

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**FUNCIONES DEL CONTRALOR EN UNA CORPORACION DE
EMPRESAS COMERCIALES**

TESIS

Presentada a la Honorable Junta Directiva
de la Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

MIGUEL AUGUSTO RAXON JOCOP

Al conferírsele el título de

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

En el grado de

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DEL 2004

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO:	LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
SECRETARIO	LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
VOCAL PRIMERO	LIC. CANTON LEE VILLELA
VOCAL SEGUNDO	LIC. ALBARO JOEL GIRON BARAHONA
VOCAL TERCERO	LIC. JUAN ANTONIO GOMEZ MONTERROSO
VOCAL CUARTO	P.C. MARIO ROBERTO FLORES HERNANDEZ
VOCAL QUINTO	B.C. JAIRO DANIEL DAVILA LOPEZ

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXAMENES
DE AREAS PRACTICAS BASICAS

AREA MATEMATICAS-ESTADISTICA	LIC. JORGE ORLANDO RECINOSSANDOVAL
AREA CONTABILIDAD	LIC. GASPAR HUMBERTO LOPEZ JIMENEZ
AREA AUDITORIA	LICDA. ESPERANZA ROLDAN DE MORALES

TERNA QUE REALIZO EL EXAMEN
PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	LIC. MARIO DANILO ESPINOZA AQUINO
EXAMINADOR	LIC. CARLOS ROBERTO MAURICIO GARCIA
EXAMINADOR	LIC. MANUEL ALBERTO SERVA RODAS

Román & Román Consultores Asociados

R&R

**Contadores Públicos & Auditores
"Consultores Empresariales"**

Guatemala
6 julio 2004

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12

Estimado Licenciado Velásquez:

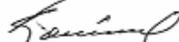
De acuerdo a la designación de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, según oficio de fecha 8 de julio del año dos mil dos, procedimos a brindar la asesoría al señor Miguel Augusto Raxon Jocop para el desarrollo de su trabajo de tesis titulado "FUNCIONES DEL CONTRALOR EN UNA CORPORACION DE EMPRESAS COMERCIALES."

En el trabajo desarrollado, se indica la importancia que tiene la función del Contador Público cuando se desempeña como Contralor y la misma es aplicada a un grupo de empresas organizadas como Corporación. También se resaltan las ventajas que las empresas experimentan en el manejo de la información financiera, en aspectos tributarios y la adecuada estructura de su control interno. Es de resaltar que tesis que aborden el tema aquí desarrollado es muy limitado, por lo que reviste doble importancia el contenido de la misma.

En base a lo anteriormente expuesto, y con mi opinión favorable, recomiendo que la presente tesis sea aceptada para su revisión y posterior autorización de examen privado de tesis, previo a optar el título profesional de CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR en el grado académico de LICENCIADO.

Sin otro particular, lo saludo,

Atentamente,
"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

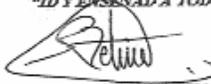

Lic. Jorge Augusto Román García
Asesor

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DOCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CUATRO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 37-2004 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de noviembre de 2004, se conoció el Acta AUDITORIA 121-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de septiembre de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "FUNCIONES DEL CONTRALOR EN UNA CORPORACION DE EMPRESAS COMERCIALES", que para su graduación profesional presentó el estudiante MIGUEL AUGUSTO RAXON JOCOP, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO




LIC. CANTON LEE VILLELA
DECANO EN FUNCIONES



Smp.


SECRETARIO ACADEMICO

DEDICATORIA

A:

MI MADRE	Gertrudis de Raxón
MI PADRE	Lorenzo Raxón
MI ESPOSA	Miriam Matías
MIS HIJOS	Andersón, Fernando y Yoselin

I N D I C E

PAG. No.

INTRODUCCION

CAPITULO I

EMPRESA COMERCIAL

1.1	Definición de empresa	1
1.2	Definición de corporación de empresas	2
1.3	Estructura organizacional de la empresa	5
1.4	Fines de la empresa	9
1.5	Clasificación legal de las empresas	10

CAPITULO II

FUNCIONES DEL CONTRALOR

2.1	Definición de contralor	12
2.2	Responsabilidades del contralor	18
2.3	Manual del contralor	27
2.3.1	Posición del contralor en la organización y su estructura administrativa	28
2.3.2	Manual de funciones	30
2.3.3	Organización del departamento de contraloría	33
2.3.4	Campos de actuación del contralor	38
2.3.5	Descripción del puesto de contralor	42
2.3.6	Funciones del contralor	49
2.3.7	Relación del contralor con los diversos departamentos de la empresa	54
2.3.8	Características profesionales y personales del Contralor	55

CAPITULO III

CONTROL INTERNO

3.1	Definición de control interno	58
3.2	Tipos de controles internos	64
3.3	Clasificación	65
3.3.1	Controles internos contables	65
3.3.2	Controles internos administrativos	67

CAPITULO IV

INFORMES Y REPORTES DEL CONTRALOR

4.1	Plan de trabajo del contralor	69
4.2	Informes del contralor	70
4.2.1	Informes financieros	71
4.2.2	Informes administrativos	73
4.2.3	Informes fiscales	74
4.2.4	Informes de control interno	77
4.3	Usuarios de los reportes del contralor	80
4.4	Información estratégica corporativa	81

CAPITULO V

VENTAJAS DE LAS EMPRESAS AL TENER A UN CONTRALOR

5.1	Ventajas que logran las empresas al tener un contralor	88
5.2	Ventajas de control interno	90
5.2.1	Controles internos preventivos	91
5.2.2	Controles internos detectivos	92
5.2.3	Controles internos correctivos	92
5.3	Ventajas fiscales	93
5.4	Desventajas que se observan en las empresas que no cuentan con un contralor	93

CAPITULO VI

DIFERENCIACION EN LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR CON EL AUDITOR INTERNO Y EL GERENTE FINANCIERO

6.1	Auditoria Interna	97
6.2	Auditor Interno	98
6.3	Gerencia financiera	99
6.4	Gerente financiero	100
6.5	Diferenciación de las funciones del Contralor, Auditor Interno y Gerente Financiero	101

CAPITULO VII

CASO PRACTICO DE INVERSIONES RENTABLES, S.A.	103
---	-----

CONCLUSIONES	156
---------------------	-----

RECOMENDACIONES	160
------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	162
---------------------	-----

ANEXOS	164
---------------	-----

INTRODUCCION

En el ámbito empresarial guatemalteco, durante los últimos cinco años se ha observado el auge que han experimentado las grandes empresas comerciales, ya sean éstas pertenecientes al sector financiero, agrícola o comercial, siendo su crecimiento principalmente hacia la región de los otros países centroamericanos, y también en algunos casos hacia Norteamérica, aunque esto en menor escala. En los países centroamericanos es común ver como empresas guatemaltecas ya operan los mismos formatos de negocios en ellos.

El sector financiero guatemalteco, al haber cambiado la legislación que los regía y ser ésta ahora más amplia y a la vez de mayor control, han sido el primer sector que ha experimentado un crecimiento y procesos de fusiones muy exitoso, siendo el caso que de las fusiones realizadas, ninguna ha fracasado, excepto las absorciones que se han dado en la banca gubernamental.

Este crecimiento ha obligado a las empresas a ser más eficientes en sus políticas de compras, en el manejo de sus clientes, y estrategias de comercialización, que lógicamente trae como efecto que se implementen controles internos y políticas administrativas más eficientes para maximizar los recursos invertidos, siendo en esta fase donde juega un papel importante el contador público y auditor, quien es el profesional capacitado para desarrollar estas actividades, surgiendo la necesidad de que las grandes empresas al estar organizadas como corporaciones, requieren implementar en sus organizaciones el puesto de CONTRALOR

Al presentar el trabajo de tesis LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR EN UNA CORPORACION DE EMPRESAS COMERCIALES, se tiene como objetivo plasmar los elementos necesarios e indispensables para que el Contador Público y Auditor cuando se desempeña como contralor, cuente con una guía actualizada para implementar sus funciones y el campo hacia donde puede extender sus servicios, que tienen un potencial en el futuro al establecerse el Tratado de Libre Comercio, que traerá empresas internacionales que también requerirán personal capacitado.

El desarrollo del presente trabajo lo iniciamos dando los elementos que conforman los conceptos de empresa, y como éstas al expandir sus operaciones se organizan en corporaciones de empresas, también es importante indicar los fines que persigue la empresa y cual es su estructura legal, todo esto lo encontraremos en el capítulo I que hemos denominado Empresa Comercial.

Se desarrollan y enumeran en el capítulo II, las funciones que debe ejecutar el contralor, la definición del contralor, las responsabilidades, el manual que contiene entre otros, la posición que ocupa y a quien reporta en una organización, y como se integra el departamento de contraloría, siendo estos aspectos de suma importancia por ser elementos que ayudan a estructurar la descripción del puesto de contralor.

El control interno, como se describe en el capítulo III, es uno de los puntos fundamentales que se desarrollan en el presente trabajo, por ser parte integral de todo contralor o departamento de auditoria, aunque la responsabilidad de los controles internos es de la administración, también lo es del contador público cuando se desempeña como contralor, porque se le considera como socio estratégico quien debe estar alerta a cualquier desviación de las políticas administrativas, que pongan en riesgo los bienes de las empresas. En esta área es importante indicar que se dejan definidos los conceptos de los controles internos contables y de los controles internos administrativos.

Continuamos desarrollando el trabajo en el capítulo IV, indicando los informes que debe presentar el contralor, siendo éstos básicamente informes de control interno, sobre el cumplimiento de obligaciones fiscales, informes administrativos y especialmente reportes financieros debidamente analizados para que la administración tome las decisiones oportunamente.

Las ventajas que actualmente tienen las empresas al contratar a un contralor es de suma importancia, por lo que se desarrolló en el capítulo V; Asimismo se presentan en el capítulo VI, las diferencias que existen entre las funciones que desarrolla el contralor, el auditor interno y un gerente financiero, que vienen a despejar la similitud de funciones entre cada uno de los puestos indicados, luego se presenta un caso práctico sobre los reportes que rinde el contralor tanto en el área financiera, de control interno y aspectos tributarios, el cual encontramos en el capítulo VII.

CAPITULO I

EMPRESA COMERCIAL

1.1 Definición de Empresa Comercial

Se define a la empresa comercial como un conjunto de elementos de trabajo, elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios. Se considera a la empresa como un bien mueble

Las empresas, desde tiempos remotos han ocupado un papel importante en el desarrollo económico de las sociedades, por generar empleos y satisfacer necesidades de sus integrantes, así como contribuir a mejorar el nivel socioeconómico del país.

Conceptualizamos a la empresa en general, como una organización económica con fines o no de lucro, que puede ser de diferente naturaleza jurídica y de objetivos o actividades muy variadas.

1.2 Definición de corporación de empresas

Ante el crecimiento global que en sus economías han experimentado los países, y éste ha alcanzado a todas las regiones, las empresas guatemaltecas han tenido que adaptarse a dicho desarrollo, siendo necesario organizarse en corporaciones de empresas, definiendo éstas como grupo de sociedades mercantiles que conforman un conglomerado financiero y administrativo con un capital común, dedicado a un sin fin de actividades lucrativas que se rigen bajo una misma administración, es decir, que tienen la misma participación de socios, se rigen bajo la misma administración, centralizando sus operaciones en una sola ubicación.

Desde los inicios del capitalismo se indicaba que el poder económico se concentraría en un solo grupo, a lo que se le ha llamado “concentración del capital”. En la actualidad, debido a la globalización de las economías de los países líderes económicamente, las empresas han tenido la necesidad de fusionarse, consolidarse, comprar otras empresas o hacer alianzas estratégicas, para poder hacerle frente a los nuevos retos que presenta la economía moderna.

En Guatemala, el primer sector que ha tomado la vanguardia en este aspecto es el financiero. Inicialmente por no permitirlo la legislación bancaria, debían organizar por separado, un banco, una, financiera, tarjeta de crédito, almacenadora, casa de cambio, casa de bolsa, arrendadoras, etc., sin embargo, a raíz de los cambios en la legislación bancaria, se dio origen a las primeras corporaciones de empresas financieras, es decir, centralizar en una sola dirección

la administración de una diversidad de actividades conformadas por un mismo grupo de accionistas, que en el pasado funcionaban en forma separada.

Otro sector que se ha adaptado a las nuevas exigencias económicas son las grandes cadenas de supermercados, que en vista del incremento de la competencia de empresas transnacionales han formado grandes corporaciones para centralizar las actividades de compra, venta, construcciones y servicios, que antiguamente se tenían como empresas separadas, ahora forman un solo ente y bajo una misma dirección, incluso en una misma ubicación física y ante la globalización han recurrido a fusionarse con otras empresas centroamericanas dando participación en su capital incluso a empresas fuera de la región americana

La actividad agrícola también ha conformado el grupo agrocomercial y agroindustrial, así como las empresas de alimentos, ahora ellos mismo producen desde los alimentos para aves, sus insumos, hasta el producto final y su distribución y comercialización.

Todos estos cambios han originado que se formen grandes corporaciones que consoliden sus estados financieros y presenten una posición financiera consolidada muy fuerte, aunque es importante mencionar que anteriormente estas empresas ya consolidaban sus estados financieros, pero no era público que pertenecían a un solo ente. En la actualidad, por ejemplo, ya se publica que la empresa que está construyendo un proyecto habitacional, pertenece a

determinado banco, dándole por lo consiguiente solidez al proyecto y mayor seguridad al cliente.

Dentro de las principales corporaciones que se han formado y que se conocen en el medio guatemalteco están:

- ✓ Corporaciones financieras
- ✓ Corporaciones agroindustriales
- ✓ Corporaciones bursátiles
- ✓ Corporación de supermercados
- ✓ Corporaciones radiofónicas
- ✓ Corporación de bebidas
- ✓ Cadena de hoteles

Concluimos, en que corporación de empresas la podemos definir como, un grupo de empresas que conforman un solo ente llamado Holding, (centralizadora) pertenecientes a un solo grupo de inversionistas, que tienen como fin integrar las diferentes actividades comerciales que presenta el medio guatemalteco e incluso el exterior y que se rigen bajo una administración común

1.3 Estructura organizacional de la empresa

Toda empresa debe estar debidamente organizada, para lo cual se basa en la administración, tanto para iniciar operaciones como para el mantenimiento de las mismas. La administración proporciona en sí las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades. Decimos que Administración “es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (17:22)

La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización, mejorando así las funciones de activación y control del gerente.

“Existen tres elementos básicos que están asociados en toda empresa: 1) la división del trabajo, 2) la departamentalización y 3) el grado o alcance del control.

1) La división del trabajo maximiza la producción de los trabajadores y las máquinas. La división del trabajo significa dividir grandes tareas en actividades más pequeñas de trabajo distribuidas entre varias personas.

2) La departamentalización requiere que la empresa divida sus actividades en departamentos, que básicamente podemos indicar que son tres: producción, mercadotecnia y finanzas.

Para que sobreviva la empresa tienen que darse estas tres departamentalizaciones. Según el tamaño de la empresa, alrededor de cada uno de los tres departamentos se va creando sub.-departamentos que se relacionan entre sí.

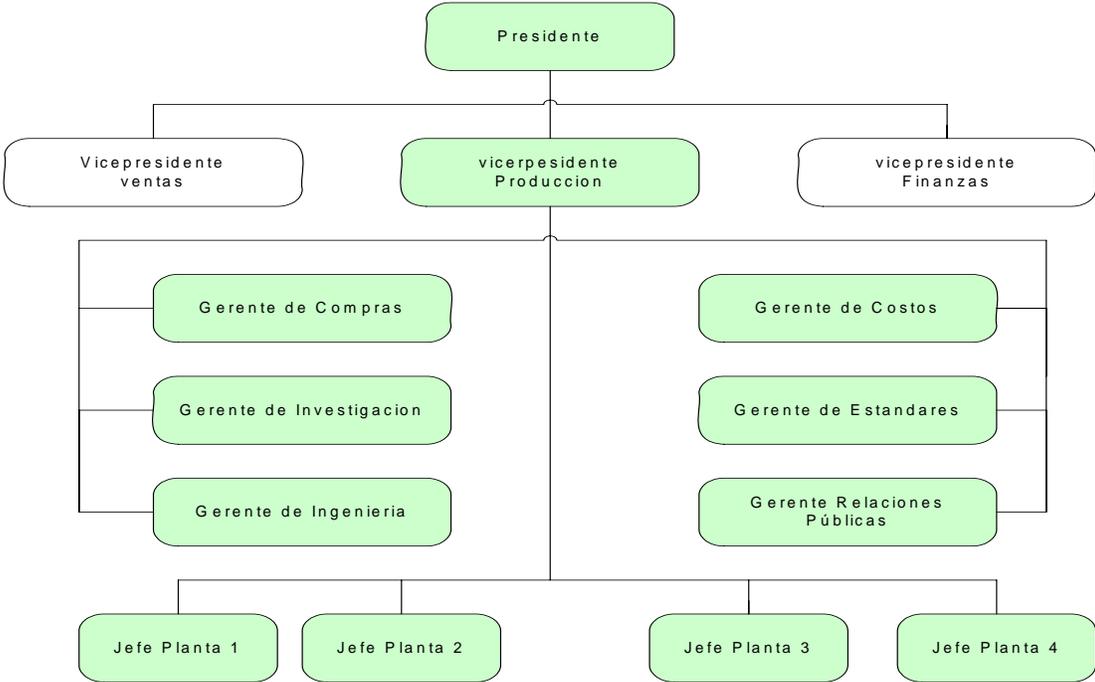
3) El grado o alcance de control indica el número de subordinados inmediatos que dependen de un gerente. Asimismo, debe observarse y aplicarse la centralización o descentralización. En la centralización las decisiones las toma la máxima autoridad de la empresa, mientras que en la descentralización se le otorga autoridad a los mandos medios". (17:22)

Para que la empresa cumpla con los fines para los cuales fue organizada, debe contar con una estructura organizacional acorde con sus actividades, por lo que se hace indispensable que se cuente con un organigrama que determine las líneas de autoridad y los canales de comunicación para la toma de decisiones, con manuales, procedimientos y políticas que rijan su actividad.

La estructura organizacional de las empresas, concluimos, puede darse de dos formas: centralizada o descentralizada, siendo la estructura de su organigrama la siguiente:

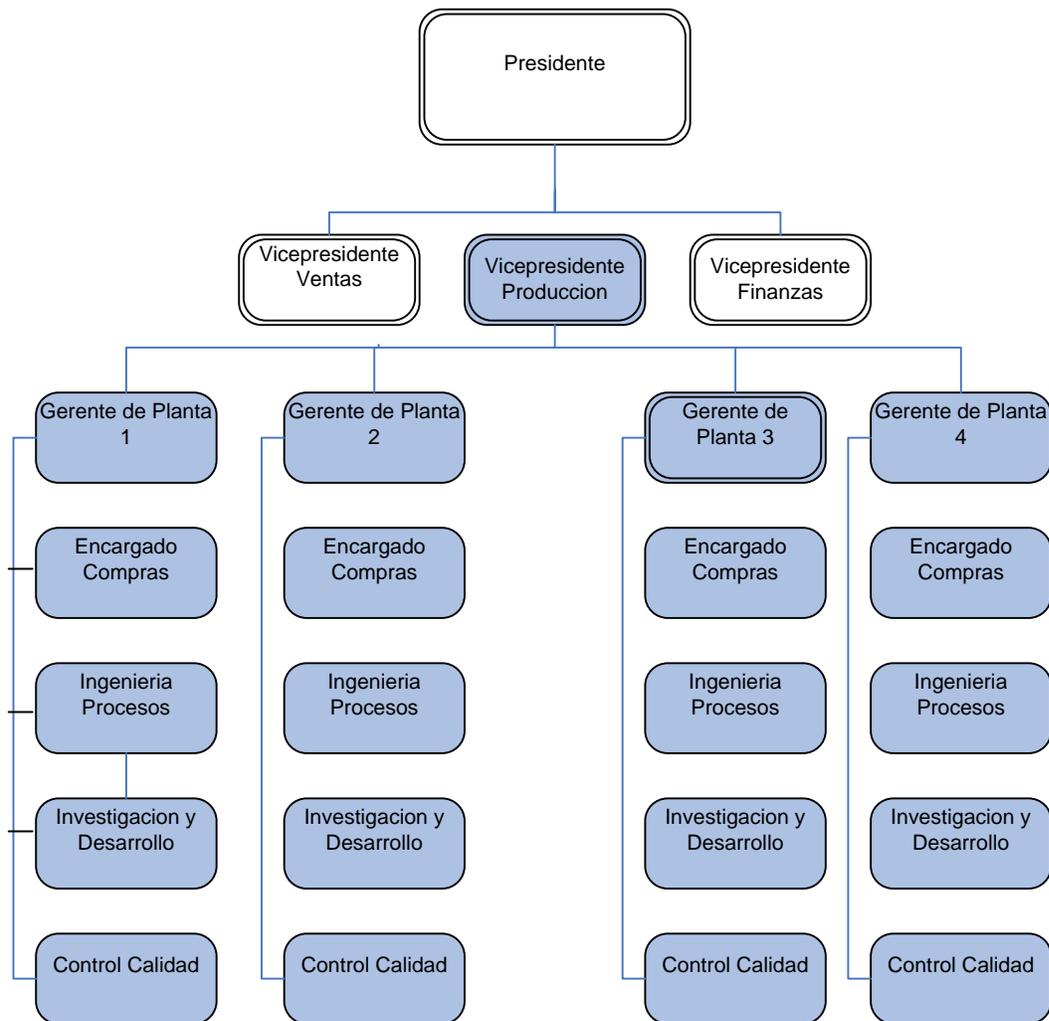
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CENTRALIZADA

En nuestro ejemplo tomamos la centralización que rige para el departamento de producción, en donde apreciamos que el vicepresidente tiene el apoyo de 6 gerentes y 4 jefes de planta y todos dependen del vicepresidente, quien toma todas las decisiones.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESCENTRALIZADA

Para nuestro ejemplo, seguimos tomando al departamento de producción, que muestra la forma descentralizada, es decir, el vicepresidente ha delegado responsabilidades en los 4 gerentes de planta, quienes toman las decisiones correspondientes y tienen a la vez otros departamentos a su cargo, En estos casos, las decisiones las toman los gerentes de planta. Es importante aclarar que los departamentos de ventas y finanzas, también tienen sus diferentes divisiones.



