justificada, pueda inmiscuirse en el tiempo y atención a que su cliente tiene derecho o que pueda distraerle de un buen desempeño.

- III. ***Objetividad hacia los Clientes:*** Los empleados deben de atender con igual dedicación a todas aquellas personas que requieran de sus servicios, no permitiendo que intereses o prejuicios externos afecten sus decisiones profesionales. Por este motivo no atenderá profesionalmente amistades, familiares y/o personas con las cuales está involucrado en otros roles.

- IV. ***Honestidad y Sinceridad:*** El empleado deberá respetar el derecho del usuario a ser informado plenamente en todo lo relativo a la prestación: características de la misma, apreciación inicial, alcances y limitaciones, resultados o consecuencias posibles. El empleado deberá tener presente para sí mismo y ante el usuario el alcance de sus capacidades, recursos y limitaciones profesionales en relación con la prestación solicitada.

- V. **Secreto Profesional:** este es un deber de todos los empleados salvaguardar y proteger toda la información recopilada de nuestros clientes.

- VI. **Confidencialidad:** proteger toda información de nuestros clientes y no revelar nombres.

Las relaciones entre empleados deben basarse en principios de lealtad, colaboración, honestidad, rectitud, decoro y respeto mutuo.

En los casos en que existan diferencias o discrepancias entre colegas en áreas de la empresa deberán tratarse y resolverse en una relación de mutuo respeto y consideración. Del mismo modo, deberán observarse tales conductas en todos los ámbitos de relación entre colegas. Si en el ejercicio profesional se percibe que la actuación viola alguna de las normativas estipuladas en este Código, se recomienda intentar una solución informal conflicto, por medio de una conversación clara y respetuosa. Si dicha alternativa no es efectiva o es poco viable, corresponde informar al gerente de la empresa para que este intervenga y pueda solucionar el impasse.

Los empleados de la empresa, están obligados a:

- a. Atender oportunamente las sugerencias, peticiones, quejas y reclamos de los clientes, cumpliendo altos estándares de calidad en el servicio.
- b. Administrar la información de los clientes exclusivamente para la prestación de servicios.
- c. Suministrar a los clientes un trato cordial y respetuoso, sea cual sea el estado anímico del cliente, velando siempre por su más alto índice de satisfacción.
- d. Mantener información oportuna, completa y veraz sobre toda gestión delegada por los clientes.

CAPITULO IV

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS

Todos los empleados de la empresa tienen derecho a:

- a. Presentar por escrito quejas contra empleados de la empresa, que incumplan el presente Código.
- b. Solicitar el testimonio de otro compañero de trabajo, que ayude a confirmar o esclarecer alguna queja o denuncia presentada por su persona o en su contra.
- c. Asumir defensa ante cualquier queja o denuncia, en el marco del procedimiento establecido en el presente Código.
- d. A exigir una satisfacción personal al denunciante cuando la queja o denuncia resultase infundada.
- e. Emitir su criterio libre e imparcial acerca de cualquier actividad o normativa sujeta al servicio.
- f. Solicitar aclaraciones al contenido del presente Código.

Todos los empleados de la empresa, tienen la obligación de:

- a. Respetar y ajustar su conducta al presente Código.
- b. Acatar las sanciones que fije su jefe.
- c. Coadyuvar a la empresa en su difusión y colaborar a sus compañeros de trabajo en el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Código.

Los empleados deberán competir lealmente y atraer nuevos clientes para la prestación de nuestros servicios, teniendo como principio básico de ética empresarial, la lealtad, integridad y el respeto por las empresas competidoras.

CAPITULO V

PROHIBICIONES Y SANCIONES

Prohibiciones generales de la empresa:

- a. Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.
- b. En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.
- c. No hacer uso de falsa publicidad.

Prohibiciones generales de los empleados:

- a. No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- b. No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.

Los empleados en el desempeño de sus funciones no buscarán beneficio alguno mediante la entrega o la recepción de pagos indebidos, regalos o invitaciones, por tanto, no deben ni directa ni indirectamente, ni para sí ni para terceros, solicitar o aceptar dinero, dádivas, beneficios, regalos, favores, promesas u otras ventajas ni instarán a otros empleados a la realización de actos contrarios a las disposiciones, particularmente en las siguientes situaciones:

- a. Para agilizar la prestación del servicio a un usuario, directamente o a través de un compañero de trabajo, cuando no corresponda su atención por el orden de llegada.
- b. Para dejar de hacer alguna de las tareas relativas a sus funciones.

Los empleados de la empresa, cualquiera sea su jerarquía no podrán:

- a. Utilizar con fines particulares o políticos los bienes de la empresa y los servicios del personal a sus órdenes.
- b. Ejercitar represalias materiales o morales contra compañeros de trabajo y subalternas por discrepancias personales, de género, políticas, religiosas u otras.
- c. Ejercer competencias que no le fueron asignadas.
- d. Cometer actos reñidos con la moral que afecten la imagen de la Empresa.
- e. Utilizar el poder que emana del desempeño de su cargo, para perjudicar a determinadas personas del público o de la Empresa.
- f. Propiciar, organizar o realizar en horario de trabajo actividades público, partidistas, comerciales, particulares u otras ajenas a la Empresa.