1.4 Fines de la empresa

Dependiendo del tipo de empresa que se trate, así serán los fines que persiga la empresa, por ejemplo, satisfacer un servicio, vender un producto, atender a determinada población, etc., sin embargo, toda empresa si es comercial, básicamente su fin será el lucro, es decir, obtener un rendimiento sobre el capital invertido de los accionistas.

El objetivo principal de las empresas siempre debe ser la maximización de la riqueza de los accionistas, teniendo cuidado de no confundir con la maximización de las ganancias. A un accionista le interesa más la utilidad por acción que obtenga, que el valor total de las utilidades.

Es importante también tomar en cuenta que el valor de mercado que tengan las acciones de la empresa en determinada fecha, será primordial al momento de efectuar una desinversión.

Se puede indicar también que las empresas tienen un fin social, desde el momento que se constituyen y generan empleos, pagan impuestos y satisfacen una necesidad.

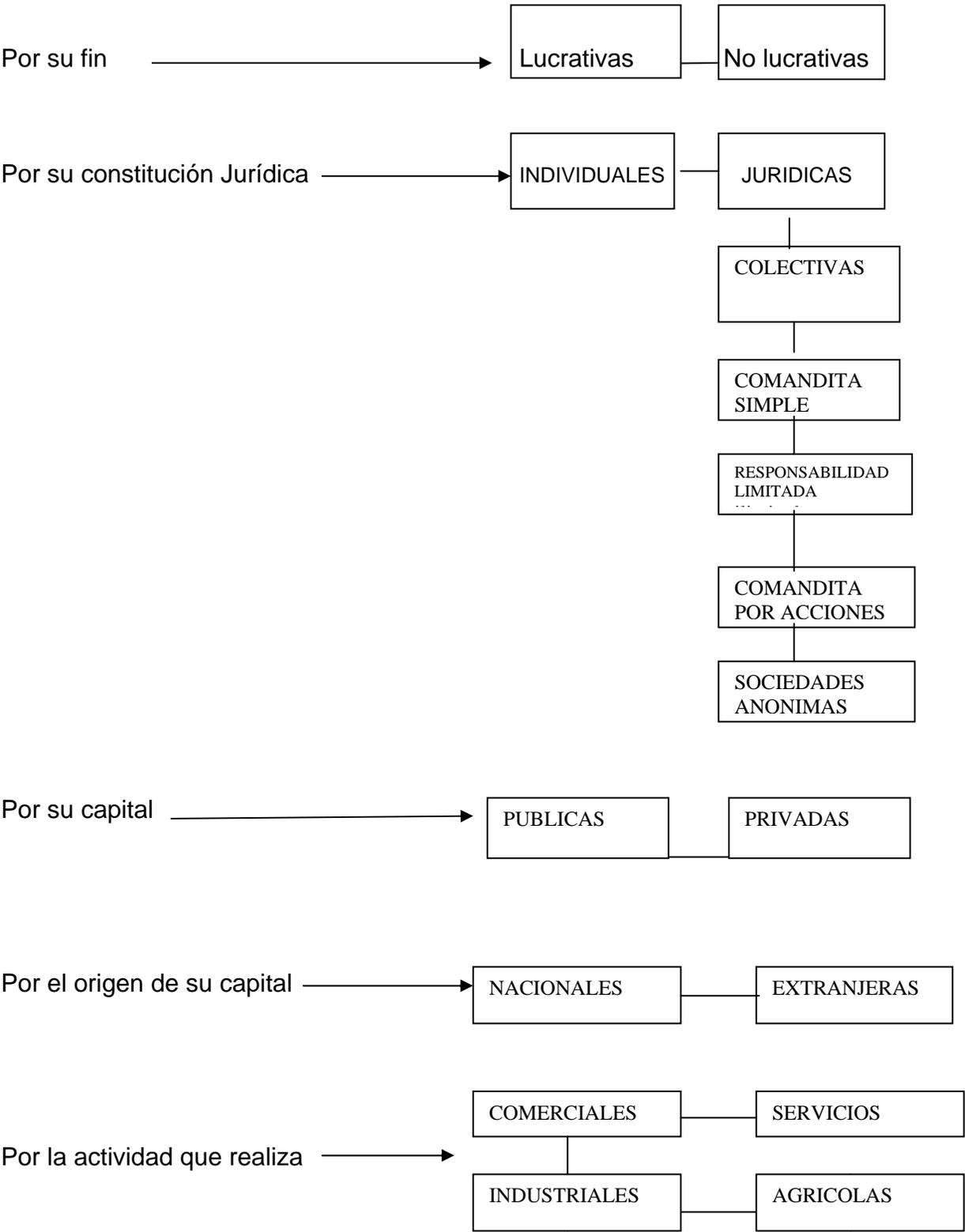
1.5 Clasificación legal de las empresas

En el medio guatemalteco las empresas se organizan y funcionan de acuerdo a la legislación vigente. Son de carácter individual si pertenece a un solo propietario y es sociedad cuando el capital pertenece a dos o más personas; las sociedades que pueden ser según el código de comercio vigente, son: “Sociedades Colectivas, Sociedades en Comandita simple, Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades Anónimas y Sociedades en Comanditas por Acciones”. (3: 3)

Las empresas pueden ser públicas, privadas o mixtas, según la constitución de su capital y dependiendo de la procedencia de su capital, éstas pueden ser nacionales o extranjeras.

En base a la actividad que desarrolla, la empresa puede ser de carácter comercial, de servicios, industrial y agrícola

Para visualizar de una mejor manera como se clasifican las empresas, observamos el siguiente esquema:



CAPITULO II

FUNCIONES DEL CONTRALOR

2.1 Definición de Contralor

Las finanzas y principalmente la administración financiera también se considera un elemento importante en este contexto y se dice que es “el arte de trabajar con recursos económicos para la consecución de los objetivos de rentabilidad previamente planificados o que obedecen a lineamientos de los accionistas que buscan maximizar sus capitales, por medio de inversiones en otras empresas”(9:200). Estos recursos deben manejarse eficientemente para eliminar cualquier riesgo de pérdida de capitales, aunque éste no puede desaparecer.

Dentro de este crecimiento económico de las economías, el contador público y auditor tiene una participación activa y se le define como: La persona especialista en Contabilidad y Auditoria, que ha completado un pénsum de estudios, se ha sometido a exámenes prácticos de la profesión, ha sustentado su tesis, es colegiado activo y debe estar trabajando en la profesión. También debe llenar una serie de requisitos morales y éticos que la naturaleza de su trabajo le exige. Dentro de la diversidad de actividades y funciones que desempeña, en un conglomerado de empresas organizadas como grupo financiero, recientemente se ha incorporado el puesto de contralor, palabra que ha evolucionado de la palabra del francés “Compte” cuenta y se relaciona con la contabilidad.

El contralor es “el ejecutivo financiero de una empresa que combina las responsabilidades de la contabilidad, la auditoria, la preparación de presupuestos, planeación de utilidades, planeación fiscal, los informes de funcionamiento y las coordinaciones de las actividades corporativas”. (9:14)

Se dice que el contralor, es el socio de las cifras en el equipo administrativo, es decir. que por la complejidad administrativa, es necesario en aquellas empresas de cierta magnitud. La postura de este funcionario es precisamente la de formar equipo con la dirección de la empresa para disponer los medios necesarios que controlen, vigilen y decidan sobre las operaciones y resultados de la unidad de que se trate.

El contralor, es la persona experimentada en contabilidad, auditoria, finanzas, aspectos fiscales, financieros, laborales y administrativos, que se desempeña tanto en el ámbito de empresas públicas como privadas. En Guatemala, el puesto de CONTRALOR es implementado en las corporaciones de empresas comerciales, quienes por el crecimiento que experimentan en sus operaciones y complejidad de sus transacciones, requieren de expertos para ejercer y desarrollar planes que permitan un mejor control y eficiencia en las mismas. Normalmente el Contralor es nombrado por las máximas autoridades de la empresa (Consejo de Administración) a quienes debe reportar directamente.

El contralor debe reunir conocimientos técnicos y científicos que le proporciona la profesión de contador público y auditor.

Es importante mencionar que el contralor es una persona que procesa y analiza la información financiera que utilizará la alta dirección de la empresa para la toma de decisiones. Es el responsable del mantenimiento de una adecuada estructura de control interno y del aprovechamiento al máximo de los recursos tanto financieros como administrativos, con los que cuenta la empresa.

El puesto de contralor se implementa en empresas organizadas como corporaciones, en donde la información financiera es compleja y variada, es decir, las organizaciones no se dedican a la explotación de un solo producto o servicio, sino sus operaciones son diversificadas.

El contralor dentro de estas organizaciones juega un papel decisivo en la toma de decisiones de la administración, quien confía en la información que le proporciona este puesto, por considerar que quien lo realiza es un experto en materia contable, fiscal, auditoría y análisis de la información financiera.

Ante los constantes avances en el mundo de los negocios, cambios en tecnología, diversificación de las empresas, su expansión comercial, cambios en la forma de mercadear los productos y servicios, constantes modificaciones en aspectos fiscales y la modernización financiera implementada, ha sido necesario que el contador público y auditor guatemalteco se vea en la necesidad de

actualizarse para estar a la vanguardia de todos estos avances y cambios, siendo necesario profesionalizarse ya no únicamente en su campo sino en otros que en años anteriores le eran indiferentes.

El contador público y auditor, cuando se desempeña como contralor, en una corporación de empresas comerciales, cuenta con la capacidad técnica, intelectual y científica que lo distingue de otros puestos, por la naturaleza y especialización de su trabajo.

Normalmente el puesto de contralor recae en un profesional de la contaduría pública, quien logra a través de su capacidad, la eficiencia en los recursos financieros y el resguardo de los bienes, optimiza los resultados que se obtienen de las operaciones normales de un negocio en marcha.

Generalmente el contralor, es nombrado por el consejo de administración de la empresa, según la organización que se tenga y es a este órgano administrativo a quien presenta sus informes.

Los informes que presenta el contralor, son objetivos, razonables y ajustados a la naturaleza de la empresa.

El contralor en la ejecución de su trabajo mantiene la suficiente independencia mental al momento de emitir sus informes y no se ve influenciado por las relaciones interpersonales que debe mantener con el personal de las empresas que supervisa.

Toda empresa que cuenta en su organización con el puesto de contralor, mantiene resguardados sus bienes y logra un mejor aprovechamiento de los mismos, lo cual se traduce en mayores utilidades y disminución de riesgos innecesarios, tanto financieros como fiscales. Asimismo, se mantiene una constante supervisión del trabajo que ejecutan las otras unidades productivas que constantemente cuentan con el apoyo, asistencia, asesoría y supervisión del contralor.

En las empresas organizadas se le da todo apoyo al contralor para que ejecute su trabajo y se toman en cuenta sus recomendaciones y criterios en la conducción del negocio.

El contralor es una persona clave para el consejo de administración, por ser el encargado de procesar la información y presentarles debidamente analizados los resultados de sus operaciones, para que sean ellos quienes en última instancia tomen las decisiones correspondientes.

Todo contralor observa en la ejecución de su trabajo, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados vigentes (PCGA), las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), Guías de Auditoría Interna, y toda referencia técnica que tiene a disposición, para presentar un trabajo profesional.

Es importante indicar que en Guatemala los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) han quedado derogados y en sustitución se han adoptado las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), siendo en la actualidad 41 NIC publicadas por el International Accounting Standards board (IASB) de observancia obligatoria en Europa a partir del año 2005, principalmente para las empresas que cotizan en la Bolsa. En Guatemala son de observancia obligatoria a partir del año 2003.

Según el IASB cuando se emplea la expresión Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se hace referencia tanto a las Normas Internacionales de contabilidad (NIC) como a las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

También es importante mencionar que el contralor mantiene el secreto profesional y no divulga la información a la que tiene acceso, por la propia confidencialidad de los datos y confianza que la administración ha depositado en él.

El contralor, constantemente se actualiza de los cambios que ocurren en su profesión, tanto en aspectos financieros como fiscales, económicos, laborales, técnicos, etc., para poder brindar la asesoría correspondiente y de esa manera ser eficiente y mantener para la empresa que labora un razonable grado de seguridad en todos sus aspectos.

2.2 Responsabilidades del Contralor

Por la seguridad que la actividad financiera requiere en la información a tomar en cuenta para la toma de decisiones, es responsabilidad del contralor preparar todos sus informes en forma objetiva y razonable, tomando en cuenta la delegación y autoridad que se le ha otorgado, por lo que el contralor deberá dedicarle el tiempo suficiente en la preparación de dicha información, siendo el responsable directo del contenido de toda la información cuantitativa. El contralor tiene la responsabilidad que la información que presenta al departamento financiero sea razonable, que esté libre de errores y que sea objetiva con la experiencia observada en la empresa, asimismo, es su responsabilidad directa detectar las desviaciones en los costos y variaciones con los presupuestos operativos, debiendo justificar e informar a la junta directiva la razón de dichas variaciones.

Dentro de sus responsabilidades, también se le atribuye la observancia y aplicación de las obligaciones fiscales y legales que la empresa debe cumplir, caso contrario se atenderá a lo regulado en la legislación guatemalteca actualmente en vigencia, contenido en el marco legal siguiente: 1) Código de Comercio, decreto 2-70 y sus reformas, 2) Código Civil, decreto 106, 3) Código Penal, decreto 17-73 y sus reformas 4) Código Tributario, decreto 6-91 y sus reformas, los cuales se transcriben a continuación:

1) Código de Comercio, decreto 2-70 y sus reformas: En su artículo 191 RESPONSABILIDAD. Indica lo siguiente: Los contadores, auditores o los comisarios, están obligados a cumplir sus deberes con toda la diligencia y son responsables ante los accionistas de la sociedad, en la forma establecida en el Código Civil para los profesionales. Los Contadores, auditores o los comisarios observarán la debida reserva sobre los hechos y documentos que lleguen a su conocimiento por razón de su cargo.

2) Código Civil, decreto ley 106 y sus reformas

Artículo 2033, especifica lo siguiente: El profesional está obligado a prestar sus servicios con toda dedicación y diligencia y con arreglo a las prescripciones de la ciencia o arte de que se trate, siendo responsable de los daños y perjuicios que cause por dolo, culpa o ignorancia inexcusable, o por la divulgación de los secretos de su cliente.

3) Código Penal, decreto 17-73 y sus reformas decreto 30-2001, que indica lo siguiente: ESTAFA MEDIANTE INFORMACIONES CONTABLES

ARTICULO 271.- Comete el delito de estafa mediante informaciones contables, el auditor, perito contador, experto, director, gerente, ejecutivo, representante, intendente, liquidador, administrador, funcionario o empleado de entidades mercantiles, bancarias, sociedades o cooperativas, que en sus dictámenes o comunicaciones al público, firmen o certifiquen informes, memorias o proposiciones, inventarios,

integraciones, estados contables o financieros, y consignen datos contrarios a la verdad o a la realidad o fueren simulados con el ánimo de defraudar al público o al Estado.

Los responsables, serán sancionados con prisión incommutable de uno a seis años y multa de cinco mil a diez mil quetzales.

De la misma forma serán sancionados quienes realicen estos actos con el fin de atraer inversiones o aparentar una situación económica o financiera que no se tiene.

Si los responsables fueren auditores o peritos contadores, además de la sanción antes señalada, quedarán inhabilitados por el plazo que dure la condena y si fueren reincidentes quedarán inhabilitados de por vida.

"ARTICULO 358.- "ARTICULO 358.- "A". Defraudación tributaria. Comete delito de defraudación tributaria quien, mediante simulación, ocultación, maniobra, ardid, o cualquier otra forma de engaño, induzca a error a la administración tributaria en la determinación o el pago de la obligación tributaria, de manera que produzca detrimento o menoscabo en la recaudación impositiva.

El responsable de este delito será sancionado con prisión de uno a seis años, que graduará el Juez con relación a la gravedad del caso, y multa equivalente al impuesto omitido.

Si el delito fuere cometido por persona extranjera se le impondrá además de las penas a que se hubiere hecho acreedora, la pena de expulsión del territorio nacional que se ejecutará inmediatamente que haya cumplido aquellas.

"ARTICULO 358.- * "B". Casos especiales de defraudación tributaria. Incurrirá en las sanciones señaladas en el artículo anterior, Numeral 6, quien lleve doble o múltiple contabilidad para afectar negativamente la determinación o el pago de tributos.

4) Código Tributario, decreto 6-91 y sus reformas, indica lo siguiente:

ARTÍCULO 80. Autores. Se consideran autores:

1. Los que toman parte directa en la ejecución del hecho u omisión:
2. Los que induzcan directamente a otro a ejecutar la infracción.
3. Los que participen en la ejecución de hechos, sin los cuales no se hubiera efectuado la infracción.

ARTÍCULO 82. Responsabilidad de los profesionales o técnicos. Los profesionales o técnicos emitirán sus dictámenes, certificaciones u otras constancias similares, vinculadas con la materia tributaria, de conformidad con las normas y principios legales, científicos o técnicas aplicables.

ARTÍCULO 95. Responsabilidad. Los profesionales o técnicos que por disposición legal presten servicios en materia de su competencia para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los sujetos pasivos de éstas, son responsables, si por dolo se produce incumplimiento de sus obligaciones.

El presente artículo se aplicará en congruencia con lo que establecen los artículos 70, 82 y 90 de este Código. En consecuencia, esta infracción será sometida siempre al conocimiento de juez competente del ramo penal.

En el ejercicio de su profesión tiene la obligación de observar lo normado en la Ley de colegiación profesional, decreto 72-2001 del Congreso de la República, caso contrario se hará acreedor de las sanciones del Tribunal de Honor según lo indica el artículo artículo 26 así: **Sanciones:** Las sanciones que las autoridades de los colegios pueden imponer, son las siguientes: Sanción pecuniaria, amonestación privada, amonestación pública, suspensión temporal en el ejercicio de su profesión y suspensión definitiva. La suspensión temporal en ningún caso puede ser menor de seis meses ni mayor de dos años. La suspensión definitiva, la pérdida de la condición de colegiado.

El contador público y auditor, tiene la responsabilidad de responder a estas exigencias y por lo tanto debe prepararse profesionalmente para poder desempeñar el puesto de Contralor, que es una actividad inherente a su profesión, por ser el experto en materia financiera, surge así, la importancia que conozca cuáles son las principales funciones que debe desarrollar cuando se desempeña

en este puesto, así como los controles que debe implementar para que su trabajo sea con la calidad profesional que la profesión exige.

El contralor será el responsable de supervisar que se implemente una adecuada estructura del control interno en la empresa, que le permita ser eficiente al hacer uso adecuado de los recursos financieros disponibles, siendo más competente en el entorno comercial y financiero al que pertenece.

Sobre la base de lo descrito anteriormente, es importante que el Contralor se desempeñe eficientemente en el puesto asignado, que presente oportunamente sus informes, sus recomendaciones y velar porque las operaciones contables de la empresa sean razonables y estén preparadas observando Normas internacionales de contabilidad (NIC), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA). Es importante no olvidar que se cumplan con las leyes tanto fiscales como mercantiles y cualquier precepto legal aplicable vigente en el país.

Dentro de las grandes corporaciones ha surgido la necesidad que exista una persona que se dedique a recolectar la información, supervisar y controlar las actividades financieras, contables, fiscales y administrativas de la corporación, para presentarla en forma unificada a la administración. Esta persona ha sido llamada en el medio como contralor.

Dentro del área financiera, tiene que analizar la necesidad que tiene la empresa de capital de trabajo o el exceso del mismo, analizar la estructura de endeudamiento y la composición de su capital, política de dividendos y la negociación de préstamos bancarios o inversiones. También tendrá que establecer los índices financieros que se requieran para hacer las recomendaciones correspondientes.

En el área contable, es el responsable de velar porque la empresa cuente con un sistema contable acorde a sus actividades, lograr que la contabilidad se encuentre sistematizada, que esté al día y que la información que se presenta sea oportuna, razonable y confiable para la toma de decisiones de parte del órgano de administración.

El aspecto fiscal es un papel muy importante que desarrolla el Contralor, porque es aquí donde debe elaborar y recomendar la proyección fiscal que se necesita, para no trabajar en forma equivocada, sin ningún plan debidamente proyectado y que le podría ocasionar a la empresa el pago de impuestos en exceso o efecto negativo en el flujo de caja. También debe velar porque la corporación cumpla con todos los requisitos fiscales de funcionamiento y el pago en tiempo de los impuestos a los que pueda estar sujeta. Tomando en cuenta la vigencia del Código Tributario y la ley contra la defraudación fiscal y aduanera, el Contralor también es un elemento importante en el área fiscal.

En el aspecto administrativo debe velar porque se cuente con los manuales y procedimientos de operación, así como la documentación de los sistemas y programas que se han implementado, exigir que se cuente con los programas fuentes y no únicamente programas objeto, que normalmente las empresas vendedoras o programadores instalan. Que la empresa siempre cuente con tecnología y programas actualizados. Asimismo, debe velar porque los empleados se mantengan actualizados de los principales avances tecnológicos.

Su función en los controles internos de la corporación es de vital importancia, debido a que es la persona responsable de la implementación y estandarización de los mismos, de manera que en todas las actividades comerciales de las entidades, los Controles Internos jueguen un papel importante y a la vez sean confiables para el inversionista. Es importante indicar que todos los controles internos que se implementen, deben ser de observancia general en todas las empresas y actividades de la entidad, es decir, que todo control interno debe aplicarse a todas las empresas que conforman la corporación, con la finalidad de lograr uniformidad.

Cuando se toman decisiones mercadológicas, implica trabajar con cifras monetarias, es aquí donde interviene el contralor con su experiencia para analizar los diferentes escenarios que se presentan para valorar su razonabilidad y aplicación cuando se comparan con las cifras históricas obtenidas por la empresa. “El contralor progresista se ha enfrentado a este reto mercadológico, que aunque no es su campo de acción, si es de vital importancia su participación y ha

aceptado el reto, siendo que en la actualidad en las corporaciones su intervención es muy valiosa. Esto se ha logrado mediante la identificación de los tipos de información necesarios para administrar el negocio, la producción de la información, cuando se ha requerido, el desarrollo de mejores medios de transmisión y procesamiento de la información, la interpretación de los datos y la participación activa en las decisiones diarias de la planeación del futuro. Acaso existen decisiones mercadotecnicas que no tengan impacto en las utilidades de la empresa? o que no puedan mejorarse mediante información financiera más precisa y oportuna? el cumplimiento del puesto de contralor actualmente es diferente a como se le conceptuaba en el pasado, ahora se preocupa por el futuro.” (9: 836)

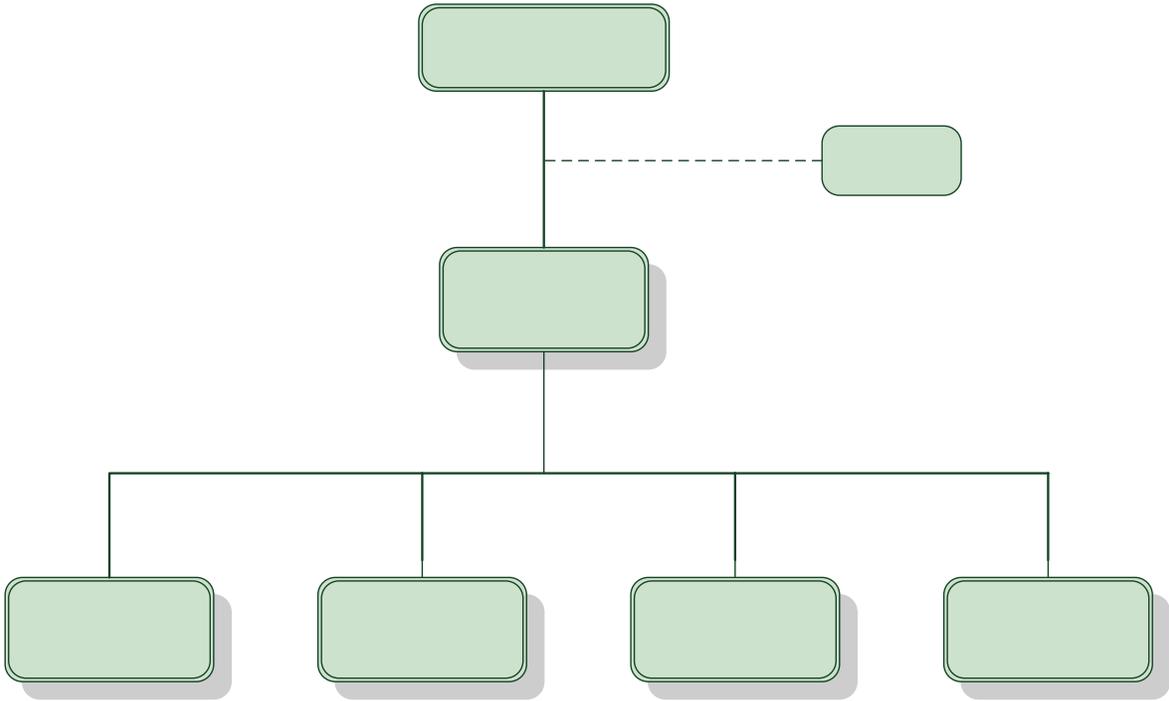
“La labor importante del contralor tiene lugar en el momento de la toma de decisiones, cuando se formula la pregunta implícita el cambiar un activo por un gasto o un activo por otro, tal como efectivo a cambio de una promoción de ventas o a la inversión en un plazo mayor para las cobranzas, nos va a dar más clientes y ayudará a que el negocio sobreviva y crezca?. Es obvio que la labor del contralor, en lo relacionado con mercadotécnica, no es una ocupación de tiempo parcial, tampoco es una labor que pueda delegarse en una persona que no tenga interés en el negocio o sea incompetente. El personal de mercadotécnica es gente muy ocupada, se trata de personas que toman decisiones y están acostumbradas a ello. Sus realizaciones hacen que la compañía se mueva y las exigencias de los negocios actuales implican acciones muy rápidas con frecuencia, pero siempre buenas decisiones. La necesidad de información pertinente y oportuna y de tener buen juicio es algo fundamental.” (9: 837)

2.3 Manual del Contralor

El manual, lo definimos como el procedimiento escrito a seguir por el personal de contraloría, en las diferentes tareas asignadas, instruir a la persona para precisar las funciones y relaciones con cada unidad administrativa y financiera, estableciendo las responsabilidades de cada uno, coadyuvar a la ejecución de las labores asignadas y uniformidad en el trabajo, lograr consecuentemente de esta manera los objetivos que se pretenden al implementar los manuales, que son: eficiencia, seguridad, rentabilidad, optimización de los recursos, etc., Con la finalidad de visualizar de una manera general, el manual se ha organizado de tal manera que sea una herramienta útil y práctica para los diferentes usuarios. El manual incluye las siguientes secciones:

- Posición en la organización del contralor y su estructura administrativa
- Manual de funciones
- Organización del departamento de contraloría y su organigrama
- Campos de actuación
- Descripción del puesto del contralor
- Funciones del Contralor
- Relación del contralor con los diversos departamentos de la empresa
- Características profesionales y personales

Dentro de la estructura administrativa de la Holding, (centralizadora) es decir, como se organiza la misma, para definir el orden jerárquico y los niveles de autoridad y comunicación, también es necesario definir la posición que ocupa el contralor, que siempre estará a nivel de asesor y reportando a la junta directiva de la corporación.



Junta Directiva

Gerente Regional

2.3.2 Manual de funciones

Sobre la base de la descripción del puesto del contralor, se desarrolla el manual de funciones del contralor, su organigrama, los campos de actuación, la relación que mantiene con los diferentes departamentos, y las características personales y profesionales que debe reunir. El modelo del manual de funciones del contralor que se presenta, contiene las actividades más importantes, que en algunas se han unificado por estar inmersas unas con otras, es decir, actividades que dependen unas de otras.

Describimos la actividad y la periodicidad con la que se realiza, así como el objetivo que se pretende alcanzar con dicha función y lo más importante, el procedimiento que tiene que llevar a cabo el contralor para realizarla. El manual de funciones se implementa en las empresas bien organizadas y no sólo se realizan las del Contralor, sino cada puesto tiene definido el suyo, el cual es una herramienta administrativa que utiliza el departamento de Recursos Humanos para la inducción de los nuevos empleados.

Asimismo, los manuales de funciones no son los únicos que pueden implementarse, existen diversos manuales que cada organización va incorporando en sus actividades diarias, como por ejemplo, podemos indicar que existen manuales técnicos para ventas, manuales de producción, manuales de servicio, etc.

[Manual de funciones.xls](#)

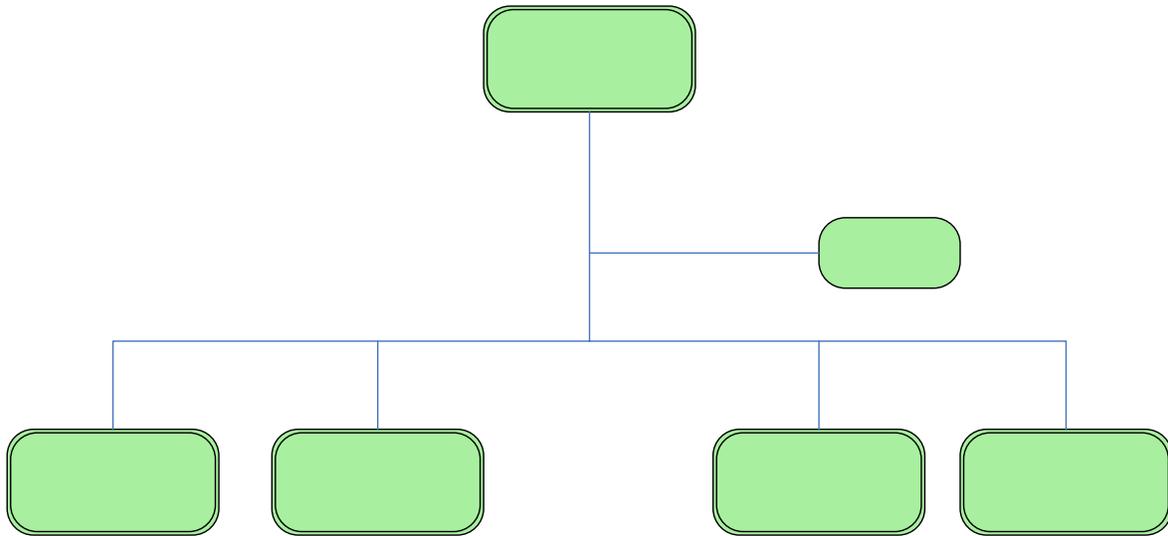
[manual de funciones.xls](#)

2.3.3 Organización del departamento de contraloría

La responsabilidad tiene que ser delegada y acompañada por la consiguiente autoridad, es muy importante que en el departamento de contraloría se tome muy en cuenta esto, en vista que al ser muy amplio el campo de actuación del departamento, existen muchas funciones que el Contralor no puede realizar directamente, por lo que tiene que delegar en personal auxiliar. Es importante designar las líneas primarias de autoridad a seguirse, para luego establecer el organigrama respectivo para establecer las líneas de comunicación adecuadas, haciendo énfasis que el siguiente organigrama que se presenta es básico y puede variar en cada corporación, todo dependiendo del tamaño de la entidad de que se trate.

Es necesario establecer el flujo de comunicación de la información administrativa definido en forma razonable. Este patrón debe describir los puntos de intercambio y el orden en el cual los ejecutivos responsables tienen acceso para aprobar, desaprobar y recomendar decisiones o acciones determinadas con base en la información.

Organigrama del departamento de contraloría



Cont

Contralor Auxiliar
Contable General

Contralor Auxiliar
Contable de
Costos

Por la relación que Contraloría mantiene con los diferentes departamentos de la corporación, es necesario crear las auxiliaturas visualizadas en el anterior organigrama, siendo sus funciones generales las siguientes:

Contralor Auxiliar de Contabilidad General

- Revisar todos los libros contables que incluye, diario, mayor, estados financieros
- Verificación y aprobación de cada uno de los asientos contables
- Aprobación de cualquier cambio en el catálogo de cuentas
- Mantenimiento actualizado del catálogo de cuentas según la naturaleza de cada empresa
- Control y resguardo de propiedad, planta y equipo
- Autorización de bajas, ventas, traspasos de propiedad, planta y equipo
- Establecimiento del método adecuado de depreciación

Contralor Auxiliar Contabilidad de Costos

- Mantenimiento del sistema contable de costos
- Control de los presupuestos de producción
- Control, análisis y revisión de las principales variaciones en los presupuestos de operación industrial
- Control del costo de producción y sus principales variaciones
- Establecimiento de sistemas de valuación de costos
- Control y supervisión de la mano de obra, materia prima y gastos de fabricación

- Informes mensuales sobre las principales variaciones en los costos versus presupuestos
- Informes mensuales sobre las principales variaciones en los gastos
- Hacer las recomendaciones necesarias para lograr una reducción de costos
- Supervisión y control de los inventarios de materia prima
- Control y supervisión de los inventarios de materiales y suministros
- Valuación de los trabajos en proceso

Contralor Auxiliar Financiero

- Control y supervisión de los flujos de caja
- Control y pago de los proveedores
- Negociación de condiciones y plazos con los principales proveedores
- Administrar adecuadamente los flujos de caja y sugerir su inversión en los diferentes instrumentos financieros
- Actualización y pago en tiempo de los principales tributos
- Valuación de las inversiones para renovación del equipo de planta
- Valuación de las empresas para su fusión o compra
- Valuación de los proyectos de inversión
- Análisis de los estados financieros

Contralor Auxiliar Fiscal

- Asesorar en aspectos tributarios a los contadores
- Interpretar las diferentes leyes fiscales y dar sus recomendaciones
- Verificar el debido cumplimiento de los impuestos y contribuciones a que está afecta la corporación
- Revisión de las declaraciones mensuales de impuestos
- Revisión mensual de la operación de los libros fiscales
- Atender a las autoridades fiscales cuando se presenten o requieran información
- Responsable de la defensa fiscal de la corporación
- Evacuar las audiencias de las autoridades fiscales

2.3.4 Campos de actuación del contralor

Al ampliarse o expandirse los negocios, la administración de la empresa cada día ve mas dificultad en administrarla, controlarla y darle seguimiento a sus controles financieros y contables y el contador que tradicionalmente se conceptúa como el tenedor de libros, ya no es capaz de brindar toda esta ayuda a la gerencia, las funciones se han diversificado tanto, que los directores de las empresas han recurrido al contador público ya no sólo para que audite sus operaciones, sino le asesore en los diversos temas que actualmente requieren los negocios, siendo esto tan variado, que podemos clasificar los campos de actuación del CONTRALOR de la manera siguiente:

- Contables
- Fiscales
- Financieros
- Administrativos
- Mercadotecnia
- Sistematización
- Recursos humanos

“No importando como esté organizada la función de planeación de la corporación, el contralor tiene un papel de vital importancia que desarrollar. En este sentido el campo de actuación del contralor se considera que es muy amplia, pudiéndola definir como la persona que brinda información para la operación de la función de planeación” (9:28)

Como es de conocimiento general, siempre en el elemento humano hay resistencia al cambio o a la implementación de controles que tiendan a optimizar los recursos o a su resguardo, por lo que la actuación del contralor, debe ir acompañada de autoridad, por lo que su actuación será similar a la de un ejecutivo de la alta dirección. Esto implica que el contralor asumirá parte de la responsabilidad en el manejo del negocio, tomando parte en las deliberaciones administrativas, participando también en las decisiones importantes de junta directiva de la organización. La actuación del contralor siempre tendrá que ser proactiva y nunca pasiva, es decir, debe involucrarse en todas las actividades de la empresa. Los informes que presentan deben ser objetivos y a la vez constructivos y no limitarse únicamente a señalar las deficiencias o errores, sino a la vez a proponer las posibles soluciones, debiéndose involucrar directamente en la implementación de dichas correcciones.

El contralor, en el contexto actual, ya no se limita únicamente a los controles correctivos, sino va más allá, estableciendo los controles preventivos necesarios.

En las diferentes reuniones de la organización en donde el contralor se vea involucrado y exista conflicto entre diferentes departamentos, deberá actuar en forma imparcial y nunca dar una opinión favoreciendo a alguna de las partes involucradas, al no actuar así, en las siguientes oportunidades ya no involucrarán al contralor en sus deliberaciones, bajando la calidad de la información financiera y por consiguiente, los informes de éste tendrán menos importancia y los servicios del contralor cada vez son menos útiles a los demás departamentos de la corporación.

El contralor desempeña un papel muy importante en la planeación estratégica corporativa, la cual recibe de parte de él, información básica y elemental para su implementación y medición. Analiza las repercusiones financieras que tendrá la planeación estratégica y sugiere otras alternativas si alguna tiene efecto negativo en las finanzas.

También es el responsable de la planeación financiera, la cual debe tomar en cuenta las diferentes alternativas de inversión y los planes de expansión que se pretende implementar, debiendo validar los supuestos utilizados en el crecimiento de las ventas. Es parte importante del Contralor señalar las deficiencias o debilidades que presentan los diferentes departamentos en su información que se utilizará como base para la planeación estratégica.

“Al estudiar la posible adquisición de otra empresa, el papel del contralor es de vital importancia en la preparación de estados financieros pro-forma, que reflejarán la situación financiera de la nueva entidad a adquirir. Los contralores son estrategas corporativos, van más allá de procedimientos contables tradicionales, ellos preparan proyecciones financieras para señalar los beneficios que se pueden esperar de la fusión propuesta, preparando una cuantificación financiera, y explicando cuidadosamente las suposiciones hechas.

Cuando la corporación tiene dentro de su plan estratégico entrar a una nueva línea de productos, el contralor será el responsable de valorar sus costos, precio de venta, los canales de distribución, campaña publicitaria y volumen de crecimiento en las ventas, así como la utilidad que generará el proyecto.” (9:30)

En la planeación del negocio, el contralor también tiene un papel muy importante ya que tiene bajo su dirección la coordinación y la supervisión al proceso de planeación.

El contralor proporciona el soporte de consultoría para la preparación de los datos financieros, al momento de estar elaborando el plan estratégico, revisa el documento que contiene el plan previo a su finalización, siendo responsable de verificar que estén relacionadas las cifras financieras presupuestadas con los resultados reales históricos.

2.3.5 Descripción del puesto de contralor

Hacemos una descripción del puesto de contralor con la finalidad de tener un marco de referencia y guía, aunque es importante indicar que la misma no tiene límite y podría variar de una empresa a otra, todo dependiendo del grado de participación en la toma de decisiones que la administración le otorgue.

El contralor tiene cualidades únicas al ser un estratega corporativo. Al iniciar sus funciones diarias entran en contacto directo con cada aspecto y función del negocio. Para que el contralor comprenda las fuerzas que están atrás de los resultados financieros, debe capacitarse constantemente en forma profesional, lo que le permitirá hacer su trabajo organizado y tener ideas claras y fundamentadas de temas contables y financieros, asimismo, debe tener conocimientos amplios de otras disciplinas tales como administración, mercadotecnia, procesamiento de datos, producción, etc.

Dentro de la descripción del puesto del contralor, debe definirse cual debe ser el perfil de la persona a ocupar dicho puesto, las especificaciones del puesto, las características que debe reunir, una descripción general del puesto, así como las funciones básicas a desarrollar, responsabilidades específicas, la responsabilidad que tendrá sobre bienes y por último los medios de comunicación con la corporación.

Dentro de las actividades que actualmente el contralor desarrolla encontramos las que a continuación detallamos, que al analizar las mismas, pueden aplicarse a cualquier empresa, no importando su actividad comercial, porque las mismas están estructuradas de tal manera que le permiten desarrollar sus funciones en forma eficiente oportuna y a la vez incluye los elementos necesarios para contribuir con otros departamentos, así como mantener el control interno adecuado y brindar la asesoría que requiere la administración para la toma de decisiones importantes.

Contables

- Implementar los sistemas contables adecuados a la operación de la entidad
- Unificar los sistemas de información para todas las empresas de la corporación
- Supervisar la preparación de los estados financieros, tanto individuales como consolidados
- Preparar en forma analítica los estados financieros básicos
- Mantener el control general contable
- Sistematizar las operaciones contables con tecnología de punta y programas actualizados.
- Elaborar los manuales de procedimientos y sistematización contable

Control Interno

- Implementar los diferentes controles internos de cada área de la organización
- Preparar informes sobre valuación del control interno y recomendar las medidas correctivas que deben aplicarse
- Supervisar el manejo de las nóminas de sueldos y verificar que los controles en esta área se cumplan
- Velar porque se contraten los diferentes seguros que la empresa debe contar para minimizar pérdidas por incendio, robo, responsabilidad civil, interrupción de negocios, etc., y a la vez tener debidamente resguardados los bienes.
- Velar porque las inversiones de la empresa estén debidamente documentadas con los títulos de acciones correspondientes y que los mismos se custodien en caja fuerte con combinación compartida de la misma
- Será el responsable de establecer las gestiones y medidas para lograr una reducción de costos de operación, a fin de mantener una rentabilidad adecuada con el giro del negocio.
- Será miembro activo de los diferentes comités de la organización, como por ejemplo, comité de finanzas, comité de inversiones, comité de presupuestos, comité de sistemas.
- Auditar internamente las operaciones comerciales de la corporación
- Preparar oportunamente la planeación financiera
- Participar en la valuación de empresas para su adquisición o venta

- Será el responsable de elaborar la auditoria de adquisición (Due Diligence) en las empresas sujetas a futuras compras o fusión
- Participar en la evaluación de candidatos para los puestos de importancia
- Es el responsable de establecer los diferentes índices financieros e interpretar los resultados de operación.

Financieras

- Participar activamente en la negociación de nuevas empresas
- Contratar, negociar y supervisar la contratación de auditoria externa
- Revisar los diferentes contratos que la entidad suscriba
- Controlar y manejar el flujo de caja semanal y mensual,
- Participar directamente en la contratación y amortización de préstamos bancarios
- Controlar el área de Tesorería para lograr una optimización de los recursos
- Participar en la elaboración del plan anual de inversión y verificar que el mismo se cumpla, así como proponer nuevas formas de inversión
- Coordinar la elaboración anual de los presupuestos de operación
- Participar activamente en el plan estratégico tanto de la empresa como de la corporación como tal.
- Participar en las sesiones de junta directiva para conocer las diferentes decisiones que se toman y será responsable de su divulgación e implementación.

- Elaborar los proyectos de inversión y determinar si los mismos son rentables por medio de herramientas financieras como el valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)
- Analizar y recomendar a la administración qué fuente de financiamiento debe utilizar para capitalizar la empresa, ya sea por medio de Préstamos bancarios, emisión de títulos de deuda, aumento de capital con los mismos accionistas o por medio de la participación a nuevos socios.