Se aplicaran sanciones por faltas disciplinarias y por incumplimiento al presente Código de Ética de la empresa. La aplicación de cualquier tipo de sanción deberá comunicarse por escrito a la gerencia, para su notificación y registro en el expediente de cada empleado.

Se establecen las siguientes sanciones disciplinarias.

- i. Amonestación verbal
- ii. Suspensión en el cargo
- iii. Suspensión de día de trabajo
- iv. Destitución por reincidencia.

La amonestación verbal procederá cuando:

- a. Cuando cometa faltas leves en el desempeño de sus funciones.
- b. Por ejercer competencias que no le fueron asignadas.

La suspensión en el cargo procederá cuando:

- a. Por no guardar el debido respeto y consideración a sus compañeros de labores o subalternos.

- b. Por no tratar con la debida cortesía y amabilidad al cliente con quien deba relacionarse en el desempeño de sus labores.
- c. Por hacer uso de falsa publicidad
- d. Por captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

La suspensión de día de trabajo procederá cuando:

- a. Por utilizar con fines particulares o políticos los bienes de la empresa y los servicios del personal a sus órdenes.
- b. Por permitir forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- c. Ejercitar represalias materiales o morales contra compañeros de trabajo y sub alternos por discrepancias personales, de género, políticas, religiosas u otras.

La destitución por reincidencia procederá cuando:

- a. Por Cometer actos reñidos con la moral que afecten la imagen de la Empresa.
- b. Por el incumplimiento en repetidas ocasiones al Código de Ética de la empresa.



MATRIZ DE RIESGOS

EVENTOS NEGATIVOS	RIESGOS	PROBABILIDAD DEL RIESGO	EFECTOS DEL RIESGO
Falta de un plan de marketing	Pocos clientes	INTERMEDIO	Ventas bajas Incertidumbre en el crecimiento económico
	Bajo nivel en las ventas	INTERMEDIO	Nivel considerable de productos obsoletos Reducción de las entradas de efectivo Liquidez mínima
	Cierre de operaciones	BAJO	Aumento de la tasa de desempleo Recesión económica
Falta de orientación y capacitación	Atención ineficiente hacia los clientes	INTERMEDIO	Perdida de clientes Reducción en las ventas
	Mala imagen por parte de la empresa	ALTO	Desconfianza de los clientes
Información financiera deficiente	Registros contables con errores	BAJO	Desconfianza de proveedores Toma de decisiones erróneas
	Información financiera inoportuna	INTERMEDIO	Decisiones de inversión erróneas Decisiones de financiamiento inadecuadas
	Malas decisiones administrativas	INTERMEDIO	Desviación de los objetivos
Inexistencia de objetivos, políticas no definidas y falta de un marco técnico	Incertidumbre de las operaciones	INTERMEDIO	Ineficiencia en las operaciones Desmotivación en el personal
	Perdida y daño del inventario	ALTO	Perdidas monetarias para la empresa Disminución en las ventas
	Extravió de efectivo	ALTO	Disminución de entradas de efectivo Erogaciones adicionales no presupuestadas
Catástrofes	Incendios	INTERMEDIO	Pérdidas o daños personales, infraestructura o equipo
	Terremotos	INTERMEDIO	
	Inundaciones	BAJO	
	Delincuencia	ALTO	Lesiones físicas hacia propietario, empleados o clientes

MATRIZ DE MITIGACIÓN DEL RIESGO

RIESGO IDENTIFICADO	MITIGACIÓN DEL RIESGO
Pocos clientes	Proponer la creación de un departamento de mercadeo y políticas que establezcan su funcionalidad.
Bajo nivel en las ventas	Proponer la creación de un departamento de mercadeo y políticas que establezcan su funcionalidad.
Atención ineficiente hacia los clientes	Capacitar al personal continuamente e incentivos económicos al personal.
Mala imagen por parte de la empresa	Adquirir servicios externos de publicidad.
Registros contables con errores	Aplicar políticas de registros contables con registros generalmente aceptados en el país (NIIF).
Información financiera inoportuna	Solicitar información financiera de manera periódica con el fin de conocer la tendencia económica de la empresa.
Malas decisiones administrativas	Solicitar asesorías de especialistas.
Incertidumbre de las operaciones	<p>Proponer una estructura organizativa que defina la visión, misión y objetivos de la empresa.</p> <p>Definir las obligaciones legales que deben cumplir la empresa, así como las fechas en las que deba hacerlo.</p>
Perdida y daño del inventario	<p>Realizar convenios con proveedores para cambiar o reponer los productos dañados.</p> <p>Establecer levantamientos físicos de inventario en como mínimo una vez al mes.</p> <p>Tener seguros para salvaguardas de inventario.</p>
Extravió de efectivo	Crear políticas de salvaguarda de efectivo.
Incendios	Promover políticas de seguridad interna y prevención de catástrofes en la empresa.
Terremotos	
Inundaciones	
Delincuencia	