Fiscales

- Responsable directo del aspecto fiscal y de velar que se cumplan a cabalidad con la aplicación y observación de los mismos.
- Preparar oportunamente la planeación fiscal
- Revisar y coordinar la redacción de las actas del órgano de administración y de las asambleas general de accionistas
- Mantener vigentes los nombramientos de los representantes legales y mandatos y poderes que la corporación otorgue.
- Mantener actualizados los datos de la corporación ante las autoridades fiscales, laborales y gremiales

DESCRIPCION DEL PUESTO DEL CONTRALOR

1 PERFIL DEL PUESTO

Puesto	Contralor	Departamento	Contraloría
Reporta a:	Presidencia y Junta Directiva	Personal a su cargo	5
Departamento relacionados	Gerencia, Contabilidad, Ventas, Sistemas		

2. ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO

Nivel Escolar	Licenciatura en Contaduría Pública		
Edad	30 a 50 años	Experiencia	5 años
Conocimientos especiales	Administración, Mercadotecnia, procesamiento de datos, producción Y aspectos fiscales.		

3.CARACTERISTICAS PERSONALES

Buena presentación	<input type="checkbox"/>	Facilidad de comprensión	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Buenas relaciones humanas	<input type="checkbox"/>
Habilidad manual			
Facilidad para trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	Dispuesto a viajar	<input type="checkbox"/>
Con vehículo propio	<input type="checkbox"/>	Habilidad numérica	<input type="checkbox"/>
Exactitud en detalles	<input type="checkbox"/>		
Facilidad de expresión	<input type="checkbox"/>		
Sin problemas de horario	<input type="checkbox"/>		
Mentalidad teórica-práctica	<input type="checkbox"/>		

4. DESCRIPCION GENERAL

-Es el estratega corporativo, está en contacto directo en cada aspecto y función del negocio. Tiene ideas claras Y fundamentadas de temas contables y financieros.			
-Deberá controlar y asesorar a los departamentos de: Contabilidad, Ventas, Recursos Humanos y sistemas Y presentar reportes financieros a la Junta Directiva.			
-Establecerá los controles internos para la corporación			

5. FUNCIONES BASICAS

- Implementar los sistemas contables y computarizados en forma unificada	
-Unificación de la información -Elaborar los manuales de procedimientos y sistematización contable - Auditar internamente las operaciones - Preparar la planeación financiera y fiscal -Participara en la valuación de empresas para su compra o fusión	
- Revisar y analizar los estados financieros, así como los impuestos que correspondan -Valuar constantemente y hacer las recomendaciones pertinentes sobre el control interno	
-Revisar los diferentes contratos que suscriba la corporación -Supervisar el manejo de la nómina de sueldos y condiciones salariales	
-Participar en la elaboración del presupuesto anual de operaciones e inversiones -Participar en sesiones de Junta Directiva y darle seguimiento a las decisiones allí tomadas	

6. RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

-Iniciar, preparar, y emitir las prácticas estándar relacionadas con las políticas contables -Asegurarse de que los controles internos sean adecuados -Registrar en forma apropiada las operaciones financieras que se encuentran en las actas de Junta Directiva -Compartir la responsabilidad al momento de contratar ejecutivos -Preparar e interpretar la información de costos presentada en los estados financieros y los informes De control administrativa de la compañía. -Mantener un programa continuo de Auditoría Interna -Revisar y aprobar los procedimientos para el manejo del efectivo y las propiedades de modo que se proteja a la compañía contra pérdidas debidas a negligencia o deshonestidad -Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y verificar contra esas asignaciones los importes y gastos	
-Coordinar los métodos de oficina, con los registros y procedimientos en toda la compañía y sus subsidiarias -Junto con los jefes de otros departamentos, revisar y aprobar los presupuestos de operación -Supervisar las actividades de los departamentos de contabilidad, auditoría interna y sistemas. -Control de presupuestos de la corporación.	

7. RESPONSABILIDAD EN BIENES

Manejo de presupuesto anual en gastos estimado en	Q40,000,000
Se aplica en	Costos de ventas, sueldos, gastos operativos

8. COMUNICACIONES

INTERNAS	Mantiene comunicación directa con: Presidencia, Gerencia, Contabilidad Ventas, y sistemas
EXTERNAS	Su comunicación será con: Bancos, aseguradoras, Auditoria externa Autoridades fiscales Proveedores

2.3.6 Funciones del Contralor

”La función que el contralor lleva a cabo es una tarea oficial, al suministrar al Presidente de la empresa o al tesorero informaciones estadísticas obtenidas de los registros contables y de otras fuentes, como una base para el financiamiento actual o futuro de la corporación.

También se incluyen como funciones la aplicación de procesamiento electrónico de datos a los sistemas y procedimientos contables y la puesta en práctica y coordinación del flujo de información.

En la mayoría de oportunidades el contralor actúa como asesor y sus recomendaciones son llevadas a cabo por los ejecutivos a cargo de los departamentos relacionados. El contralor puede recomendar procedimientos contables para diversas sucursales y dejar a cada director de sucursal el ponerla en práctica. Con frecuencia cooperan con el gerente de ventas recopilando información para el presupuesto de producción. Por lo general trabajan junto con el superintendente de la fábrica o el ejecutivo de ventas, según sea lo adecuado, para asegurarse de que las compras permanezcan lo más bajas posibles, de acuerdo con los requisitos de producción o de ventas”. (9:18, 19)

Tradicionalmente la función del contralor se ha considerado como función de apoyo, que antiguamente se definió bastante bien en muchas organizaciones. En lo fundamental, la función del puesto es mantener algún tipo de sistema de

control y medición de las operaciones históricas del negocio, sin embargo, la palabra "Control" no implica control en su sentido literal. En su mayoría se han mantenido al margen y han permitido que otros ejecutivos de otras áreas de la administración tomaran las decisiones importantes. Lo que han pasado por alto los Contralores tradicionales es el hecho de que, debido a la naturaleza única de su posición dentro de la corporación, se encuentran en un lugar muy especial desde donde pueden observar e incluso influir sobre la magnitud y la dirección de las utilidades.

“Los contralores para ejercer su responsabilidad tal como ha sido definida en forma tradicional, tienen que estar familiarizados con los detalles de todos los aspectos del negocio. El contralor es el individuo especial en la compañía que probablemente tenga, con la excepción del director general, el mejor conocimiento de los productos, de las instalaciones de fabricación, de la fijación de precios y de las condiciones competitivas. Ha tomado creciente importancia para los contralores aceptar la responsabilidad en las áreas especializadas de procesamiento de datos y equipos de comunicación, ahora es cada vez más frecuente que los contralores sean los voceros importantes de la política corporativa representándola ante las diferentes autoridades fiscales y gubernamentales, así como en las diferentes cámaras, en los sindicatos y diferentes organizaciones de todas las personas en la corporación, el contralor debe encontrarse en la posición única de poseer la mentalidad de apreciar las respuestas de las utilidades de las diversas áreas funcionales.

En esta forma, es natural que el contralor sea la persona más preocupada por los costos dentro de la empresa y a pesar de ello mantenga la postura de ofrecer sugerencias constructivas. El estar consciente de los costos no implica en si mismo tener una mentalidad mezquina a corto plazo, poco constructiva. La preocupación por los costos puede ser un vehículo dinámico mediante el cual el director general con la asesoría del contralor, pueda lograr el equilibrio de la organización y mejorar el proceso de planeación de utilidades de la compañía. La preocupación por los costos y la conservación de los recursos no es simplemente un medio que debe ser puesto en práctica durante las épocas de problemas económicos. Los planes para reducir los costos a largo plazo son parte de la actividad diaria de la corporación como la planeación de utilidades, la elaboración de presupuestos y la medición y logro de sus metas. La reducción de costos a largo plazo es un asunto que merece atención especial y debiera ser considerado como un socio igual y valioso de la planeación de las utilidades” (9:19)

El papel que actualmente desarrolla el contralor, cada vez más se le considera como un consultor interno en aspectos cuantitativos, quien a través de diversas técnicas, disciplina y objetividad puede ayudar a muchas otras áreas de la corporación a optimizar sus programas. Es el contralor quien se encuentra en la mejor posición para aconsejar al área de mercadotecnia sobre los niveles de rentabilidad geográfica y por cliente y sobre la eficiencia o ineficiencia de los medios y de las políticas de promoción.

El contralor también se encuentra en una posición ideal para asesorar al área de producción en relación con el uso eficiente de los costos directos de fabricación, así como de la utilización de los costos periódicos.

“Básicamente la contraloría se encuentra en el umbral del paso siguiente de la especialización de esa función. Ya no resulta suficiente tener un solo contralor de apoyo, o en realidad ni siquiera un contralor de división. La toma de decisiones se basa en gran parte sobre la información cuantitativa y todas las áreas de la compañía tienen que tomar decisiones con el fin de asegurar la rentabilidad.

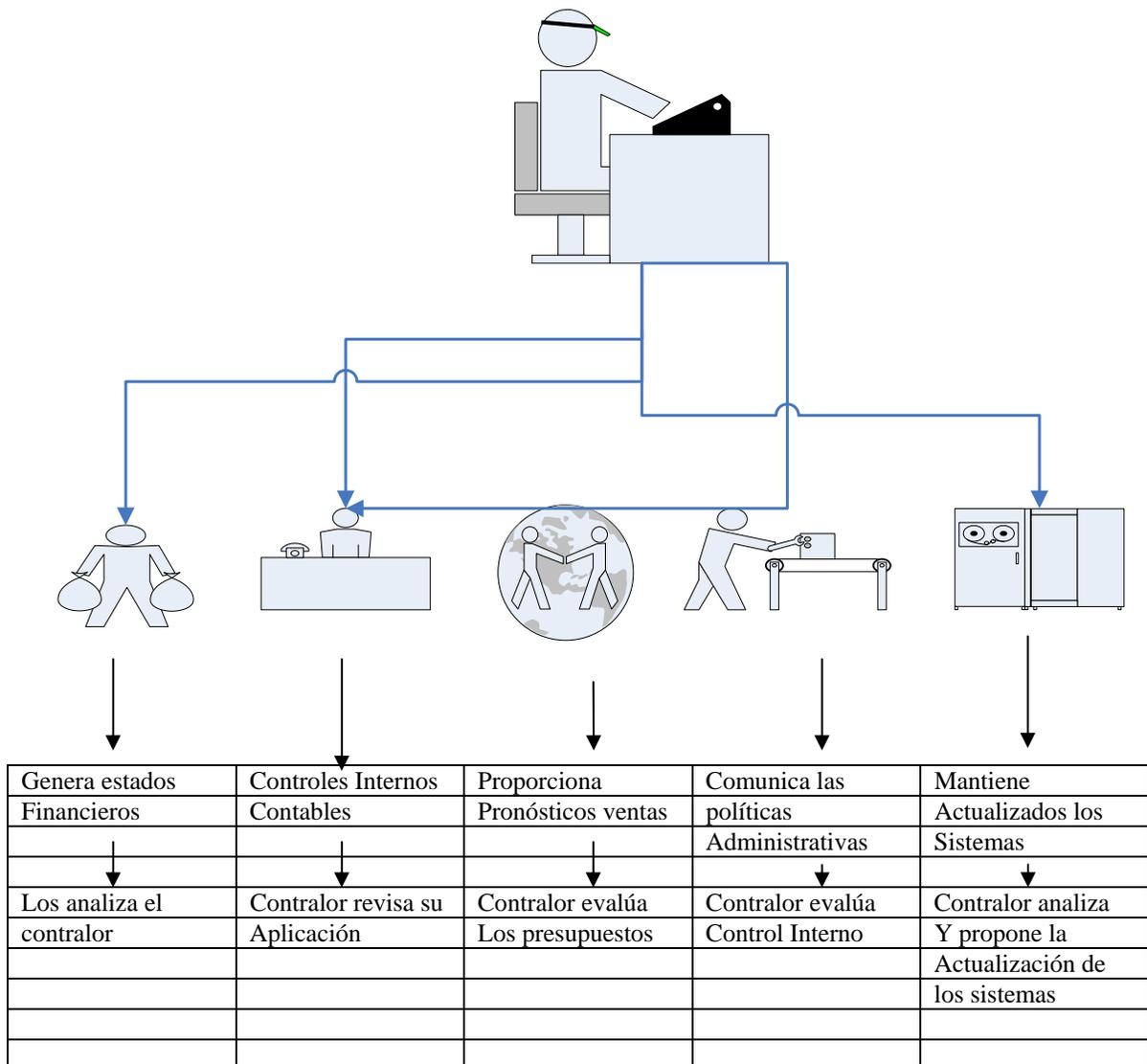
Con el transcurrir del tiempo y ante tanta diversidad de actividades comerciales y financieras que las corporaciones implementan en sus actividades, se predice que en el futuro no será suficiente un sólo contralor que tenga a su cargo tantas actividades, aún esté capacitado y especializado, será necesario que en el futuro existan contralores de mercadotecnia, de finanzas, un contralor de publicidad, un contralor de distribución, similar a como sucedió con la actividad de medicina, que antiguamente existió un médico general, sin embargo con el surgimiento de nuevas enfermedades, los médicos se dividieron y tomaron una especialidad en cada enfermedad, siendo que en la actualidad ya no existen médicos generales que curen todas las enfermedades.” (9:20)

Antiguamente la toma de decisiones en la administración eran exclusivas del gerente general, sin embargo, en la actualidad es más frecuente que se solicite a los contralores que tomen decisiones también, con lo que el papel del Contralor es más dinámico e importante en la conducción de la empresa.

Es muy importante que el contralor esté a la vanguardia de la tecnología actual, caso contrario se limitará únicamente a llevar controles inadecuados; deben considerar que su papel como el de comunicadores de información corporativa total y que no se limiten a la presentación de simples informes financieros, deben ir más allá de cifras históricas. “Los contralores deben tener claro que su responsabilidad es múltiple. Su responsabilidad por la custodia de la contabilidad tradicional, de la contabilidad de costos, del procesamiento de datos, de la elaboración del presupuesto, debe quedar bien identificada y complementada por una unidad por separado, la cual para fines de una mejor descripción, podría ser considerada como información de inteligencia.” (9:16)

2.3.7 Relación del contralor con los diversos departamentos de la empresa

Por ser amplia la actividad que lleva a cabo el contralor en la corporación, es necesario e indispensable que tenga que relacionarse con los diferentes departamentos de la empresa. Entre los departamentos que mayor relación se tiene es con contabilidad, tesorería, ventas, administración, y computación. La relación que mantiene es por la propia naturaleza de su trabajo. Para ilustrar de una mejor manera la relación que mantiene con otros departamentos, hacemos un diagrama del origen y secuencia de dicha comunicación:



2.3.8 Características profesionales y personales del contralor

Cuando hablamos de las características profesionales y personales del contralor, quien es un profesional de la contaduría pública y su campo de acción es el área contable, administrativa, fiscal, y auditoría, es necesario que el mismo reúna una serie de características profesionales y personales para poder desarrollar su actividad en una forma ética, moral y profesional, sin olvidar que también su entorno incluye el aspecto social. El contralor debe tomar en consideración las normas de auditoria generalmente aceptadas en Guatemala, que han sido emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, que rigen la profesión, principalmente la norma número uno, por estar relacionada con aspectos personales, las relativas a la ejecución del trabajo y normas del dictamen. Es importante indicar que las relativas al dictamen no le son aplicables por no estar emitiendo opinión sobre los estados financieros.

Personales →

1. Entrenamiento técnico y capacidad profesional
2. Cuidado y diligencia profesional
3. Independencia mental

Relativas a la ejecución
Del trabajo →

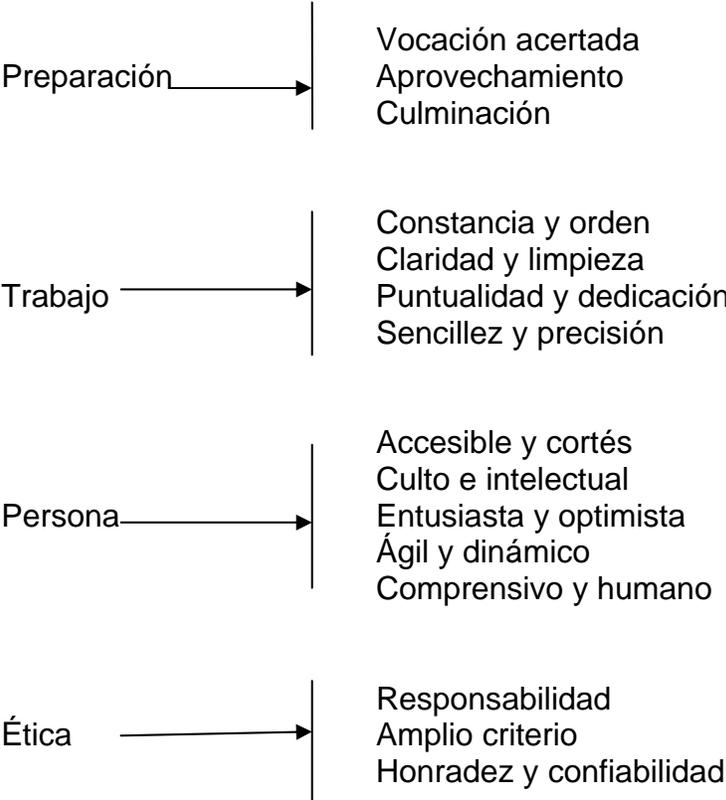
1. Planeación y Supervisión
2. Estudio y evaluación del control interno
3. Obtención de evidencia suficiente o significativa

Adicionalmente, el Contralor debe llenar otras características adicionales, que harán que su trabajo sea apreciado y cumpla con los objetivos del puesto, entre éstas detallamos las siguientes:

- ✓ Preparación técnica y adecuada
- ✓ Experiencia en auditoría

- ✓ Personalidad accesible
- ✓ Don de gente
- ✓ Conocimiento de los negocios en general
- ✓ Conocimiento de las leyes laborales y capacidad de resolución de conflictos
- ✓ Discreción y confidencialidad de la información a la que tiene acceso
- ✓ Capacidad analítica
- ✓ Facilidad de expresión en forma verbal y escrita
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo
- ✓ Facilidad para sintetizar
- ✓ Normas de ética profesional
- ✓ Capacidad para analizar información financiera
- ✓ Familiarizado con el control interno
- ✓ Capacidad de negociación
- ✓ Organizado con la información que maneja
- ✓ Conocimiento profundo de las leyes fiscales
- ✓ Personalidad para poder relacionarse con ejecutivos bancarios y comerciales

El Licenciado José de Jesús Vásquez en su libro Proyección Social, hace una clasificación del perfil que debe tener el profesional bajo el siguiente esquema:



El contralor en la ejecución de su trabajo debe observar y aplicar las diferentes normas de auditoria generalmente aceptadas en donde las circunstancias se lo exijan y principalmente la norma número cuarenta y uno, que se refiere a la educación continuada del contador público, que le permitirá mantenerse actualizado y prestar un servicio profesional acorde con la profesión. La educación continuada se conceptúa como la participación del contador público en los diferentes seminarios, congresos, cursos, conferencias, postgrados, etc., que se relacionen con la contaduría.

CAPITULO III

CONTROL INTERNO

3.1 Definición de Control Interno

La mayoría de instituciones lucrativas o de beneficencia que realizan operaciones financieras o comerciales, siempre necesitan llevar algún tipo de control, “si tomamos como ejemplo a las instituciones religiosas y de beneficencia que aceptan donativos en dinero del público, hacen que más de una persona cuenten los fondos recolectados y a menudo, usan una caja cerrada para hacer la colecta.

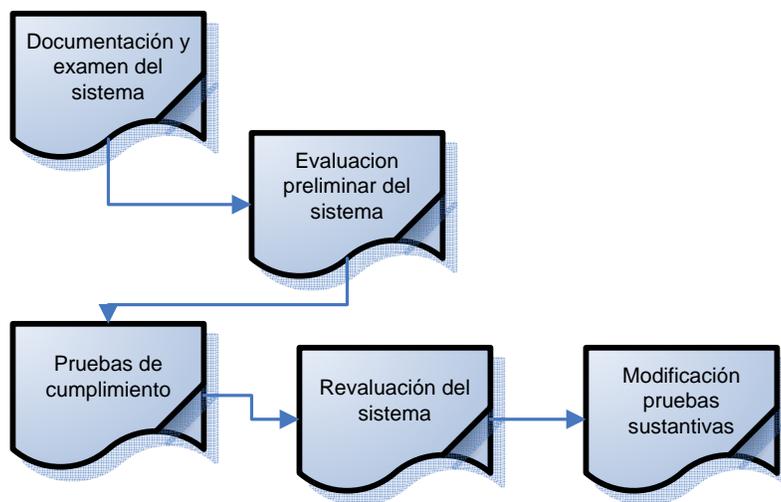
En el mundo de los negocios, muchas empresas que pagan los sueldos con cheque requieren dos firmas para que esos cheques puedan ser cambiados en el banco. Otro control es el de pagos de sueldos, cuando los empleados reciben su salario con base en el tiempo trabajado, consiste en hacer que alguien en calidad de supervisor, autorice los registros de trabajo antes de que se efectúe el pago.

Sin controles de este tipo es muy difícil que una empresa pueda proteger sus activos, confiar en sus registros y en general, operar en forma eficiente. En la medida en que las empresas van necesitando sistemas de control, el proceso de registro, del costo y esfuerzo requeridos para establecer los mismos y de las posibles consecuencias de su omisión se va volviendo complejo. Corresponde a la administración, no al contralor, cuidar que se establezca una estructura adecuada para minimizar la posibilidad de que los errores e irregularidades queden sin detectar

Podemos definir el control interno como “El sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para:

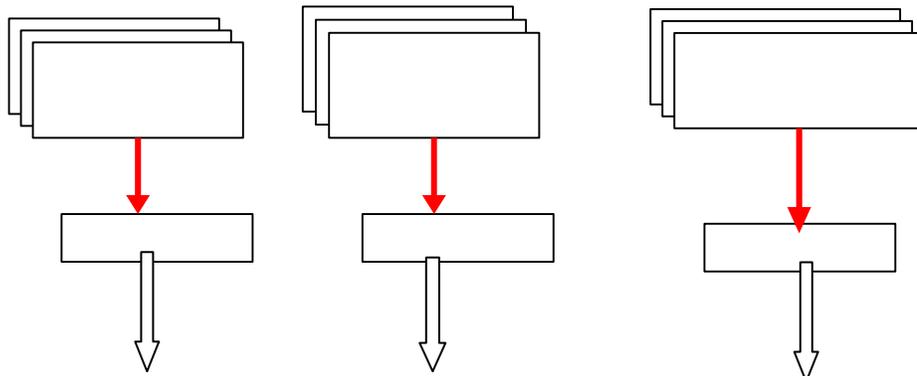
- 1) proteger los activos
- 2) obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos
- 3) promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía;
- 4) Comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.” (1:208)

En toda la fase operativa de la empresa, es necesario el establecimiento de controles internos adecuados. Las etapas de la revisión y evaluación del control Interno que debe observarse en la fase inicial, lo podemos estructurar de la siguiente manera:



Lo anteriormente expuesto es lo que se conoce a nivel internacional, que es importante conocer, sin embargo, en el medio guatemalteco, el contador público observa y aplica en la evaluación de la estructura del control interno, lo que dicta el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, (NAGA) a través de las normas de auditoría generalmente aceptadas, y específicamente la norma número catorce

A continuación un resumen de los aspectos importantes que indica la norma catorce, principalmente en: “Que la estructura del control interno se conforma de tres elementos, los cuales a la vez tienen sus factores que deben evaluarse,



1) Filosofía y operación de cómo opera la Gerencia	1) Identifican y registran todas las transacciones	Debida autorización de transacciones y actividades
2) Como está organizada la entidad	2) Describen en forma oportuna todas las transacciones con suficiente detalle, y clasificación adecuada en los estados financieros	2) segregación de funciones
3) Operatoria del Consejo de administración	3) Registran el adecuado valor de las operaciones	3) diseño y uso de documentos y registros apropiados
4) Método de control administrativo para dar seguimiento al desempeño	4) Determina el período en que la transacción ocurre.	4) Medidas de seguridad para el acceso y uso de activos y registros” (5:83)
5) Políticas y prácticas del personal	Presentación adecuada de las operaciones y revelaciones en los estados financieros.	
6) Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.		

Sistema contable factores

El Contralor por ser un profesional de la contaduría pública, debe conocer los tres elementos de la estructura del control interno, para poder planificar su trabajo, adicionalmente debe evaluar el riesgo de control de las aseveraciones hechas por la administración que están incluidas en las cifras, cuentas y operaciones de los estados financieros, que le orientarán en la determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas a realizar.

En resumen, el contador público cuando se desempeña como contralor, al evaluar la estructura del control interno debe tomar en cuenta lo siguientes aspectos contenidos en la norma de auditoría generalmente aceptadas número 14 del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores:

- “a) Debe conocer la estructura del control interno y los factores que le afectan para hacer su planificación y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance las pruebas a realizar.
- b) Los procedimientos de auditoría que debe aplicar para lograr el conocimiento de la estructura del control interno, entre los que puede aplicar la experiencia anterior con la entidad, indagaciones, inspecciones físicas, documentos y registros, que debe documentar.
- c) Consideraciones de la estructura de control interno al evaluar el riesgo de control. La mayoría del trabajo del auditor, se basa en las aseveraciones de la administración que le sirven de base para formar su opinión sobre las cifras de los estados financieros. Estas aseveraciones llevan implícito un riesgo de que las mismas contengan declaraciones incorrectas y que las

mismas sean materiales. Estos riesgos se clasifican en Inherentes, de control y de detección” (12:86; 87)

- **Riesgo inherente:** Representa la susceptibilidad de una aseveración a una declaración incorrecta material, en el supuesto de que no existen procedimientos y políticas de estructura de control interno relacionados.
- **Riesgo de control:** Es aquel en el que los procedimientos y políticas de la estructura de control interno no pueden evitar ni detectar oportunamente una declaración incorrecta.
- **Riesgo de detección:** Es aquel en que el auditor al planificar y aplicar sus procedimientos no detecta una declaración incorrecta importante en los estados financieros.

3.2 Tipos de controles internos

En las empresas modernas, actualmente se manejan dos tipos de controles internos, 1) los contables y 2) los administrativos. Los controles internos contables son los que básicamente para la profesión nos interesan y se define como “Plan de organización y procedimientos y registros que salvaguardan el activo y la confiabilidad de los registros.” Entre estos controles internos encontramos los que se establecen para el área de caja y bancos, para cuentas por cobrar, propiedad, planta y equipo, etc.” (16: 240; 241) El control interno administrativo es el que utiliza la administración a nivel gerencial y lo describimos como el conjunto de reportes estadísticos que utiliza la administración para fomentar la eficiencia en el ámbito de auditoría es más importante evaluar los controles internos contables, que los administrativos.

Es responsabilidad del departamento de auditoría interna, el establecer la serie de controles, así como velar por el cumplimiento de los mismos, por lo que resulta de mucha importancia la incorporación y desarrollo de este departamento en las empresas. Entenderemos como Auditoría Interna, como la función de evaluación independiente establecida dentro de una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la dirección. Funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y eficacia del sistema integral de control interno con miras a lograr su mejoramiento

3.3 Clasificación

De acuerdo a instituciones internacionales como por ejemplo, el Instituto Americano de Contadores Públicos, ha emitido declaraciones sobre normas de auditoría contenidas en la Codificación de Normas y Procedimientos de Auditoría SAS y clasifica los controles internos en dos categorías: Contables y Administrativos, los cuales, también el contralor debe analizar y aplicar como complemento y no tienen carácter de obligatoriedad en la ejecución de su trabajo, excepto que el usuario sea una entidad internacional.

3.3.1 Controles Internos Contables

“El control interno contable, consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refiere sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables. A los auditores independientes les conciernen dichos controles para determinar el grado de confianza que pueden poner en ellos y respaldar la razonabilidad de las propiedades, plantas y equipos que figuran en el balance general; determinar hasta qué grado deben realizar procedimientos de auditoría respecto a estos activos y cuentas relacionadas y también determinar si deben hacer algunas recomendaciones al cliente relativas a controles en esta área.

El control interno contable lo podemos clasificar, según el SAS1 (AU 320.28) en la siguiente forma:

El control interno contable comprende el plan de organización, los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de 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:
 - o permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, o en su caso con las normas internacionales de contabilidad o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados.
 - o mantener la contabilidad de los activos.
- c) El acceso a los activos se permite sólo de acuerdo a 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” (14:34)

3.3.2 Controles Internos Administrativos

“Al enunciar controles internos administrativos, nos referimos a los procedimientos, métodos y registros que se relacionan sobre todo con las operaciones de la entidad y con las directrices, políticas e informes administrativos, los estados financieros en este tipo de controles no tienen ninguna incidencia. Un ejemplo de un control administrativo podemos ejemplificarlo con la entrega de uniformes al personal, una revisión de los beneficios que obtiene los empleados al pagar seguros a las compañías correspondientes y que los empleados cumplan con sus exámenes médicos anuales, control sobre asistencia puntual de los empleados a sus labores, medidas higiénicas, control del cumplimiento de la entrega de mercadería a domicilio en el tiempo. El contralor en este tipo de controles también evalúa si los mismos son prácticos y efectivos y que no sean costosos, debe participar activamente en su implementación o modificación. Los controles administrativos no se limitan 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 erogación y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.” (14:34)

La gerencia o administración de la entidad es la responsable del establecimiento y mantenimiento del sistema de control interno, siendo el papel del contralor el hacer las recomendaciones para que el mismo sea eficiente, oportuno y apropiado a las circunstancias de la empresa que se trate.

Es importante indicar que aunque los controles administrativos y controles contables internos se separan con toda claridad con el objeto de definición, en la práctica es muy difícil hacer una distinción o separación. Algunas situaciones de control en los sistemas de control pueden tener aplicación tanto en los controles administrativos como en los controles internos contables. Tomando en cuenta la interrelación que puedan tener estos controles y el efecto en las cifras de los estados financieros, es necesaria la participación activa en los mismos de parte del contralor. Es importante y necesario que en la estructura del control interno se elaboren cuestionarios inicialmente, los cuales deben elaborarse de acuerdo a cada área evaluada, como por ejemplo: Caja y Bancos, Clientes, etc., asimismo debe elaborarse un plan debidamente planificado para llevar a cabo tareas de control interno, es decir, debe planificarse el trabajo a realizar.

En el área mercadológica se ven afectadas al perder constantemente clientes al no poder surtirles la mercadería solicitada, por ausencia de controles de existencias de inventarios o malas políticas de precios de venta.

La rentabilidad también se ve afectada al incurrir en gastos innecesarios o efectuar compras de materia prima a costos más altos del mercado, ante la ausencia de políticas de compras y aplicación de controles específicos.

CAPITULO IV

INFORMES Y REPORTES DEL CONTRALOR

4.1 Plan de trabajo del contralor

El contralor al igual que la auditoría externa o auditoría interna o cualquier departamento susceptible de planificación, debe contar con un plan de trabajo previamente establecido, sobre el cual guiará su actividad en la corporación, el cual facilitará el trabajo y permitirá brindar la asesoría oportuna o en su caso, detectar las deficiencias que puedan suscitarse. Es importante que el plan de trabajo del contralor sea elaborado con el suficiente tiempo para abarcar adecuadamente las diferentes operaciones. Este plan de trabajo es necesario aclarar que podemos clasificarlo en plan general y plan específico, siendo en el plan general donde incluiremos las actividades que han sido coordinadas con la administración, que serán las que cotidiana y rutinariamente el contralor tiene que llevar a cabo. Está el plan específico donde vamos a incluir las actividades especiales que se solicite su intervención, como por ejemplo, la revisión preliminar de una potencial empresa para su adquisición o fusión, siendo en este plan donde tienen que incluirse los aspectos a valorar específicamente para esta entidad. También un plan específico podría ser una revisión especial de los impuestos, es decir, este tipo de plan se hacen a la medida de las circunstancias.

4.2 Informes del Contralor

Los informes que presenta el contralor deben reunir como mínimo los siguientes requisitos administrativos:

- ✓ Sencillez: deben ser entendibles por todos los usuarios
- ✓ Adaptable al medio ambiente de la empresa
- ✓ Completo: debe contener toda la información del caso que se esté manejando en el reporte, sin ambigüedades
- ✓ Creíble: lo reportado no debe inducir a respuestas sin sentido.

Los diferentes reportes que el contralor presenta a la administración son de tipo financieros, administrativos, fiscales y de control interno, los cuales para efectos de nuestro caso los presentamos en el siguiente orden, que pretende lograr una comprensión de la magnitud, eficiencia y campo de acción del contralor en una corporación de empresas comerciales.

Los informes que el contralor presenta, son para uso interno de la organización y no para uso externo, excepto que los mismos sean solicitados así por la organización o sean requeridos por instituciones específicas, asimismo, los informes del contralor en ningún momento sustituirán a los informes de auditoría externa que tienen otros propósitos.

4.2.1 Informes Financieros

El contralor presenta a la administración de la corporación los informes financieros que ayuden a la misma a tomar las decisiones en forma oportuna, que conozcan el resultado de las operaciones y se orienten hacia donde la empresa puede crecer o invertir los fondos disponibles, también se presentan dentro de estos informes, los índices financieros que ayuden a la toma de decisiones, los análisis de variaciones de los estados financieros con relación a períodos anteriores y contra presupuestos, las valuaciones de las empresas a adquirir o fusionar.

Los informes financieros del contralor tienen que incluir como mínimo el análisis de los estados financieros básicos, entre los que están: balance general, estado de resultados, flujo de efectivo y estado de superávit. El análisis del balance general tiene que incluir como mínimo los índices financieros que indiquen cual es la posición financiera de la entidad, si tiene, cuál es su grado de endeudamiento, el apalancamiento financiero, el valor en libros de sus acciones, la rotación de las cuentas por cobrar, rotación de inventarios, inversión en activos fijos y la utilidad por acción; es importante indicar que la cantidad de índices financieros que pueden aplicarse son extensos, siendo criterio del contralor en coordinación con la administración qué índices se aplicarán, tomando en cuenta también el entorno económico de la entidad sujeta a análisis.

El flujo de efectivo también es importante para la administración analizarlo para medir y evaluar como se ha manejado el efectivo, analizando por medio de éste de donde han provenido los fondos y a la vez hacia donde se han destinado, siendo importante porque mide el grado de eficiencia con el que se han manejado los flujos de fondos, también debe analizar y administrar el flujo de caja llamado chash flow en forma diaria, semanal o mensual con la finalidad de optimizar el uso de los recursos monetarios. En el estado de resultados, debe reportarse cuál es la rentabilidad obtenida por la empresa, cuál es su punto de equilibrio, cuáles son los gastos importantes que influyen en los resultados, debiendo evaluar el incremento en ventas observado con relación a períodos anteriores y la variación con el presupuesto de operación que se ha aprobado previamente, debiendo reportar inmediatamente las variaciones significativas que se observen en el mismo, debe reportarse el estado de resultados de acuerdo a la actividad de la empresa, que en algunos casos requieren también índices especiales, como resultados a nivel de utilidades antes de impuestos, depreciaciones, amortizaciones y gastos financieros.

4.2.2 Informes administrativos

Al igual que en los controles internos administrativos el contralor presenta reportes que incluyen principalmente las observaciones y recomendaciones a las actividades operativas de la entidad, es decir, medir el grado de cumplimiento de las diferentes políticas establecidas para el manejo de las políticas de ventas, políticas salariales, políticas de contratación de personal, reportes sobre los diferentes contratos que la empresa ha suscrito, tanto como prestadora de servicios o como contratista.

También se reportan las desviaciones que se hacen a los estándares de calidad y entrega del producto o servicio que presta la entidad, políticas de precios, etc.

Es en este tipo de informes donde se reportan las principales deficiencias en el área administrativa, que aparentemente no tienen efecto en las cifras de los estados financieros, sin embargo, al analizar los mismos nos damos cuenta que sí tienen repercusión en los mismos, al grado que puede ocasionar pérdidas inmediatas a la organización, como por ejemplo, al no tener políticas salariales se incurra en riesgos de sindicalización, al no contar con un plan de incentivos para el personal o bien escalas salariales distintas al mercado laboral, que repercutan en una alta rotación de personal, implicando incurrir en costos de inducción y entrenamiento constantemente.

En este campo es de vital importancia la utilización del reporte administrativo que presente el contralor, por contener las recomendaciones y medidas necesarias para corregir o eliminar las deficiencias detectadas.

4.2.3 Informes Fiscales

En el desarrollo de su trabajo, el contralor lleva a cabo una planificación fiscal, la cual evalúa y actualiza constantemente, reportando las desviaciones o deficiencias que se observen al mismo.

Dentro de los reportes fiscales se incluye que los impuestos y obligaciones tributarias de la entidad están preparados y presentados de acuerdo a la legislación vigente en el país, el contralor reportará también la eficiencia en la interpretación de las leyes y el aprovechamiento de las ventajas que la misma otorga a los contribuyentes.

Este tipo de reportes tienen como propósito minimizar los reparos de parte de las autoridades fiscales y medir los efectos en el flujo de caja o en la rentabilidad, cualquier modificación, a las leyes actuales, como por ejemplo cambio de la tasa tributaria, cambio del período fiscal, etc.

El informe sobre aspectos fiscales es muy específico y constante, por lo que debe formar parte de la información mensual presentada a la administración de parte del contralor, que reportará el cumplimiento del pago y presentación de los impuestos que se encuentren vigentes en ese momento, así como las repercusiones legales y económicas que representan para la entidad su incumplimiento u omisión.

Si las autoridades fiscales hacen los hallazgos de dichas omisiones, esto representa reparos, multas, intereses, inversión de tiempo y hasta tener consecuencias muy graves como el cierre temporal o definitivo del negocio e incluso la cárcel a los representantes legales y demás personal involucrado en la omisión.

El cumplimiento correcto de las obligaciones fiscales puede verse afectado por errores de presentación o pago extemporáneo o errores en su presentación, los cuáles pueden subsanarse con las rectificaciones correspondientes sin que intervengan las autoridades fiscales. La penalización y tipificación del delito fiscal, actualmente lo encontramos en el Código Tributario decreto 6-91 del Congreso de la República y sus modificaciones.

En forma rutinaria el informe fiscal contendrá el cumplimiento de los impuestos y obligaciones vigentes a la fecha, entre las que mencionamos las siguientes:

- ✓ Declaración anual del impuesto sobre la renta,
- ✓ Pago trimestral a cuenta de impuesto sobre la renta
- ✓ Pago mensual de las retenciones del impuesto sobre la renta a terceros
- ✓ Pago mensual de las retenciones del impuesto sobre la renta a empleados
- ✓ Declaración de ingresos ante el patrono de los empleados
- ✓ Pago mensual de las retenciones del impuesto sobre la renta por pagos al exterior
- ✓ Conciliación anual de las retenciones del impuesto sobre la renta

- ✓ Declaraciones mensuales del impuesto al valor agregado
- ✓ Declaración mensual del impuesto al valor agregado retenido a terceros
- ✓ Conciliación anual del impuesto al valor agregado versus ingresos reportados en declaración jurada anual.
- ✓ Declaración trimestral del impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdos de paz (IETAAP)
- ✓ Inscripción del representante legal
- ✓ Inscripción del contador general
- ✓ Autorización de facturas en uso
- ✓ Autorización y habilitación de los libros contables
- ✓ Actualización y cambio de dirección de la entidad
- ✓ Actualización en el Registro Mercantil de las patentes de comercio de empresa y sociedad

Referente a las operaciones que registra mensualmente la entidad, también se reporta que la documentación de soporte cumpla con los requisitos fiscales que estipulan las leyes y que los gastos por servicios estén debidamente soportados con las constancias de retención del impuesto sobre la renta.

De acuerdo a las últimas modificaciones a la ley del impuesto sobre la renta, contenidas en el decreto 18-2004 del Congreso de la República de Guatemala, en sus artículos 19 y 24, y su reglamento Acuerdo Gubernativos 206-2004, artículos 27 y 43 indica que las empresas que opten por el régimen optativo del 31%,

deberán presentar sus estados financieros debidamente auditados por auditor externo o empresa de auditoria independiente.

Es importante indicar que con fecha 30 de julio 2004 fue publicado el expediente número 1439-2004 de la Corte de Constitucionalidad, por medio del cual se suspende provisionalmente la vigencia del artículo 19 segundo párrafo y el artículo 24, inciso 3 del decreto 18-2004, por lo que al 31 de julio 2004, provisionalmente no es obligatoria la auditoria de estados financieros. A nivel centroamericano, únicamente en la república de El Salvador es obligatoria la presentación de estados financieros auditados y a partir del año 2003 según el código tributario contenido en la ley 203 de la Asamblea Legislativa de El Salvador, es obligatoria la auditoria fiscal y la presentación al fisco del dictamen fiscal, siempre y cuando los activos sean superiores a 10 millones de Colones o sus ingresos totales sean por más de 5 millones de Colones.

4.2.4 Informes de control interno

El propósito de los reportes de control interno es el de verificar que las políticas administrativas giradas por la junta directiva o cualquier instrucción de control que se haya establecido y han sido observados en la ejecución de las operaciones; también se pretende resguardar los activos contra posibles fraudes, robos y desfalcos a los que están expuestas las empresas.

Dentro de estos informes de las revisiones efectuadas, debe incluirse las recomendaciones correspondientes cuando se detecten desviaciones a los controles establecidos.

La empresa como se describió previamente, establece las políticas administrativas que sirven de base para la estructura del control interno.

Las deficiencias en los controles internos que el contralor detecta, tiene la obligación de reportarlas a la administración con su respectiva recomendación de cómo pueden eliminarse dichas deficiencias para no arriesgar los bienes de la empresa, también reporta las desviaciones a los controles internos establecidos que encuentre en el desarrollo de su trabajo. Es importante indicar que estos reportes son de gran ayuda a la administración, quien valúa las recomendaciones hechas y da instrucciones para que las mismas se pongan en práctica.

Los reportes de control interno son herramientas importantes tanto para el contralor como para la administración, debiendo el contralor en este tipo de reportes ser objetivo, oportuno y lograr independencia mental y no verse influenciado por los empleados o el medio ambiente en que se desenvuelve constantemente.

El contralor mantiene reportes de control interno constantemente, y reporta mensualmente las desviaciones o deficiencias en los controles internos que detecte.

Debe reportarse a nivel de control interno todos los aspectos relacionados con caja y bancos, si están debidamente conciliados y si los egresos se documentan adecuadamente, debe reportar la correcta documentación de las cuentas por cobrar, si en realidad existen las mismas, lo cual puede verificar por medio de confirmaciones e inspección física de la documentación de respaldo en los expedientes de los clientes.

Deberá valorar y reportar los egresos importantes y el adecuado registro de los activos fijos que se adquieran, así como la correcta aplicación de las depreciaciones y el método adecuado a la naturaleza del activo. En el área de pasivos reportará las deficiencias que se detecten en el registro de las obligaciones de la entidad, si los préstamos bancarios están debidamente respaldados y que la estructura del registro de pasivos esté de acuerdo a las políticas establecidas, así como los términos de negociación que se lleven a cabo con los diferentes proveedores.

Reportará las deficiencias al control interno en lo relativo al ciclo de ingresos, egresos, costos de producción, ventas, es decir, mantendrá el control de los diferentes ciclos de operación de la entidad, sin olvidar que no sólo debe limitarse a reportar las deficiencias y debilidades, sino será parte integral de las correcciones por medio de las recomendaciones que cada caso amerite.

En los reportes de control interno, el contralor debe constantemente verificar que la estructura del control interno establecida se mantenga vigente y debidamente documentado, debiendo recomendar también las mejoras o cambios que requiera el mismo.

Es de vital importancia que el contralor observe en este tipo de reportes, lo que indica la norma de auditoria generalmente aceptada número catorce del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos, en lo relativo al conocimiento de la estructura del control interno y el alcance de sus pruebas a realizar basado en dicho conocimiento, tomando en cuenta los riesgos al evaluar las aseveraciones de la administración. También existen las guías de auditoría para cada segmento de la información que también serán de gran ayuda.