MODELO DE FORMULARIOS PROPUESTOS

Modelo de Emisión de Cheques	6-1
Modelo para Remesar Efectivo o Cheques	6-2
Modelo de Certificación de Cheques	6-3
Modelo para Reintegros de Caja Chica	6-4
Modelo para Vale de Caja Chica	6-5
Planilla de Pagos	6-6
Planilla de ISSS	6-7
Planilla de AFP	6-8
Acción de Personal	6-9
Control de Asistencias	6-10
Formulario de Ventas y Existencia Diarias: Saldo y Tarjetas	6-11
Formulario de Ventas y Existencia Diarias: Accesorios	6-12
Formulario de Ventas y Existencia Diarias: Teléfonos Celulares	6-13
Informe de Supervisión	6-14

MODELO PARA EMISIÓN DE CHEQUES
(UTILIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA)

UNIVERSO CELULAR, S.A. DE C.V.		N° DE CUENTA BANCARIA (a) SERIE Y N° DE CHEQUE (b)	
_____, de _____ de _____ (c)		\$ _____ (d)	
PAGUESE A LA ORDEN DE: _____			
_____ (e).			
LA CANTIDAD DE: _____			
_____ Dólares americanos. (f)			
_____ Firmas Autorizadas (g)			
N° DE PARTIDA: _____ (h)			
DESCRIPCIÓN: _____			
_____ (i)			
PARTIDA CONTABLE: (j)			
CODIGO CUENTA	CUENTA	DEBE	HABER
_____ HECHO POR (k)	_____ REVISADO POR (l)	_____ AUTORIZADO POR (m)	_____ RECIBIDO POR (n)

A llenar según los siguientes detalles:

- a) Cuenta Bancaria: Número de cuenta bancaria de la Empresa.
- b) Número de Serie y Cheque: Autorizada por la Institución Financiera.
- c) Lugar y Fecha: De la emisión del cheque.
- d) Monto: Monto del cheque en números.
- e) Beneficiario: Nombre del beneficiario del cheque.
- f) Monto: Monto del cheque en letras.
- g) Firmas: Firmas autorizadas en la Institución Financiera.
- h) Partida: Número de la partida contable asociada al cheque.
- i) Descripción: Motivo de realización del cheque.
- j) Partida: Partida contable asociada al cheque.
- k) Hecho por: Firma de la persona que realizó el cheque.
- l) Revisado por: Firma de la persona que revisó la emisión del cheque.
- m) Autorizado por: Firma de la persona que autorizó el cheque.
- n) Recibido por: Firma de la persona beneficiaria del cheque.

MODELO PARA REMESAR EFECTIVO O CHEQUES
(UTILIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA, TIENDA Y MÓVILES)

Nombre de la cuenta: _____ _____ (a)	Número de Cuenta: _____ (f)										
Depositado por: _____ _____ (b)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Detalle</th> <th style="width: 30%;">Dólares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Efectivo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cheques propios</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cheques ajenos</td> <td></td> </tr> <tr> <td align="right">Total:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Detalle	Dólares	Efectivo		Cheques propios		Cheques ajenos		Total:	
Detalle	Dólares										
Efectivo											
Cheques propios											
Cheques ajenos											
Total:											
Tipo y N° de Documento: _____ (c) _____ (g)											
_____ Firma Depositante (d)	_____ Firma del Cajero (e)										
	Fecha: _____ (h)										

A llenar según los siguientes detalles:

- a) Beneficiario: Nombre del beneficiario del efectivo o cheque.
- b) Depositante: Nombre la empresa depositante.
- c) Identificación: Tipo y número del documento.
- d) Firma Depositante: Firma del emisor de la remesa.
- e) Firma del Cajero: Firma del cajero receptor de la Institución Financiera.
- f) Número de Cuenta: A la que se deposita el efectivo o cheque.
- g) Detalle: Detalle de los montos depositados y la forma de estos.
- h) Lugar y Fecha: De la emisión de la remesa.

MODELO PARA CERTIFICAR CHEQUES
(UTILIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA)

CERTIFICACIÓN DE CHEQUE	
Cuenta N°: _____ (a)	Fecha: _____ (b)
Autorizamos a (nombre de la Institución Financiera) a cargar a la cuenta	US \$ (c)
corriente el importe del cheque Serie: _____ (d) N°: _____ (e),	
librado a la orden de: _____ (f).	
Por la cantidad de: _____ (g).	
Autorizamos a (nombre de la Institución Financiera), la comisión correspondiente.	
_____ Nombre de la Cuenta (h)	_____ Firmas Autorizadas (i)

A llenar según los siguientes detalles:

- | | |
|-------------------------|--|
| a) Cuenta: | Número de cuenta de la empresa. |
| b) Fecha: | Fecha de emisión de la certificación del cheque. |
| c) Monto: | Monto en números del cheque a certificar. |
| d) Serie: | Número de serie del cheque a certificar. |
| e) Número: | Número del cheque a certificar. |
| f) Librado a orden de: | Nombre del beneficiario a recibir el cheque. |
| g) Monto: | Monto en letras del cheque a certificar. |
| h) Nombre de la cuenta: | Nombre de la empresa. |
| i) Firmas: | Firmas autorizadas en la Institución Financiera. |

MODELO PARA REINTEGROS DE CAJA CHICA
(UTILIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA)

		CAJA CHICA UNICEL, S.A. DE C.V.	
		FECHA: _____ (a)	
(b)	(c)	(d)	(e)
VALE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO	MONTO
MONTO TOTAL DEL REINTEGRO: _____			\$ _____
_____			_____
Hecho por (g)		Revisado por (h)	Autorizado por (i)

A llenar según los siguientes detalles:

- | | |
|--------------------|--|
| a) Fecha: | Fecha del reintegro de caja chica. |
| b) Vale: | Número del vale de caja chica. |
| c) Descripción: | Motivo del reintegro. |
| d) Documento: | Documentación de soporte del reintegro. |
| e) Monto: | Monto en números del reintegro. |
| f) Monto total: | Monto en letras y números del reintegro total. |
| g) Hecho por: | Firma de quien maneja la caja chica. |
| h) Revisado por: | Firma de quien reviso el reintegro. |
| i) Autorizado por: | Firma de la persona que autoriza el reintegro. |

MODELO PARA VALE DE CAJA CHICA
(UTILIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA)

	N° _____	POR: \$ _____	(a)
NOMBRE: _____			(b)
MOTIVO: _____			(c)
CANTIDAD: _____			(d)
AUTORIZADO POR: _____			(e)
FECHA: _____		(g)	FIRMA: _____ (f)

A llenar según los siguientes detalles:

- | | |
|--------------------|--|
| i) N° y Monto: | Número del Vale y Monto en números. |
| j) Nombre: | Nombre de la persona que recibe el dinero. |
| k) Motivo: | Motivo para desembolso del vale. |
| l) Cantidad: | Monto del vale en letras. |
| m) Autorizado por: | Persona que autorizo el desembolso. |
| n) Fecha: | Fecha de entrega del efectivo. |
| o) Firma: | Firma de la persona que recibe el dinero. |

NOTA: Todo desembolso deberá estar respaldado por un documento.

PLANILLA DE ISSS
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD)

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

1.NOMBRE DEL PATRONO		2.FECHA DE EMISION	3.NIT	4.NUMERO PATRONAL	5.CORR PLANILLA	6.HOJA
7.DIRECCION DEL PATRONO		8.DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO			9.TELEFONO DEL PATRONO	
10.NOMBRE DEL CENTRO DE TRABAJO		11.ACTIVIDAD ECONOMICA			12.PERIODO DE PAGO (Mes y Año)	
13.DIRECCION DEL CENTRO DE TRABAJO		14.DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO			15.TELEFONO DE CENTRO DE TRABAJO	

16. CORR	17.NUM DE AFILIACION	18.NOMBRE SEGÚN TARJETA DE AFILIACION	SEÑOR PATRONO ANOTAR LOS CAMBIOS PARA EL MES DE							COTIZACIONES CORRESPONDIENTES AL MES																
			19.SALARIO MINIMO	20.PAGOS ADICIONALES	21.PAGO DE VACACIONES	22.DIAS REM	23.H EXTRAS	24.H JOR	25.DIAS VAC	26.SALARIO MINIMO	27.PAGOS ADICIONALES	28.PAGO DE VACACIONES	29.DIAS REM	30.H EXTRAS	31.H JOR	32.DIAS VAC	33.APORTE LABORAL	34.APORTE PATRONAL	35.RETENCION							
1																										
2																										
3																										
4																										
5																										
6																										
7																										
8																										
9																										
10																										
TOTAL GENERAL										TOTAL											TOTAL DE REMUNERACIONES					

FIRMA Y SELLO DEL PATRONO

ACCIÓN DE PERSONAL
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS)

	CONTRATACIÓN DE PERSONAL
DATOS PERSONALES	
EMPLEADO:	
FECHA DE NACIMIENTO:	
DIRECCIÓN:	
NIT:	
DUI:	
AFP:	
NUP:	
NÚMERO DE CUENTA BANCARIA:	
ESTUDIOS REALIZADOS:	
DATOS LABORALES	
FECHA DE INGRESO:	
DEPARTAMENTO:	
JEFE INMEDIATO:	
PUESTO:	
SUELDO BASE:	

 Líder de Recursos Humanos

Encargado de Planilla

Empleado

NOTA: Además de la Acción de Personal se anexaran Curriculum Vitae, fotocopias de DUI, NIT, NUP, carné de ISSS.

CONTROL DE ASISTENCIA
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS)

	ASISTENCIA DE PERSONAL
DATOS PERSONALES	
DEPARTAMENTO O SUCURSAL:	
LIDER ENCARGADO:	
MES:	

FECHA	EMPLEADO	ENTRADA	SALIDA ALMUERZO	ENTRADA ALMUERZO	SALIDA	FIRMA

Líder del Departamento

Líder de Recursos Humanos

NOTA: El control de asistencia se llevará por cualquier reclamo de empleados ante el Ministerio de Trabajo.