4.3 Usuarios de los informes del contralor

El campo de acción del contralor es amplia y así la generación de la información y reportes financieros, administrativos, fiscales y de control interno, siendo los mismos herramientas importantes para los principales funcionarios de una corporación, entre los que se pueden mencionar como usuarios internos a: 1) la junta directiva, 2) presidente del consejo de la junta directiva, 3) gerente general, 4) gerentes financieros y contadores, quienes al darle el uso adecuado e implementar las recomendaciones allí anotadas logran una mejor eficiencia y aprovechamiento de los recursos financieros que tienen disponibles.

Encontramos usuarios externos que también hacen uso de dichos informes, como por ejemplo, a) los bancos cuando evalúan solicitudes de préstamos, ya que es el contralor quien prepara esta información en estas gestiones y b) los auditores externos quienes dependiendo del criterio del auditor encargado, se apoyan y aprovecha los reportes del contralor para darle cierta validez a la estructura del control interno y también para confirmar los hallazgos que ellos puedan detectar.

4.4 Información estratégica corporativa

“Las empresas se mueven en entornos dinámicos, cambiantes y parcialmente predecibles, por lo tanto es necesario planear teniendo en cuenta diversos escenarios que se puedan afrontar” (19:1)

Toda corporación debe contar con una misión, visión, y filosofía de empresa; con objetivos tácticos y estratégicos de corto y largo plazo; políticas corporativas, es decir, lineamientos de acción; supuestos, que incluyen las predicciones y estudios de mercado y su entorno económico; procedimientos (formas de actuar, proceder y responder a las diferentes situaciones); presupuestos y predicciones en donde se analizan los recursos disponibles; proyectos en las actividades en donde se participará; evaluación; retroalimentación; contingencias; plan de incentivos al personal y administración de recursos humanos.

“El contralor participa en la preparación de información estratégica de la corporación que tiene como principal característica que la misma se realiza con visión a largo plazo, en donde los ejecutivos de la empresa tienen una participación muy activa logrando de esta manera un consenso sobre la visión a largo plazo de la empresa, definir el plan de acción a seguir para lograr los objetivos de la visión, obtener el compromiso tanto de los propietarios, como de los directivos para ejecutar los planes de acción. Para llevar a cabo este plan estratégico es necesario desarrollar cuatro etapas consistentes en:

- 1) Ambientación y preparación: se permite la consecución de información pertinente al negocio y al sector al que pertenece
- 2) Planteamiento: que es el principal elemento, es aquí donde se obtiene la información del trabajo a realizar, dejando aquí establecida la visión a largo plazo de la empresa y los planes para su correcta ejecución y puesta en marcha de las estrategias diseñadas.
- 3) Validación y consolidación de resultados: permite dejar para una actividad posterior las definiciones que no son críticas para el plan, pero si son importantes para la conformación del plan corporativo.
- 4) Elaboración del informe final: es el documento donde se plasma el plan corporativo, incluyendo la estrategia, plazo y responsables de cada una de las metas propuestas.” (20:1)

Es importante indicar que la información estratégica corporativa que se elabora para la corporación en diferentes áreas o segmentos, para luego consolidarla en una sola, será la dirección a seguir por los diferentes ejecutivos de la entidad. Como ejemplo, podemos mencionar que puede prepararse información estratégica corporativa en el siguiente orden:

- 1) Información estratégica de tecnología informática
- 2) Negocios electrónicos (e-business)
- 3) Selección de tecnología informática
- 4) Planes de negocios
- 5) Fusiones y adquisiciones
- 6) Crecimiento regional o expansión de negocios
- 7) Planes de continuidad y contingencia
- 8) Capacitación profesional
- 9) Planeación fiscal
- 10) Planeación contable
- 11) Planeación de auditoría
- 12) Planes de mercadeo
- 13) Planes de inversión y endeudamiento.

El contralor por la posición estratégica que ocupa en la Corporación, está en la capacidad de generar información a nivel corporativo, es decir, puede preparar y presentar información estratégica corporativa a los diferentes entes interesados en adquirir o fusionar las empresas o bien cuando van comprarse otras compañías.

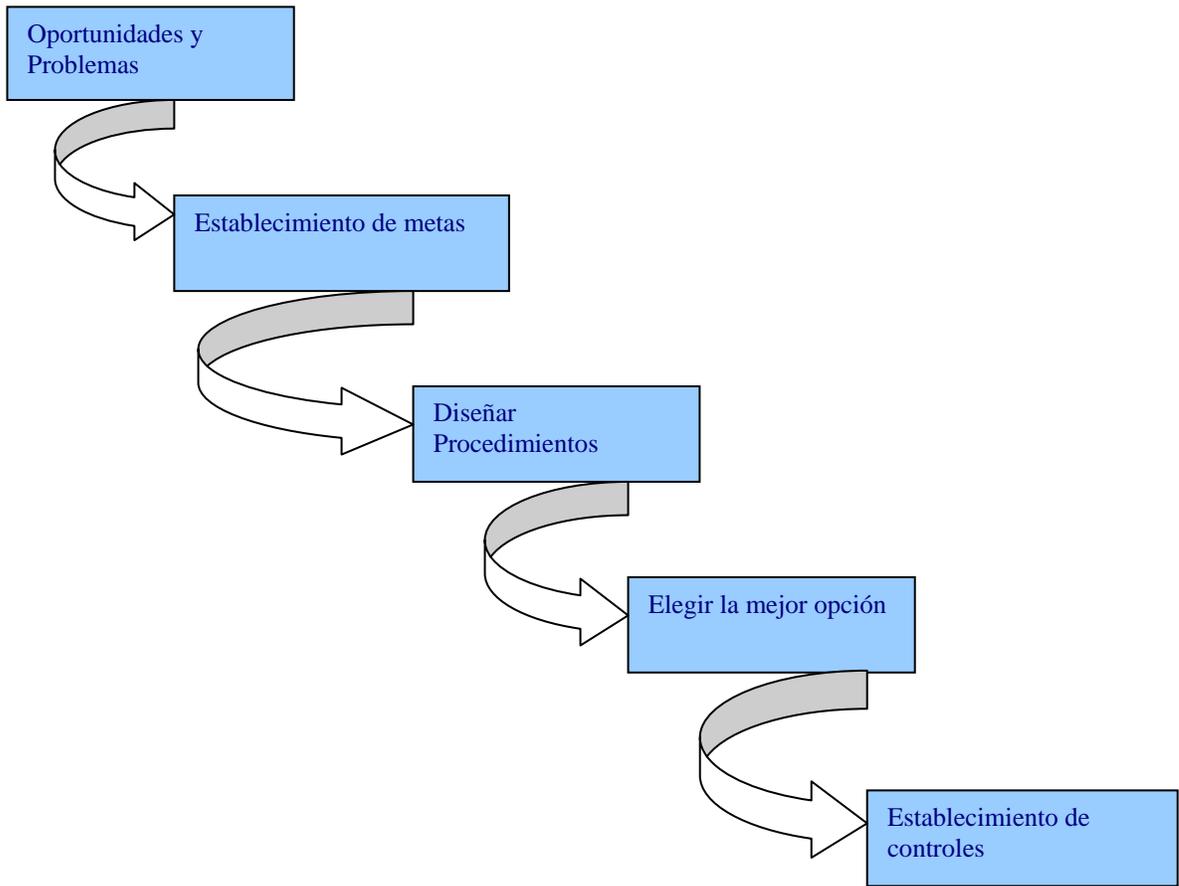
Dentro de la información estratégica que el contralor presenta podemos mencionar, estados financieros consolidados, estados financieros conjuntos, información como ventas, costos, grado de crecimiento, participación en el mercado que tiene la corporación a nivel nacional o regional. Puede consolidar cuentas por cobrar comunes de las diferentes empresas que conforman la corporación, así como comparar y equiparar sueldos de los principales funcionarios y su desempeño a través del análisis de sus ingresos y rentabilidad, teniendo por lo consiguiente información centralizada y comparativa que es de gran ayuda a los directores. También puede presentarse información consolidada de la rentabilidad de cada empresa para evaluar la rentabilidad de cada una, para poder dirigir los recursos o esfuerzos hacia las empresas más rentables o las que tengan potencial de crecimiento.

Según Harold Bierman, Jr. en su libro **Planeación Estratégica**, nos indica que para realizar una planeación estratégica adecuada, hay que tomar en cuenta por lo menos, aunque no exacta los siguientes elementos, los cuales pueden variar de una organización a otra:

- 1) "Identificación de los problemas y las oportunidades que existen. No se puede tener la capacidad de resolver un problema o apreciar la existencia de una oportunidad hasta que esté enterado que el efecto existe.
- 2) Es necesario fijar metas (objetivos) La identificación de las metas, no puede ser considerada independiente de la identificación de las oportunidades.

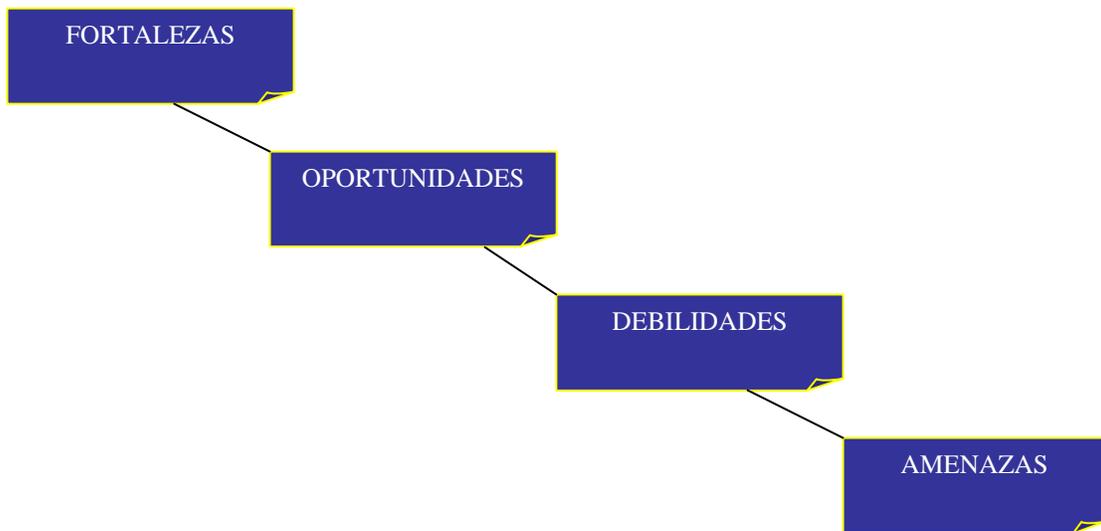
- 3) Una vez precisados los problemas y las metas, el siguiente paso habrá de consistir en diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones o caminos que la empresa pueda seguir para encontrar una solución. Por ejemplo la situación actual de energéticos se podrá definir como un problema o como una oportunidad. La meta será alcanzar independencia en cuanto a energéticos se refiere o el poder obtener una determinada tasa de rendimiento.
- 4) Ahora precisados los problemas, las soluciones posibles y las metas, el cuarto elemento de la planeación estratégica consiste en escoger la mejor solución, tomando en cuenta en el análisis el elemento riesgo.
- 5) El último elemento de la planeación estratégica consiste en tener algunos procedimientos de control para comprobar qué resultados se obtuvieron con la mejor solución.” (10: 9;10)

Para visualizar de una mejor manera los elementos de la planeación estratégica resumimos los pasos anteriormente indicados en forma gráfica



Nuestro criterio y según la práctica comercial, en el planeamiento estratégico de las empresas guatemaltecas, inicialmente se toman en cuenta cuatro elementos básicos, que comúnmente en el medio se les llama FODA, es decir, se plantea el establecimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la entidad para expandir sus operaciones, fortalecer el segmento donde se desarrolla o en última instancia, los elementos que le servirán para convencer al inversionista para que ingrese a la corporación o adquiera la empresa en su totalidad. El FODA es un elemento indispensable en la planeación estratégica.

FODA



CAPITULO V

VENTAJAS DE LAS EMPRESAS AL TENER A UN CONTRALOR

5.1 Ventajas que logran las empresas al tener un contralor

Es innegable las ventajas que las empresas experimentan al tener dentro de su organización el puesto de contralor, en vista que éste es un estratega corporativo que controla, administra y asesora a los diferentes departamentos de la empresa, siendo así, que la auditoría externa puede realizar su trabajo de una mejor manera, al verificar que se cuenta con una estructura de control Interno eficiente y acorde con las actividades de la empresa de que se trate. La información contable se mantiene actualizada debidamente analizada y en aspectos fiscales la empresa cuenta con una planificación adecuada que no le afecta su flujo de caja o la rentabilidad al prever cualquier efecto negativo en el aspecto tributario

La medición previa de los efectos financieros antes de que se lleven a cabo los proyectos y la prevención de debilidades en el control interno, así como el la anticipación de efectos fiscales negativos en los resultados o reparos innecesarios por una inadecuada aplicación de las leyes fiscales, tiene una gran importancia y relevancia en el éxito de una empresa. Los otros departamentos y funcionarios de las diferentes secciones también se ven beneficiados con la función del contralor, al considerarlo un asesor que constantemente les oriente y supervisa los planes y controles establecidos.

En términos generales, las empresas que incorporan a un contralor en su organización tienen muchas ventajas en sus operaciones, que resumidas aunque no únicas, podemos detallarlas así:

- Mejor ayuda administrativa
- Establecimiento de metas financieras
- Establecimiento de nuevas directrices para la administración financiera
- Mejoramiento de la administración del procesamiento de datos
- Contar con un plan corporativo para la expansión de operaciones
- Contar con una planificación fiscal oportuna
- Análisis de fuentes de financiamiento adecuadas
- Contar con información financiera corporativa en forma uniforme
- Sistema contable actualizado y sistematizado
- Estructura del control interno acorde con la entidad
- Información financiera analizada y oportuna
- Disminución de riesgos de fraude, robo, desfalcos
- Minimización de reparos de las autoridades fiscales
- Control adecuado de gastos
- Mantenimiento de la rentabilidad según lo planificado

5.2 Ventajas de control interno

Las ventajas que las empresas experimentan con las funciones del contralor, primeramente indicamos que es una adecuada estructura del control interno, elaboradas de acuerdo a sus actividades comerciales, que permiten disminuir los riesgos de pérdidas a la empresa por malos manejos que ocasionan pérdidas innecesarias, la debida protección y resguardo de los activos de la entidad, así como el manejo eficiente de los recursos con que se cuentan. Adicionalmente se obtienen diversas ventajas que hacen a la empresa más competitiva, que detallamos a continuación:

- ✓ Correcta utilización de los flujos de efectivo al proporcionar la asesoría oportuna sobre las diversas formas de inversión
- ✓ Grado de endeudamiento acorde con la capacidad de pago de la entidad
- ✓ Obtención de financiamiento sobre la mejor fuente y tasa del mercado
- ✓ Utilización óptima de los activos de la empresa
- ✓ Minimización de pérdidas por robos, fraudes y desfalcos.
- ✓ Resguardo de los activos por medio de la contratación de seguros contra todo riesgo
- ✓ Las políticas administrativas giradas por la junta directiva se implementan y se les da seguimiento.
- ✓ Saldos bancarios y conciliados en forma oportuna.
- ✓ Cartera de clientes sana y debidamente documentada

- ✓ Control de propiedad planta y equipo por medio de inventarios físicos y establecimiento de tarjetas de responsabilidad
- ✓ Registro oportuno y debidamente documentado de los diferentes pasivos
- ✓ Detección y registro de pasivos ocultos
- ✓ Los registros contables se mantienen actualizados
- ✓ Documentación correcta de los expedientes laborales del personal

Dentro de esta área de las ventajas del control Interno, se logran establecer una serie de controles en las operaciones diarias de la corporación, que pueden clasificarse en preventivas, detectivas y correctivas, siendo la ventaja que tiene la entidad que el contralor le da mayor énfasis y le dedica más tiempo a los controles de tipo preventivo, que es desde donde se puede minimizar cualquier riesgo para la empresa.

5.2.1 Controles internos preventivos

Los controles internos preventivos los definimos como las revisiones que se llevan a cabo a las operaciones de la empresa en forma anticipada a la ejecución de las mismas, existiendo por lo tanto un plan pre-establecido. Y lo que se pretende con éstos, es minimizar cualquier error o pérdida innecesaria sobre los activos de la empresa, algunos ejemplos de estos controles que nos permiten prevenir cualquier pérdida anticipadamente están: 1) revisión de los cheques con su documentación previo al traslado para su firma autorizante, 2) revisión de facturas previo a enviársela a los clientes, 3) revisión de las declaraciones de impuestos antes de su pago, etc.

5.2.2 Controles internos detectivos

Estos los aplicamos a las operaciones y documentos ya procesados, es decir, sobre operaciones o procesos ya realizados, los cuales pretenden verificar si el personal observa las políticas administrativas establecidas por la administración y a la vez encontrar los errores cometidos o desviaciones del control interno.

5.2.3 Controles internos correctivos

Los correctivos se aplican siempre a las operaciones y documentos ya procesados, con la finalidad de encontrar las soluciones a los errores cometidos y reordenar las imprecisiones y que dichas fallas al control interno no sea repetitivas. En estos controles internos correctivos, el contralor juega un papel muy importante, al recomendar las medidas de cómo pueden enmendarse las fallas o modificar los controles internos para que sean funcionales.

5.3 Ventajas fiscales

Las ventajas fiscales que se logran en las corporaciones que tienen a un contralor dentro de su personal staff son variadas y extensas, sin embargo, de acuerdo a la práctica y experiencia, mencionamos algunas:

- La información de la corporación se mantiene actualizada ante las autoridades fiscales y ante otras instituciones gubernamentales.
- Disminuyen los reparos fiscales, al documentar adecuadamente el registro de los costos y gastos de operación en los estados financieros

- Documentación apropiada y basada en ley de los registros contables
- Pago en forma oportuna de los diferentes impuestos a los que está afecta la empresa
- Simplificación y minimización del riesgo en el pago de los impuestos al hacerlos en forma electrónica.
- Mantenimiento al día de la operación de los libros contables
- Planificación fiscal en forma oportuna que permite anticiparse a las necesidades de fondos y la toma de decisiones en materia fiscal
- Atención apropiada de las autoridades fiscales ante revisiones tributarias
- Debida preparación de las declaraciones de impuestos
- Interpretación adecuada de las leyes fiscales
- Disminución de pérdidas monetarias por pago correcto de los impuestos
- Medición anticipada de los efectos ante una reforma tributaria

5.4 Desventajas que se observan en las empresas que no cuentan con un contralor

Es sorprendente conocer que en el medio guatemalteco, existen grandes corporaciones de empresas que no tienen en su personal staff a un Contralor, observando que las mismas tienen grandes debilidades en la estructura de su control interno, que se transforman en pérdidas monetarias, que disminuyen las utilidades, o no logran alcanzar las metas económicas establecidas por la mala administración y control de sus activos.

Los controles internos que tienen establecidos no son acordes con las actividades de la empresa o son deficientes, con lo que queremos indicar que no es que no existan controles internos, sino que los mismos no son adecuados o acordes con la entidad o son limitados. No existe segregación de funciones en estas entidades, que las hace más vulnerables a malos manejos de los recursos.

Fiscalmente, también experimentan desventajas al no planificar o anticiparse adecuadamente a los efectos en el flujo de caja o en los resultados los impuestos que tienen que pagar, o en su caso, pagan incorrectamente los mismos, exponen a la empresa a reparos fiscales con recargo de multas e intereses innecesarios. No existe una planificación fiscal que permita a la administración conocer previamente las alternativas que se tienen disponibles y la mejor manera de protegerse fiscalmente y cumplir dentro del marco de las diferentes leyes tributarias con los impuestos a los que la empresa está afectada y debe cumplir periódicamente.

Administrativamente, las empresas también experimentan desordenes administrativos en sus operaciones, al no contar con la asesoría oportuna que brinda el contralor, traduciéndose lo mismo en pérdidas en ventas y mercado para la corporación. No cuentan con metas claras y definidas del manejo de sus finanzas y se endeudan en algunas ocasiones innecesariamente o hacen mal uso de sus recursos financieros, observándose también grados de endeudamiento muy altos que ponen en riesgo la continuidad del negocio, estas empresas regularmente son morosas con sus proveedores y tienen mal récord crediticio.

Otra desventaja que experimentan es la de no contar con sistemas de procesamiento de datos actualizados o bien la tecnología que utilizan no es actualizada, haciendo por lo consiguiente menos eficientes a los empleados.

Contablemente, la información no está actualizada por llevarse en muchas ocasiones en forma manual o en sistemas que no son adecuados a la empresa o que se encuentren desactualizados y hacen que la información contable llegue atrasada y la administración no pueda tomar las decisiones en el momento oportuno.

Ante la globalización y el tratado de libre comercio suscrito por Guatemala, las empresas que no estén listas con tecnología actualizada para la producción y sistemas de información eficientes, perderán oportunidades de crecimiento o expansión a otros países, visualizando que en la mayoría de casos, no podrán competir con empresas mucho más grandes de otras regiones que entrarán al mercado guatemalteco y regional a producir y ofrecer sus productos y servicios a costos más bajos o productos de mejor calidad.

Al analizar el aspecto fiscal, el personal con el que cuentan no está actualizado y se hacen interpretaciones incorrectas de las leyes, cometiendo por lo consiguiente errores en el pago de los diferentes impuestos, con lo que se expone a la empresa a reparos y pago de multas e intereses innecesarios.

La información financiera que presentan a la junta directiva o a la administración, cada contador aplica su criterio y forma de presentarla, lo que complica la labor de la administración que no cuenta con información estandarizada y bajo los mismos lineamientos de presentación y políticas uniformes de contabilización, ocasionando que las decisiones que deben tomarse financieramente en muchos casos, sea equivocada o fuera de tiempo.

Es importante indicar que estas corporaciones que no tienen el puesto de contralor, sí cuentan con información financiera, pero la misma no llega en forma oportuna y la que presentan en muchos casos se presenta complicada, que hace que sea difícil para la administración interpretarla.