**FORMULARIO DE VENTAS Y EXISTENCIAS DIARIAS
SALDOS Y TARJETAS**
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE OPERACIONES)

		SUCURSAL: _____				
		EJECUTIVA(O): _____				
		FECHA: ____/____/2012				
CODG.	DESCRIPCION	VENTA	SALDO	ENTRADA	SALIDA	SALDOS
	TARJETAS TIGO					
1	Tarjetas Tigo \$ 1,50	\$				
2	Tarjetas Tigo \$ 3,00	\$				
3	Tarjetas Tigo \$ 5,00	\$				
4	Tarjetas Tigo \$ 12,00	\$				
5	Simcard Tigo	\$				
6	Saldo Tigo Detalle	\$				
	TARJETAS CLARO					
7	Tarjetas Claro \$ 1,50	\$				
8	Tarjetas Claro \$ 3,00	\$				
9	Tarjetas Calro \$ 5,00	\$				
10	Tarjeta Claro \$ 10,00	\$				
11	Simcard Claro	\$				
12	Saldo Claro Detalle	\$				
13	Saldo Claro Mayoreo	\$				
	TARJETAS DIGICEL					
14	Tarjetas Digicel \$ 1,50	\$				
15	Tarjetas Digicel \$ 3,00	\$				
16	Tarjetas Digicel \$ 5,00	\$				
17	Tarjetas Digicel \$ 10,00	\$				
18	Sim only Digicel	\$				
19	Saldo Digicel Detalle	\$				
20	Saldo Digicel Mayoreo	\$				
	TARJETAS MOVISTAR					
21	Tarjetas Movistar \$1.50	\$				
22	Tarjetas Movistar \$ 2,50	\$				
23	Tarjetas Movistar \$ 5,00	\$				
24	Tarjetas Movistar \$ 10,00	\$				
25	Tarjetas Movistar \$ 15,00	\$				
26	Simcard Movistar	\$				
27	Recarga Electronica Detalle	\$				
28	Recarga Electronica Mayoreo	\$				

INFORME DE SUPERVISION

UNIVERSO CELULAR S.A. DE C.V.

Realizado Por: Supervisor del Departamento de Ventas

En base al Informe realizado por el Jefe del departamento de Ventas se puede constatar que se observa una disminución en las ventas del Aparato Celular Marca y Modelo, por lo cual se encomendó hacer la investigación necesaria e informar al Gerente General los resultados y algunas sugerencias para su solución.

En el recorrido realizado por los establecimientos comerciales en la ciudad de San Miguel se han recibido quejas sobre la tardanza en los envíos de los pedidos de los comerciantes a nuestro cargo. Algunos comerciantes han comenzado a hacer pedidos a la competencia, precisamente a causa de la demora en la entrega de estos últimos meses y a que la competencia está ofreciendo un porcentaje mayor en las ventas al contado. Estas circunstancias son bastante graves, ya que dichos clientes, a su vez, abastecen a otros comerciantes de comunidades cercanas.

Es completamente evidente que la manera de solucionar el problema es poder superar a la competencia y lograr atraer más compradores y poder mantener los clientes, por medio de mejores servicios y ventajas sobre las ventas realizadas.

Se recomienda realizar un estudio sobre los artículos y servicios al crédito y al contado para obtener la manera adecuada y aumentar un poco los porcentajes de las comisiones en las ventas. De igual manera es urgente revisar y organizar el departamento que realiza los envíos de cada pedido, logrando que sean más dinámicos, ágiles y eficientes.

Supervisor del Departamento de Venta

INFORME MENSUAL SOBRE VENTAS DE ACCESORIOS

UNIVERSO CELULAR S.A. de C.V

Se presenta el siguiente Informe de Ventas al Contado, realizadas en el mes de Septiembre del año 2012, con fin de comunicar a los Supervisores sobre la comercialización realizada durante el mes.

Se tiene por tipos los siguientes accesorios:

- Baterías
- Cargadores
- Bluetooth
- Manos Libres
- Estuches
- Protectores
- Protectores de Pantalla

				SUCURSAL: _____ EJECUTIVO(A): _____		
Fecha	Cantidad	Tipo	Marca	Modelo	Precio Unitario	Precio Total
Total del Mes		-----	-----	-----	-----	\$

Se pueden observar las ventas con más fluidez, ocurridas en el mes de Septiembre de los accesorios para celulares en existencia, que refleja el tipo, la marca y el modelo más comercializado durante el mes, lo cual permite realizar un análisis de los resultados obtenidos en cuanto a rotación de inventarios solicitado por la Empresa.

Supervisor del Departamento de Ventas

**MODELOS DE FORMULARIOS PROPUESTOS DE AUDITORIA
E INFORMES DE AUDITORIA**

Formulario de Arqueo de Caja	8-1
Cuadratura de Saldos y Tarjetas Tigo	8-2
Cuadratura de Saldos y Tarjetas Claro	8-3
Cuadratura de Saldos y Tarjetas Digicel	8-4
Cuadratura de Saldos y Tarjetas Telefónica (Movistar)	8-5
Formulario de Toma Física de Inventario Accesorios	8-6
Formulario de Toma Física de Inventario Teléfonos	8-7
Informe de Auditoría Interna	8-8
Modelo de Carta a la Gerencia	8-9

FORMULARIO DE ARQUEO DE CAJA
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE AUDITORIA)

	SUCURSAL: _____ EJECUTIVA(O): _____ FECHA: ____/____/2012 HORA: _____ AUDITOR: _____
---	---

VENTAS (SEGÚN FACT. Y CCF):

DESCRIPCIÓN	DESDE	HASTA	TOTAL \$
Ticket			\$
Facturas			\$
Comprobantes de Crédito Fiscal			\$
TOTAL			\$

EFFECTIVO CONTADO

CANTIDAD	DENOMINACIÓN	MONTO
	\$ 100.00	\$
	\$ 50.00	\$
	\$ 20.00	\$
	\$ 10.00	\$
	\$ 5.00	\$
	\$ 1.00	\$
	Tarjetas de Crédito	\$
	Monedas	\$
	TOTAL:	\$

CUADRATURA

Venta	\$ _____
Efectivo contado	\$ _____
Diferencia (S/F)	\$ _____

ARQUEO DE FACTURAS

DEL	<input type="checkbox"/>	AL	<input type="checkbox"/>	
DEL	<input type="checkbox"/>	AL	<input type="checkbox"/>	
DEL	<input type="checkbox"/>	AL	<input type="checkbox"/>	
DEL	<input type="checkbox"/>	AL	<input type="checkbox"/>	

Hago constar que los valores antes detallados y que se encuentran bajo mi responsabilidad, son propiedad de la empresa **UNIVERSO CELULAR, S.A. DE C.V.**, los cuales han sido contados en mi presencia y devueltos en forma íntegra y a mi entera satisfacción por el auditor: _____ delegado del Departamento de Auditoría Interna.

OBSERVACIONES: _____

Ejecutivo (a) de Ventas	Supervisor de Ejecutivo (a)	Auditor Interno Responsable

CUADRATURA DE SALDOS Y TARJETAS TIGO
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE AUDITORIA)

	SUCURSAL: _____ EJECUTIVA(O): _____ FECHA: ____/____/2012
---	---

DENOMINACION	FISICO	CORTES PENDIENTES			FACTURADO		ENVÍOS	TOTAL	SISTEMA	DIFERENCIA
		FECHA			RANGO DE COCUMENTOS					
		DIA	MES	AÑO	DEL:	AL:				
Tarjeta Tigo de \$ 1.50										
Tarjeta Tigo de \$ 3.00										
Tarjeta Tigo de \$ 5.00										
Tarjeta Tigo \$ 12.00										
SIM Chip Tigo										
Saldo Electrónico	\$	\$	\$	\$	\$					

OBSERVACIONES: _____

Ejecutivo (a) de Ventas	Supervisor de Ejecutivo (a)	Auditor Interno Responsable

CUADRATURA DE SALDOS Y TARJETAS CLARO
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE AUDITORIA)

 <p>UNICEL <i>Universo Celular, S.A. de C.V.</i></p>	SUCURSAL: _____ EJECUTIVA(O): _____ FECHA: ____/____/2012
--	---

DENOMINACION	FISICO	CORTES PENDIENTES			FACTURADO		ENVÍOS	TOTAL	SISTEMA	DIFERENCIA
		DIA	MES	AÑO	RANGO DE COCUMENTOS					
					DEL:	AL:				
Tarjeta Claro de \$ 1.50										
Tarjeta Claro de \$ 3.00										
Tarjeta Claro de \$ 5.00										
Tarjeta Claro \$ 10.00										
SIM Chip Claro										
Saldo Electrónico Detalle	\$	\$	\$	\$	\$					
Saldo Electrónico Mayoreo	\$	\$	\$	\$	\$					

OBSERVACIONES: _____

Ejecutivo (a) de Ventas	Supervisor de Ejecutivo (a)	Auditor Interno Responsable
-------------------------	-----------------------------	-----------------------------

CUADRATURA DE SALDOS Y TARJETAS DIGICEL
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE AUDITORIA)

	SUCURSAL: _____ EJECUTIVA(O): _____ FECHA: ____/____/2012
---	---

DENOMINACION	FISICO	CORTES PENDIENTES			FACTURADO		ENVÍOS	TOTAL	SISTEMA	DIFERENCIA
		DIA	MES	AÑO	RANGO DE COCUMENTOS					
		DEL:	AL:							
Tarjeta Digicel de \$ 1.50										
Tarjeta Digicel de \$ 3.00										
Tarjeta Digicel de \$ 5.00										
Tarjeta Digicel \$ 10.00										
SIM Chip Digicel										
Saldo Electrónico Detalle	\$	\$	\$	\$	\$					
Saldo Electrónico Mayoreo	\$	\$	\$	\$	\$					

OBSERVACIONES: _____

Ejecutivo (a) de Ventas	Supervisor de Ejecutivo (a)	Auditor Interno Responsable
-------------------------	-----------------------------	-----------------------------

CUADRATURA DE SALDOS Y TARJETAS TELEFÓNICA (MOVISTAR)
(UTILIZADO POR DEPARTAMENTO DE AUDITORIA)