CAPITULO VI

DIFERENCIACION EN LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR CON EL AUDITOR INTERNO Y EL GERENTE FINANCIERO

6.1 Auditoria Interna

Según Donald H Taylor y C. William Glezen en su libro Auditoría Conceptos y Procedimientos, describe a la auditoría interna como Una función evaluadora independiente establecida dentro de una organización con el fin de examinar y evaluar sus actividades, como un servicio a la organización, además es un control administrativo, que opera midiendo y evaluando la efectividad de otros controles. El objetivo de la auditoria interna es el de ayudar a los miembros de la organización y desarrollar eficientemente sus responsabilidades.

Según la Guía de Auditoria número uno: **Conceptos básicos y objetivos de Auditoria Interna**, emitida por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, indica que “la auditoria interna en base a la posición que ocupa el auditor, forma parte de la estructura organizativa de la empresa y debe estar ubicada organizacionalmente a un nivel jerárquico, que le permita cumplir con los objetivos que se le asignan. La auditoria interna debe mantener independencia con relación a las actividades que audita, por lo tanto, cuando la auditoria interna se involucra en el proceso operativo, deja de realizar funciones de auditoria interna y se convierte en contraloría, control de calidad, supervisión, etc.

6.2 Auditor Interno

“Los Auditores internos son empleados de las organizaciones cuyas actividades evalúan; sin embargo se pueden tomar medidas para dar a estos auditores internos cierto grado de independencia. En muchas empresas por ejemplo, los auditores internos dependen directamente de un subdirector de finanzas y en algunos casos del consejo de administración. Los auditores internos de una empresa pueden practicar auditorias tanto financieras como operacionales; pero en caso de las financieras, la finalidad y el alcance difieren de los que caracterizan a las que practican los contadores públicos. Los auditores internos determinan el grado en que las diversas funciones de su organización observan las políticas y requisitos administrativos establecidos. Muchos auditores internos desempeñan funciones de auditoría operacional para su empresa. La evaluación de su sistema contable computarizado y las recomendaciones para mejorarlo son un ejemplo”
(16:5; 9)

Al auditor interno, lo podemos definir como el profesional que desempeña las funciones de control interno en una organización, encaminadas hacia el cumplimiento de las políticas administrativas y de control establecidas en un ente económico.

En la práctica comercial guatemalteca, el auditor interno depende en muchas empresas directamente de la Gerencia General, mientras que el contralor depende directamente del Consejo de Administración, aunque es importante indicar que esta no es la regla, en otras empresas según la estructura organizativa que presentan, la dependencia puede variar.

6.3 Gerencia financiera

Previo a hablar de la gerencia financiera, es necesario indicar que el manejo de las finanzas es indispensable para todas las personas, empresas e instituciones de gobierno, en vista que las mismas en cualquier momento manejan dinero, lo ganan lo gastan, lo invierten, lo transfieren o lo ahorran y se ven involucradas en el proceso financiero, por lo que es necesario hacer uso óptimo del dinero para aprovechar al máximo el beneficio del mismo y ser previsor cuando existe flujo positivo para poder enfrentar tiempos de crisis, es decir, hay que ser previsor.

Cuando hablamos de una gerencia financiera, siempre su rol o papel que desempeña en una organización, está orientado a las finanzas, ya sea empresa lucrativa o no, sea esta empresa pública o privada. Su campo de acción siempre será básicamente el manejo y optimización de los flujos de dinero.

6.4 Gerente Financiero

Podemos definir al gerente financiero, como el ejecutivo que maneja las finanzas de un ente económico en forma eficiente, oportuna y maximiza su utilización.

Lawrence J. Gitman en su libro **Administración financiera**, indica que las oportunidades de las finanzas se resumen en dos categorías: servicios financieros y finanzas para la administración, indicando que los servicios financieros son el área de las finanzas relacionada con proporcionar asesoría y ofrecer productos financieros, que incluye inversiones en títulos, bienes raíces seguros, valorar créditos y recomendar diferentes tipos de préstamos, fondos de fideicomiso, fondos de pensiones, etc.

Referente a finanzas para la administración, sigue indicando que las mismas se relación con las obligaciones del gerente financiero en una empresa. Los gerentes financieros, administran, de manera activa los asuntos financieros de las empresas privadas o publicas. Asimismo, las empresas han incrementado su tamaño y ha sido necesario contar con gerentes de finanzas que ayuden a una empresa a manejar los flujos de efectivo en distintas divisas y a protegerse contra los riesgos que surgen normalmente en las transacciones financieras.

6.5 Diferenciación de las funciones del Contralor, Auditor Interno y Gerente Financiero

Con la finalidad de diferenciar las funciones del contralor con el auditor interno y el gerente financiero, hacemos un comparativo de los elementos más importantes en donde se interrelacionan y participa cada uno en los procesos o actividades empresariales:

	Contralor	Auditor Interno	Gerente Financiero
Nombrado por	Consejo admón..	Gerente General	Gerente General
Reporta a	Consejo admón..	Gerente General	Gerente General
Posición en la empresa	Asesor	Revisor	Operativo
Función principal	Asesoría corporativa	Auditar internamente las operaciones	Manejo de los flujos de caja
Departamentos de la organización que asesora:	Auditoria interna, finanzas, contabilidad, ventas, recursos humanos y sistemas	A la gerencia general y en donde corresponda a la Junta Directiva	A la gerencia general en el manejo de fondos
Nivel de comunicación	Externa	Interna	Externa
Información contable	Asesora y unifica políticas contables a nivel corporativo	Supervisa y comprueba confiabilidad de las cifras	Analiza las cifras y mide nivel de endeudamiento y financiamiento
Planeación financiera	Prepara planificación	Apoya en los cálculos números	Provee y administra los fondos estimados
Planeación fiscal	Proyecta y prepara planeación fiscal	Verifica cálculos numéricos	Provee los fondos para el pago

Valuación de empresas	Hace valuaciones y realiza el due diligence	No participa	Provee los fondos para la inversión
Controles internos	Los establece	Revisa aplicación	Ejecuta los controles internos

Asimismo, para ilustrar la diferencia en las funciones que cada ejecutivo realiza en cuentas específicas del balance general, se hace un desglose de los principales rubros y la participación de cada uno.

	Contralor	Auditor Interno	Gerente Financiero
Caja y bancos	Evalúa planes de inversión y recomienda su optimización y uso adecuado	Revisa las políticas establecidas y su debido cumplimiento	Mantiene el control de los fondos y prepara el cash flor
Cientes	Analiza cartera de créditos por medio de índices financieros y propone mejoras en su manejo, estableciendo políticas de crédito actualizadas	Verifica que los expedientes de los clientes estén debidamente documentados, circulariza y verifica que las políticas de crédito establecidas se cumplan	Mantiene en coordinación con el departamento de créditos la cartera sana y que la morosidad sea aceptable, aplicando técnicas de cobro
Inventarios	Verifica que las políticas para el manejo de los inventarios sean las adecuadas, establece métodos de valuación y en coordina el resguardo para minimizar las perdidas por desperdicios, robo, y contrata seguros	Establece los controles internos y evalúa los riesgos en que puedan incurrirse, tomando las medidas correspondientes	En coordinación con contabilidad elaboran inventarios físicos y mantienen el control de las existencias, así como la administración de las existencias mínimas y máximas

Concluimos que, las funciones del gerente financiero están orientadas hacia el manejo y administración de los recursos financieros de la empresa, mientras que las funciones del auditor interno están encaminadas hacia el mantenimiento y cumplimiento de las diferentes políticas administrativas y de control interno y las funciones del contralor son mas amplias y variadas, que incluyen funciones

financieras, fiscales, de control interno, y contables a nivel corporativo, tal como fueron descritas previamente.

CAPITULO VII

CASO PRÁCTICO

Empresa Inversiones Rentables, S.A.

La empresa, Inversiones Rentables, S.A. fue constituida bajo las leyes de la República de Guatemala, según escritura de constitución número 100 de fecha 1 de enero del año dos mil dos, siendo su principal actividad la organización de empresas de publicidad, para lo cual ha constituido otra serie de empresas para operar a nivel centroamericano, principalmente Guatemala, El Salvador y Honduras en donde mantiene el 99% de participación del capital que por razones legales no puede contar con el 100%, lo cual de ocurrir, dejaría de ser sociedad anónima, adicional a ser causa de disolución. Es importante indicar que cada empresa mantiene independencia económica y ninguna depende de otra para realizar sus transacciones, operan financieramente en forma independiente, aunque en su mayoría manejan los mismos clientes regionales, que no implica facturación entre ellas; administrativamente se rigen por políticas, controles y sistemas de información comunes, es decir, tienen estandarizada su administración.

Inversiones Rentables, S.A., es la empresa holding (Centralizadora), que para efectos de información financiera, estructura de control interno y cumplimiento de aspectos fiscales, cuenta dentro de su organización con un contador público desempeñando la función de contralor, quien periódicamente reporta a la junta directiva el debido cumplimiento y las debilidades, así como las recomendaciones que deben aplicarse al área financiera, controles internos y aspectos tributarios, esto con la finalidad de mejorar y lograr eficiencia en la administración.

Por aproximarse la asamblea anual de accionistas de la controladora, el presidente de la junta directiva ha solicitado al contralor de la corporación que prepare el organigrama de cómo está organizada la controladora actualmente y cuál es la estructura del departamento de contraloría, así como los informes relativos a información financiera de las tres empresas centroamericanas, observación y aplicación de los controles internos establecidos y cumplimiento de aspectos tributarios del ejercicio recién terminado en junio 2004. Adicionalmente para la empresa Guatemalteca, deberá presentar un informe sobre el efecto de las reformas tributarias recientemente aprobadas, principalmente el impuesto sobre la renta, (ISR); impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdo de paz (IETAAP) que son las que le afectarán a la empresa guatemalteca.

El presidente de la junta directiva hace énfasis que la información requerida deberá ser presentada en forma combinada y expresada en dólares para una mejor comprensión de los señores directores.

En base al requerimiento recibido, se procede a preparar los papeles de trabajo necesarios a las circunstancias (presentados al final de este trabajo como anexos) y a elaborar el informe de contraloría (anexo I), así como la información complementaria que encontraremos en los siguientes anexos:

- ✚ Anexo II, entrevista al gerente regional de la holding
- ✚ Anexo III, organigrama general de la holding y obtención de información para las proyecciones
- ✚ Anexo IV, organigrama del departamento de contraloría
- ✚ Anexo V, Información Financiera
 - ⇒ balance general combinado
 - ⇒ estado de resultados combinado
 - ⇒ estado de resultados proyectados por país
 - ⇒ estado del flujo de efectivo consolidado
 - ⇒ flujo de caja (cash flow) anual para prever necesidades de fondos o excesos para su apropiada inversión
- ✚ Anexo VI, evaluación de la estructura del control interno
- ✚ Anexo VII, revisión del ciclo de operaciones
- ✚ Anexo VIII, informe sobre cumplimiento de obligaciones tributarias
- ✚ Anexo IX, informe sobre el efecto de las reformas fiscales en los resultados de la empresa guatemalteca

Anexo I

Informe de contraloría

Señores:

Junta Directiva

Inversiones Rentables, S.A.

Guatemala, Ciudad

Estimados Señores Directores:

De acuerdo a sus requerimientos, referentes a elaborar el organigrama de Inversiones Rentables, S.A. (Holding), del departamento de contraloría, y presentación de estados financieros en forma combinada de las empresas centroamericanas que conforman la corporación ubicadas en Guatemala, El Salvador y Honduras, flujo de efectivo y del flujo de caja (cash flow), así como la evaluación de la estructura del control interno y la revisión del ciclo de operaciones, presentamos a continuación el resultado obtenido en cada una de las áreas analizadas:

El contenido de nuestro informe incluye entre otros, entrevista al gerente regional de la holding, elaboración del organigrama de la corporación, organigrama del departamento de contraloría, así como información financiera consistente en: a) balance general combinado, b) estado de resultados combinado, c) estado de resultados proyectados por país estado, d) flujo de efectivo combinado, e) flujo de

caja (cash flow) anual para prever necesidades de fondos o excesos para su apropiada inversión.

También se procedió a evaluar la estructura del control interno de las empresas y a revisar el ciclo de operaciones, con la finalidad de verificar que las diferentes empresas estén cumpliendo con las políticas administrativas que se han diseñado para lograr una eficiencia de los recursos disponibles.

Es importante indicar que la empresa guatemalteca es la que presenta una mejor posición financiera según el balance general, no obstante contar con un préstamo fiduciario por USD 500,000; en rentabilidad, la empresa hondureña es la que obtiene la mayor utilidad y porcentaje de rendimiento sobre los ingresos (47.6%) antes de impuestos, debido principalmente a que sus gastos de operación son los más bajos comparándolos con las otras dos empresas.

Al analizar el flujo de efectivo, ninguna de las empresas en referencia ha hecho inversiones y únicamente la empresa guatemalteca tiene movimiento en el flujo por actividades de financiamiento al amortizar parcialmente durante el presente ejercicio el préstamo bancario contratado. El flujo de efectivo se integra básicamente por las actividades de operación, presentando un flujo positivo las tres empresas, entre las que destaca la guatemalteca que presenta el mayor efectivo disponible.

Se preparó el flujo de caja (cash flow) combinado para los siguientes cinco períodos, esto con la finalidad de prever necesidades de fondos o bien invertir el

exceso disponible y observamos que en todos los años se logran saldos positivos que será necesario manejar eficientemente.

Con relación a la evaluación de la estructura del control interno, en el anexo X presentamos el resultado obtenido en la misma, así como las recomendaciones correspondientes con la finalidad de resguardar los activos de la empresa y hacer un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Referente a la revisión del ciclo de operaciones, procedimos a elaborar las revisiones de acuerdo a las circunstancias, encontrando una serie de deficiencias operativas que detallamos en el anexo XI y que son importantes minimizar para lograr una eficiencia operativa de la empresa.

Atentamente,

Anexo II

Entrevista al Gerente regional de la Holding (centralizadora)

Sobre la base de la información requerida, el gerente regional expresa que actualmente está operando en tres países, siendo éstos Guatemala, El Salvador y Honduras y que a él es a quien reportan los gerentes del país de cada una de las empresas que conforman el grupo. Asimismo, indica que los planes de crecimiento de acuerdo a la proyección de la inversión publicitaria de los clientes y experiencia observada en años anteriores es optimista; se logró negociar mejores porcentajes de comisión con los diferentes medios de comunicación y se espera obtener un incremento en las ventas y en los gastos de operación que se consideran aceptables.

La información proporcionada es la siguiente:

- Para Guatemala, al cierre del ejercicio la inversión publicitaria fue de USD 23,000,000, desglosados en radio USD 4,000,000; prensa USD 9,000,000 y televisión USD 10,000,00; esperando un crecimiento para los siguientes cinco años del 2% para radio, 6% para prensa y 5% para televisión
- Para El Salvador, la inversión publicitaria fue de USD 6,700,000, desglosados en radio USD 1,200,000; prensa USD 2,500,000 y televisión USD 3,000,000; esperando un crecimiento para los siguientes cinco años de 2% para radio, 5% para prensa y 6% para televisión

- Para Honduras, la inversión publicitaria fue de USD 4,300,000, desglosados en radio USD 800,000; prensa USD 1,500,000 y televisión USD 2,000,000; esperando un crecimiento para los siguientes cinco años de 3% para radio, 4% para prensa y 6% para televisión

Por las negociaciones realizadas con los diferentes medios de comunicación, se logró que los mismos concedieran para los próximos años, mejores porcentajes de comisión, siendo éstos:

- Para Guatemala, radio otorgarán el 16%; prensa el 26% y televisión el 26%, actualmente otorgan el 15%, 25%, y 25%, respectivamente.
- En el caso de El Salvador, los porcentajes de comisión obtenidos son: radio 24%; prensa 28% y televisión el 28%; actualmente, conceden el 22%, 26% y 26% respectivamente.
- Para Honduras, las comisiones serán del 15% para radio, 29% para prensa y 29% para televisión, siendo los porcentajes actuales del 12%, 27% y 27%, respectivamente.

Referente a la producción propia, es decir, los trabajos que se le hacen a los clientes y no intervienen los medios de comunicación, el crecimiento esperado en estos renglones se estiman en 10% para Guatemala, 8% El Salvador y un 5% para Honduras. Al cierre, las cifras obtenidas en este renglón fueron de USD 287,500; USD 56,950 y USD 15,050, respectivamente, aclarando el gerente que no obstante ser ingresos netos lo generado por la producción propia, los mismos

tienen costos directos que representan un 60% para Guatemala, 40% para El Salvador y 45% para Honduras.

Para los gastos de operación, presentan el detalle de los incurridos en el último periodo fiscal, y estiman que tendrán un incremento del 5% anual para los siguientes años.

La situación financiera de cada una de las empresas que conforman la corporación es la siguiente:

Guatemala

Activo circulante	USD 2,733,702
Propiedad, planta y equipo	USD 416,516 (netos)
Gastos anticipados	USD 757,551 (netos)
Pasivo corto plazo	USD 1,352,621
Pasivo largo plazo	USD 500,000 al 8% de interés anual
Pasivo contingente	USD 780,000
Patrimonio	USD 1,275,148

El Salvador

Activo circulante	USD 1,298,138
Pasivo corto plazo	USD 653,666
Pasivo contingente	USD 89,244
Patrimonio	USD 555,228

Honduras

Activo circulante	USD 811,724
Propiedad, planta y equipo	USD 223,601 (netos)
Pasivo corto plazo	USD 344,796

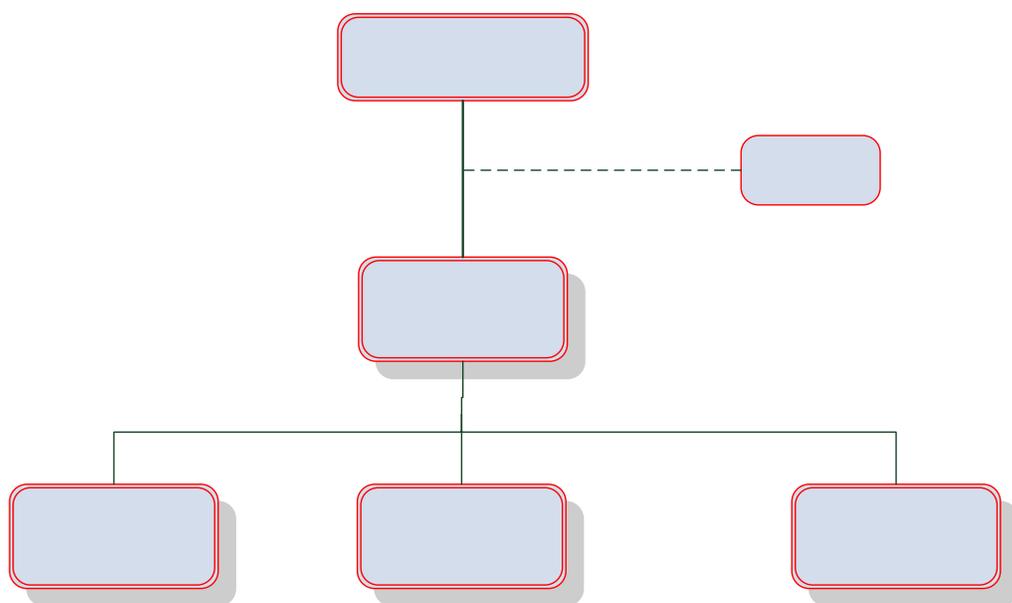
Pasivo contingente USD 59,558

Patrimonio USD 630,971

Anexo III

Organigrama de la holding

Inversiones Rentables, S.A.

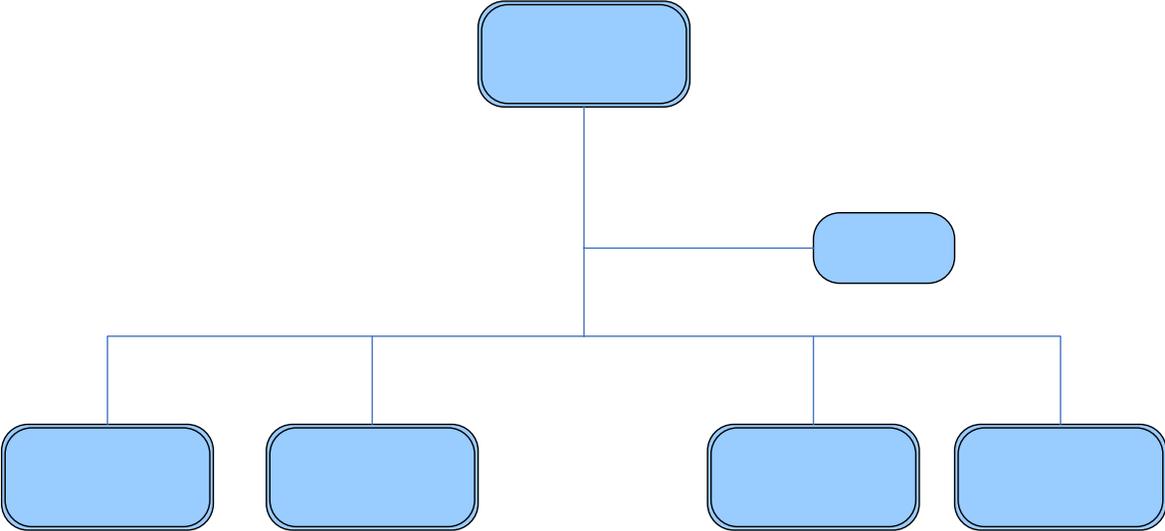


President

Gerente Gen
Regional

Anexo IV

Organigrama del departamento de contraloría



El departamento de contraloría cuenta con cuatro auxiliaturas y cada una tiene atribuciones específicas, siendo el auxiliar contable, el responsable del mantenimiento, actualización y supervisión del área contable; el auxiliar de costos, es el responsable de la supervisión de los presupuestos de producción, valuación de costos, etc.; el auxiliar financiero es el encargado del análisis financiero, control interno. el auxiliar fiscal, es el encargado de velar porque se cumplan las diferentes obligaciones fiscales de las empresas del grupo, y ayudar en la planificación fiscal, así como la interpretación de las diferentes leyes tributarias.