 <p>UNICEL <i>Universo Celular, S.A. de C.V.</i></p>	SUCURSAL: _____ EJECUTIVA(O): _____ FECHA: ____/____/2012
--	---

DENOMINACION	FISICO	CORTES PENDIENTES			FACTURADO		ENVÍOS	TOTAL	SISTEMA	DIFERENCIA
		FECHA			RANGO DE COCUMENTOS					
		DIA	MES	AÑO	DEL:	AL:				
Tarjeta Movistar de \$ 1.50										
Tarjeta Movistar de \$ 2.50										
Tarjeta Movistar de \$ 5.00										
Tarjeta Movistar \$ 10.00										
Tarjeta Movistar \$15.00										
SIM Chip Movistar										
Saldo Electrónico Detalle	\$	\$	\$	\$	\$					
Saldo Electrónico Mayoreo	\$	\$	\$	\$	\$					

OBSERVACIONES: _____

Ejecutivo (a) de Ventas	Supervisor de Ejecutivo (a)	Auditor Interno Responsable
-------------------------	-----------------------------	-----------------------------

INFORME DE AUDITORIA INTERNA

UNIVERSO CELULAR S.A. DE C.V.

Para: Gerente General

De: Jefe de Auditoria Interna

Fecha: 19 de Octubre de 2012

I. INTRODUCCIÓN

Atendiendo al plan de Auditoria Interna aprobado por la Alta Gerencia, se desarrollo el examen de Auditoria a los siguientes procesos:

- a) Requisición de Inventario
- b) Compras y Ventas

Para los cuales se ha realizado una evaluación al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa, para el año 2012.

Como parte del trabajo realizado se desarrollaron pruebas sustantivas y de cumplimiento que permitió comprobar la ejecución o no de los objetivos propuestos en el Plan de Auditoria Interna para el año en referencia por parte de la Empresa.

Objetivo General

Verificar el cumplimiento de los objetivos planteados por las diferentes áreas en la Empresa, para el año 2012.

II. PROCEDIMIENTO

El trabajo se realizo conforme a Normas Internacionales de Auditoria, lo cual implica planificar y realizar pruebas sustantivas y de cumplimiento de forma selectiva a la documentación sustentadora para obtener una base razonable y poder expresar una opinión.

III. ALCANCE

La revisión se efectuó a la documentación relativa a planes de trabajo, programación de actividades y todo lo relacionado con el cumplimiento de los objetivos plasmados para el año 2012.

IV. RESULTADOS

El resultado de la evaluación se detalla a continuación:

Detalle de Procedimientos Ejecutados:

Se realizaron procedimientos de conteo de inventario para verificar las requisiciones realizadas por la Empresa en las fechas establecidas constatando de igual manera con las ventas realizadas durante el proceso. Se revisaron las facturas tanto de compras y ventas al consumidor y al contribuyente, y calcular los montos establecidos en contabilización.

Situación de Hallazgos:

Se observaron irregularidades en las requisiciones de inventario al realizar cuadraturas con las ventas realizadas y las existencias en inventario. Se encontraron facturas de compras y ventas no contabilizadas.

V. CONCLUSION

Sobre la base de lo antes expuesto concluimos que las irregularidades encontradas tanto en los inventarios como en la contabilización produciría un mínimo daño para la empresa, de manera que estas irregularidades podrían solventarse realizando los procesos con la mayor concentración posible para evitar errores ahora cometidos.

Auditor Interno

MODELO DE CARTA A LA GERENCIA

El Salvador, 19 de Octubre de 2012

Sr. Julio Antonio Alemán
Gerente General de Universo Celular S.A. de C.V.
San Miguel

Señor Gerente:

Derivado de la auditoria que efectuamos a los estados financieros de UNICEL, por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011, notamos ciertos asuntos en relación al funcionamiento de la estructura de control interno, sobre los cuales presentamos a continuación nuestros comentarios y recomendaciones.

Nuestra evaluación a la estructura de control interno no encontró todas a deficiencias, pues el propósito del examen no fue enfocado a este respecto sino que, a dictaminar sobre los estados financieros por lo tanto pueden existir errores y deficiencias que este tipo de examen pudiera revelar.

1. Caja y Bancos

2. Planillas

Es la política de la entidad pagar en algunos casos a sus funcionarios y empleados, comisiones y bonificaciones sobre las cuales no se efectúa retención del impuesto sobre la renta.

Recomendamos revisar este aspecto, pues en nuestra opinión deben efectuarse las retenciones.

3. Activos Fijos

La empresa no tiene definida una política para distinguir las erogaciones capitalizables de los desembolsos que deben considerarse como gastos de mantenimiento y reparación.

El departamento financiero debe definir una política para distinguir las erogaciones capitalizables de los desembolsos que deben considerarse como gastos de mantenimiento y reparación con el propósito de afectar apropiadamente las cuentas de resultado y balance, contribuyendo así a determinar las utilidades de la empresa en forma más razonable.

Quedamos a sus órdenes para discutir o ampliar los puntos anteriores y deseamos agradecer a usted y al personal de UNICEL la colaboración recibida en el transcurso de nuestro trabajo.

Atentamente,
Moran Reyes & Asociados
Contadores Públicos y Auditores

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS DISTRIBUIDORAS DE TELEFONÍA CELULAR



UNIVERSIDAD DEL EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECÓNOMICAS
SECCIÓN CONTADURÍA PÚBLICA

Solicitamos nos brinde su colaboración dando respuesta al siguiente cuestionario, con relación al tema “Diseño de un Manual de Control Interno bajo el enfoque del informe COSO I para Empresas Distribuidoras de Telefonía Celular en la ciudad de San Miguel, El Salvador”, la cual se utilizará con fines académicos en la elaboración del trabajo de graduación, que se presentará a la Facultad Multidisciplinaria Oriental, Universidad de El Salvador.

Objetivo: Conocer el funcionamiento y ambiente de la empresa, y verificar así el marco de referencia utilizado para establecer su Control Interno, o en su defecto determinar la ausencia de este para proponer un marco referencial en base al Informe COSO I que contribuya al cumplimiento de los objetivos establecidos por la entidad.

Indicación: Lea cuidadosamente y marque la categoría que considere correcta.

1. **¿La Empresa posee Organigrama?**

Si__

No__

2. **¿La Empresa cuenta con la Misión y Visión documentada y plasmada en un lugar visible por los empleados y clientes?**

Si__

No__

3. **¿Existen Manuales, Normas y Políticas escritas para los empleados?**

Si__

No__

4. ¿Se ha hecho del conocimiento a los empleados, las Políticas y Normas establecidas por la empresa?

Si__

No__

5. ¿Qué tipo de Administración posee la Empresa?

Junta Directiva__

Administrador Único__

Gerencia__

6. ¿Conoce el enfoque de Control Interno (COSO I)?

Si__

No__

7. ¿Quién evalúa el Control Interno en la Empresa?

Administrador__

Auditor Interno__

Auditor Externo__

8. ¿Conoce acerca de Riesgo?

Si__

No__

9. ¿La empresa posee un Plan Documentado para alcanzar sus metas propuestas?

Si__

No__

10. ¿Existe Segregación de Funciones en los diferentes departamentos de la empresa?

Si__

No__

11. ¿En la empresa existen Niveles de Autorización?

Si__

No__

12. ¿Existen Formularios y/o Documentos para las funciones financieras y administrativas de la empresa?

Si__

No__

13. ¿Han sido objeto de Pérdidas o Fraude?

Si__

No__

14. ¿Se tienen medidas que prevengan y corrijan los posibles problemas que se presenten en la empresa?

Si__

No__

15. ¿Le gustaría implementar el Control Interno en base al modelo COSO I?

Si__

No__

GLORARIO DE TÉRMINOS

Añadir / Agregar Valor: El valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas, y/o la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.

Auditoría Interna: La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una Organización. Ayuda a una Organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Carta a la Gerencia: Es el resultado del examen realizado por el auditor al Sistema de control Interno, como parte de una auditoría de los Estados Financieros de una entidad, o bien, como resultado de una revisión específica al Sistema de Control Interno, o cualquier área de operaciones de una Empresa.

Categoría: Uno de los tres grupos de objetivos de control interno. Las categorías son la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. Las categorías pueden superponerse, lo que puede determinar que un objetivo pertenezca a más de una categoría.

Componente: Uno de los cinco elementos de control interno. Los componentes de control interno son: el entorno o ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

Control: Cualquier medida que tome la dirección y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Control Adecuado: Es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

Control Interno: Un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

Control Interno Eficaz: El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si la dirección tiene seguridad razonable de que:

- Conocen en qué medida se están alcanzando los objetivos operacionales de la entidad.
- Los estados financieros públicos se han preparado en forma fiable y se está siendo transparente a la hora de rendir cuentas.
- Se están cumpliendo las leyes y normas que le son aplicables a la unidad.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission): Consiste en un comité creado en Estados Unidos en el año 1985 conformado por las instituciones mencionadas posteriormente, en donde se incluyen la participación de auditores internos, contadores, administradores y otros. Dicho nombre fue adoptado debido a que se trata de un trabajo por más de cinco años, de varias instituciones ubicadas en aproximadamente cincuenta países. La comisión fue creada con el objetivo de tener un marco conceptual compuesto por diferentes puntos de vista acerca del Control Interno.

Eficacia: Capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos. Eficiencia Capacidad de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Gestión de Riesgos: Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

Informe de Control Interno: Es aquel que el auditor rinde cuando ha realizado el control Interno y tiene sugerencias o recomendaciones que surgen durante la revisión.

Política: Directriz emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.

Procedimiento: Conjunto de acciones mediante el cual se implanta una política.

Procesos de Control: Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

Proceso de Gestión: Conjunto de acciones emprendidas por la dirección para gestionar una entidad. El sistema de control interno forma parte de dicho proceso y está integrado en él.

Riesgo: La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Riesgos Residuales: El riesgo que permanece después de que la dirección haya realizado sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.

Seguridad Razonable: Concepto según el cual el Control Interno, por muy bien diseñado y ejecutado que esté, no puede garantizar que los objetivos de una entidad se consigan, debido a las limitaciones inherentes de todo sistema de Control Interno.