Cont

ANEXO V

[Caso practico.xls](#)

Anexo VI

Evaluación de la estructura del control interno

La evaluación de la estructura del control interno de la corporación se elaboró en forma estandarizada para las tres empresas, esto con la finalidad de contar con las herramientas de control adecuadas sobre las cuales se pueda confiar y hacer eficientes los recursos con los que se cuentan. Se procedió a elaborar los cuestionarios de control interno que se consideraron adecuados a las circunstancias.

Los cuestionarios se elaboraron por áreas en el siguiente orden:

- ⇒ Caja y bancos
- ⇒ Ingresos
- ⇒ Egresos
- ⇒ Cuentas por cobrar
- ⇒ Propiedad, planta y equipo
- ⇒ Cuentas por pagar

[Evaluación del control interno.xls](#)

Conclusiones sobre la evaluación del control interno:

En base a las indagaciones realizadas al personal de las empresas por medio de los cuestionarios de control interno preparados para el efecto; por el grado de conocimiento que se tiene de las empresas, por estar constantemente supervisando sus operaciones y transacciones; a las observaciones de las operaciones de las transacciones de los diferentes renglones de los estados financiero; a las aseveraciones de la administración debidamente documentadas con cartas sobre las políticas que la empresa mantiene y que las podemos comprobar fácilmente; a las investigaciones y confirmaciones de los procedimientos que la empresa aplica en sus diferentes ciclos de transacciones, concluimos: que son elementos suficientes para formarnos una opinión sobre la adecuada estructura del control interno, y que nos permiten planifica el alcance, naturaleza y oportunidad de las pruebas a realizar, considerando siempre, los riesgos de control correspondientes, que se ven minimizados al estar constantemente revisando las operaciones desde la posición de contraloría.

Recomendaciones:

1. En el área de caja y bancos, observamos que no existe una adecuada segregación de funciones en la empresa salvadoreña, por lo que recomendamos que la persona que concilia los saldos bancarios sea diferente a la que realiza los asientos contables.
2. Para las empresas salvadoreñas y hondureñas, es necesario implementar el uso de recibos de caja pre-numerados por los ingresos que perciben, a la

fecha de nuestra revisión carecen de los mismos, lo que debilita el control interno.

3. Las formas en blanco de los cheques vaucher, únicamente en la empresa guatemalteca se custodian en caja fuerte, por lo que recomendamos implementar la misma medida en las otras empresas para su resguardo adecuado.
4. Que todo cheque con más de 30 días de emitido que no sea cobrado se proceda a su anulación.
5. Se establezca un límite de créditos para los diferentes clientes de la organización; a la fecha no existe una política definida para asignar montos de inversión de los clientes.
6. Se implemente el envío periódico de estados de cuenta a los clientes, con la finalidad de darle mayor seguridad a los saldos que reporta la contabilidad, y detectar oportunamente cualquier diferencia.
7. Es necesario contabilizar la estimación para cuentas incobrables. A la fecha la empresa no asigna suma alguna para estos propósitos y sí existe riesgo de incurrir en cuentas incobrables.
8. Para una mejor custodia de la propiedad, planta y equipo, recomendamos implementar el uso de tarjetas de responsabilidad para el personal, lo que permitirá una adecuada custodia de los diferentes activos de la empresa.
9. En el área de pasivos, recomendamos implementar como lo hace la empresa guatemalteca, el uso de órdenes de compra y eliminar la práctica de otorgar anticipos a proveedores.

Anexo VII

Revisión del ciclo de operaciones

Caja Chica

Al revisar la caja chica, encontramos un faltante de USD 300 en la empresa Salvadoreña, el cual obedece a facturas de Carlos Pérez que no ha presentado, por lo que se procedió a descontarlas de su liquidación laboral. El fondo lo habían incrementado a USD500; sin embargo, por el volumen de la operación, el mismo se redujo a USD100 y estará a cargo del Gerente Financiero. Guatemala y El Salvador no presentaron discrepancias.

Bancos

Revisamos las conciliaciones bancarias del Banco Cuscatlán S.A. y encontramos deficiencias en su manejo, principalmente en el control de cheques en cartera que tienen más de seis meses de emitidos; al momento de nuestra revisión encontramos físicamente cuatro cheques en la empresa hondureña, que al investigar su razón, los mismos se emitieron con cotizaciones y no contra factura original como está establecido, por lo que procedimos a anularlos. Las empresas guatemaltecas y hondureñas no presentan deficiencias, más que las conciliaciones se han hecho con más de 20 días después de finalizado el mes.

Recomendación 1

- Que todo cheque sea emitido única y exclusivamente contra la presentación de factura original y eliminar la práctica de emitirlos con fotocopias, esto disminuirá el riesgo de pagar dos veces el mismo gasto, e incurrir en erogaciones incorrectas.
- Que las conciliaciones bancarias sean elaboradas a más tardar en los siguientes diez días de finalizado el mes, para poder detectar cualquier diferencia que pudiera existir en las operaciones bancarias o errores contables.

CLIENTES

Se concilió el saldo de clientes con contabilidad, y en la empresa guatemalteca, se ajustaron USD10,854,42 que según contabilidad aún debe el cliente Ultra, S.A. por esquelas publicadas, sin embargo, el cliente pagó en noviembre 2003 por medio de una remesa al Banco Cuscatlán, y equivocadamente se aplicó a la cuenta funcionarios y empleados; detectamos USD 3,831 en la empresa hondureña que previamente fueron cargados a Cervecería del Sur, S.A. según facturas y posteriormente al emitir la liquidación, nuevamente se le cargaron, por lo que también se procedió a su ajuste. En la empresa salvadoreña no encontramos diferencias. Al analizar las cuentas de balance general, observamos que ninguna de las empresas centroamericanas tiene como política registrar la estimación de cuentas

incobrables que permite las diferentes legislaciones, argumentando la administración que la misma no procede, porque las comisiones por cobrar a los diferentes medios, (que se ganan por pautas publicitarias) se descuentan directamente de la publicidad que se les cancela mensualmente, no existiendo por lo tanto riesgo de incobrabilidad.

Recomendación 2

- Que al momento de operar las remesas en el sistema de bancos, se documente con el recibo de caja prenumerado y asegurarse a qué cliente le pertenece, esto con la finalidad de evitar reclamos a clientes morosos inexistentes.
- Que el cargo a la cuenta de clientes, sea efectuado únicamente con las facturas contables, y eliminar la práctica de operar las liquidaciones, que su finalidad es la de enviar las facturas resumidas a los clientes, y no constituyen documentos contables.
- Aunque la gerencia no considera riesgo de incobrabilidad en las cuentas por cobrar, recomendamos reconsiderar dicha política por lo siguiente: según nuestro análisis, sí existe riesgo de que algún cliente no pague la publicidad contratada y realizada por su cuenta en los diferentes medios y la agencia publicitaria tenga que pagársela al medio, caso contrario, como es normal en primera instancia, procederían a suspenderla como agencia y en último caso a cancelar la licencia de agencia publicitaria, más la demanda judicial por incumplimiento de obligaciones.

Propiedad, planta y equipo

Procedimos a la revisión selectiva del mobiliario y equipo que tienen las empresas y en la misma no encontramos ninguna diferencia, sin embargo, para mejorar su control, recomendamos implementar tarjetas de responsabilidad y documentar la salida de las instalaciones de cualquier bien, en vista de que al momento que requieren mantenimiento o reparación el equipo de cómputo, no se deja evidencia de su salida. En los últimos dos años, no se han hecho adquisiciones de mobiliario y equipo de computación de las tres empresas de la corporación, lo que hace que los empleados pierdan eficiencia al estar trabajando con tecnología antigua que retrasa los procesos. En el Salvador todo el equipo está totalmente depreciado.

Recomendación 3

- Que se actualice el equipo de cómputo de las tres empresas, por tecnología actualizada, y los programas que se manejan también sean actualizados, pues aún se trabajan con programas bajo ambiente DOS y no Windows que es lo que actualmente existe en el medio
- Que se invierta en programas originales, y se eliminen las copias con las que se trabajan, esto para minimizar pérdidas de información y eliminar cualquier demanda por violación a los Derechos de Autor.

CUENTAS POR PAGAR

Dentro de la revisión de estas cuentas, encontramos que la empresa hondureña no está provisionando las facturas de medios publicitarios en el mes que corresponden, sino hasta el mes que recibe las originales, lo que ocasionó tener que realizar ajustes a los resultados por USD 35,000.

Recomendación 4

Que la empresa hondureña mantenga los mismos controles de las otras empresas del grupo en lo que se refiere a la provisión de las facturas de los diferentes medios, y se elimine la práctica de registrarlas hasta el mes en que se reciben. Fiscalmente esto no representa problema por no aplicar impuesto al valor agregado en este registro.

INGRESOS

En el área de ventas, revisamos los presupuestos de los clientes que aún no se han facturado y detectamos que su valor es significativo, indicando la gerencia que los mismos aún no se han facturado debido a que requieren de orden de compra de parte del cliente, las cuales a la fecha se encuentran pendientes de recibir. Los presupuestos son los siguientes:

Guatemala

Presupuesto número 1025, 1046 y 1093 del cliente Operadora Exclusiva, S.A. por USD 7,500; USD 15,200 y USD 25,300 de fecha 30 septiembre 2003, 25 octubre 2003 y 12 noviembre 2003, respectivamente.

El Salvador

Presupuesto número 3025 del cliente Embotelladora del Atlántico por USD 37,800 de fecha 31 de julio 2003

Honduras

Presupuesto número 723 del cliente Instituto Turístico Hondureño de fecha 25 septiembre 2003 por USD 45,000

Detectamos que la empresa hondureña a partir de diciembre 2003, cambió el sistema de facturación de clientes, procediendo a facturar ella directamente la publicidad contratada, cuando lo correcto es emitir una liquidación hacia el cliente y facturar únicamente la comisión. Las facturas de los medios vienen a nombre del cliente y la agencia sólo es intermediaria.

Recomendación 5

Que se coordine una reunión con los ejecutivos de las diferentes empresas a fin de establecer el mecanismo adecuado para que emitan las órdenes de compra en el tiempo estipulado, y facturar los presupuestos pendientes, que afectan el flujo de caja al no ingresar el monto de estos fondos, adicional a que en los resultados de operación no se reflejan dichos ingresos.

En Honduras, regresar al esquema establecido de facturación para evitar reparos innecesarios al registrar como costos facturas que no están a nombre de la empresa, y duplicar los ingresos que implican doble tributación.

EGRESOS

Se revisaron en forma selectiva los cheques emitidos durante el ejercicio recién terminado mayores de USD 25,000 y se detectaron deficiencias importantes o falta de documentación de soporte de los gastos registrados, entre los que mencionamos:

1) la empresa guatemalteca no está emitiendo en todos los casos, las constancias de retención del impuesto sobre la renta por los servicios contratados, lo cual puede ser reparado por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) que según nuestra pruebas suman USD 225,000 que pueden ser considerados como gastos no deducibles. Es importante indicar que a partir del mes de julio 2004 por las reformas fiscales decretadas, ya no es necesario emitir constancias con tasa del cero por ciento.

2) En la empresa hondureña, detectamos gastos que suman USD 135,200 que no cuentan con facturas preenumeradas, sino únicamente tienen de respaldo facturas hechas en papel membretado que puede ser considerado por la Dirección Ejecutiva de Ingresos, (DEI) como gastos no deducibles.

3) En el Salvador, se detectó que la empresa es intermediaria de las rifas de vehículos que realiza su cliente Operadora Efectiva, S.A., la agencia emite los cheques y al momento que ganan el vehículo, la factura es emitida directamente a nombre del ganador, con lo que la agencia no tiene documentación de respaldo.

4) Procedimos a realizar los cálculos de los intereses sobre el préstamo que la empresa guatemalteca tiene contratados, y los mismos están de acuerdo a la tasa pactada, sin embargo, al revisar la documentación legal del préstamo encontramos que el mismo venció el 30 de noviembre 2003, por lo que procedimos a realizar las gestiones para su renovación.

Recomendación 6

- Que se emitan automáticamente las constancias de retención desde el sistema de proveedores a todos los servicios que la empresa contrata, para evitar reparos innecesarios.
- Que se emitan las constancias de retención del impuesto sobre la renta de los pagos anteriores y se rectifiquen las declaraciones del pago a terceros para convertir los servicios que suman USD 225,000 en gastos deducibles.
- Para el caso de las rifas de El Salvador, recomendamos documentarlas con el acta notarial respectiva que elaboran las autoridades hacendarias salvadoreñas, en donde se haga constar el nombre del ganador, con lo cual la empresa podrá registrar el costo sin ninguna implicación fiscal el valor desembolsado por dicho vehículo.
- Con relación a los préstamos bancarios, recomendamos mantener los registros actualizados para mantener un buen récord crediticio con las instituciones bancarias.

Anexo VIII
Informe sobre cumplimiento de obligaciones tributarias

Señores:

Junta Directiva

Inversiones Rentables, S.A.

Guatemala, Ciudad

Estimados Señores Directores:

Procedimos a verificar el cumplimiento de las diferentes obligaciones tributarias que las empresas de la corporación están obligadas a observar y cumplir, esto con la finalidad de eliminar contingencias fiscales, reparos innecesarios y pago de multas e intereses. No está demás indicar que esta revisión por la posición de contralor que se ocupa, ha sido en forma preventiva en la mayoría de casos, es decir, se han revisado las declaraciones de impuestos previo a su presentación, aunque en algunas oportunidades no ha sido posible dicha revisión la cual siempre se hace aunque sea en forma extemporánea, nos ha permitido detectar deficiencias. Los impuestos revisados son básicamente: impuesto al valor agregado (IVA), impuesto sobre la renta, seguro social, inscripciones, autorización de documentos y autorización de libros contables.

Impuesto al valor agregado

Se verificó que las declaraciones mensuales del impuesto al valor agregado (IVA) se hicieran en tiempo, que conciliaran dichas declaraciones con lo operado en los registros de ventas, así con el rubro de ventas del estado de resultados. Como resultado de nuestra revisión, encontramos las siguientes deficiencias en el manejo y declaración de este impuesto:

- 1) En los meses de septiembre, octubre y noviembre 2003, las declaraciones de la empresa Salvadoreña, coinciden con el libro de ventas, no así con lo que refleja el estado de resultados; al investigar dicha diferencia, se detectó que no fueron contabilizadas las notas de crédito 50, 65 y 79 por anulación de las facturas 1025, 1089 y 1225 USD 45.500; USD 75,400 y USD 95,800. por lo que se procedió a contabilizarlas para conciliar dichos meses.

Recomendación 1:

Que mensualmente se concilien las declaraciones contra el libro de compras y los registros contables, y evitar así la presentación a junta directiva de resultados incorrectos.

- 2) En el mes de julio y agosto 2003, las declaraciones no concilian por USD 95,000 y USD 120,000 respectivamente en la empresa guatemalteca. La razón obedece a la anulación de las facturas número 625 y 850 que en el sistema de clientes están vigentes y no se le avisó al departamento de créditos que las mismas se anularon. Como estas declaraciones ya habían

sido presentadas al fisco, y para que al final del año conciliaran los saldos, se procedió a rectificar las mismas, pagando las multas respectivas.

Recomendación 2

Que mensualmente el departamento de contabilidad y créditos se reúnan y verifiquen que los montos de ventas mensuales coincidan tanto en el sistema contable como en el de clientes, para evitar y disminuir contingencias fiscales.

- 3) verificamos que los libros de compras y ventas cuentan con la debida habilitación de las autoridades fiscales y sus registros son computarizados, no existiendo deficiencia en el requisito que deben cumplir los libros en referencia.

- 4) Verificamos la autorización de las facturas que emite la empresa, así como los requisitos fiscales que las mismas deben contener, y encontramos para el caso de la empresa guatemalteca, que la resolución donde autorizan las facturas indica únicamente la palabra “facturas”, sin embargo, la empresa les adicionó la palabra “cambiarias”, consideramos que podría ser motivo de reparos de parte del fisco, imponiendo multas de Q100 por cada factura que no llene los requisitos, adicionalmente los clientes no firman de aceptado, con lo que pierde calidad de documento de crédito al momento de iniciar alguna demanda.

- 5) Otra deficiencia que encontramos fue que los libros de compras y ventas no se encontraban impresos en las hojas previamente autorizadas al momento de nuestra revisión y se están operando en forma manual, lo que también representa una contingencia fiscal por tener duplicidad de registros fiscales.

Recomendación 3:

Aunque significa un costo adicional, recomendamos anular las facturas que se encuentran en blanco, y hacer otra impresión sin la palabra “cambiaría” que es un costo más económico que las multas futuras que podrían imponer. La contingencia por esta deficiencia es de aproximadamente Q300,000 en caso el fisco detecte esta anomalía, por lo que se considera una contingencia fiscal.

Recomendación 4:

Descontinuar la operación manual de los registros de compras y ventas para eliminar la duplicidad de trabajo, utilizando la información que tienen los sistemas computarizados, y lo más importante, eliminar la contingencia fiscal al llevar registros no autorizados de los libros.

Impuesto sobre la renta

En el área del impuesto sobre la renta, revisamos el cumplimiento básicamente de lo siguiente:

- ❖ Los documentos contables registrados como gastos cumplen con los requisitos fiscales para ser aceptados como gastos deducibles
- ❖ Retención y pago del impuesto sobre la renta a terceros
- ❖ Retención por remesas al exterior
- ❖ Conciliación anual de retenciones
- ❖ Declaración jurada de los empleados ante el patrono, su retención y pago del impuesto, así como la presentación de la planilla del impuesto al valor agregado para efectos de crédito fiscal
- ❖ Declaración jurada anual, sus cálculos y anexos
- ❖ Inscripción del contador ante las autoridades fiscales

Es satisfactorio indicar que la empresa en su mayoría cumplió en tiempo con las obligaciones fiscales a las que está afecta, encontrando en nuestra revisión únicamente las siguientes deficiencias:

- 1) Verificamos que las declaraciones juradas de los empleados ante el patrono, no han sido firmadas por los empleados; las mismas son elaboradas en computadora por el contador.
- 2) La empresa guatemalteca al 30 de junio 2004 no está emitiendo en todos los casos, las constancias de retención del impuesto sobre la renta por los servicios contratados, lo cual puede ser reparado por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) que según nuestra pruebas suman

USD 225,000 que pueden ser considerados como gastos no deducibles. Es importante indicar que a partir del mes de julio 2004 por las reformas fiscales decretadas, ya no es necesario emitir constancias con tasa del cero por ciento.

3) En la empresa hondureña, detectamos gastos que suman USD 135,200 que no cuentan con facturas preenumeradas, sino únicamente tienen de respaldo facturas hechas en papel membretado que puede ser considerado por la Dirección Ejecutiva de Ingresos, (DEI) como gastos no deducibles.

Recomendación 5:

- a) Que las declaraciones juradas de los empleados ante el patrono sean firmadas por cada empleado para su firma.
- b) Que se elaboren las constancias de retención del impuesto sobre la renta pendientes, y se rectifiquen las declaraciones, a fin de eliminar la contingencia fiscal.

4) Con la finalidad de verificar que la declaración jurada anual del impuesto sobre la renta (ISR) presente correctamente el total de los ingresos declarados mensualmente en el impuesto al valor agregado (IVA) y la determinación del débito y crédito fiscal estén debidamente conciliados, procedimos a elaborar la conciliación respectiva, la cual no presenta ninguna diferencia al cierre del ejercicio, toda vez que en la revisión del IVA, se detectaron y corrigieron las diferencias encontradas. Es importante indicar que la finalidad de esta revisión es la de tratar de que los ingresos

reportados anualmente, coincidan con la sumatoria de las 12 declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado.

También se verificó que los libros de compras y ventas reflejen las mismas cifras de los formularios presentados, así como su registro contable refleje los mismos valores, es decir, deben coincidir los tres registros: 1) Libros contables, 2) declaraciones jurada anual, 3) Libros de de compras y ventas.

Atentamente,

Anexo IX
Informe sobre el efecto de las reformas fiscales en los resultados de la
empresa guatemalteca.

Señores:

Junta Directiva

Inversiones Rentables, S.A.

Guatemala, Ciudad

Estimados Señores Directores:

Con la finalidad de medir el efecto que tendrá en el flujo de caja de la empresa las reformas fiscales aprobadas recientemente por el Congreso de la República de Guatemala, principalmente el Impuesto Sobre la Renta (ISR) según Decreto 18-04 y el Impuesto Extraordinario Temporal para apoyo a los Acuerdos de Paz (IETAAP) decreto 19-04, se hace un análisis de los principales renglones aplicables a la empresa, y los cálculos en los anexos numéricos adjuntos. Es importante indicar que se toma como base los resultados y proyecciones de la empresa guatemalteca, a quien le afecta directamente la reforma fiscal.

Impuesto sobre la renta, Decreto 18-04

En el impuesto sobre la renta, analizamos que no afectara a los resultados futuros, en vista de estar actualmente bajo el régimen optativo del 31% y sobre esa base se seguirá tributando.

Originalmente en la reforma fiscal se indica que los estados financieros de la empresas tienen que ser auditados por un profesional o firma de auditoria, confirmándolo el reglamento de la ley Acuerdo Gubernativo 2006-2004 publicado el 23 de julio 2004, en su artículo 27 indica que únicamente deben presentar estados financieros auditados las empresas que lleven contabilidad completa y que se acojan al régimen optativo del 31% del Impuesto Sobre la Renta, sin embargo, con fecha 30 de julio 2004 fue publicado el expediente número 1439-2004 de la Corte de Constitucionalidad, por medio del cual se suspende provisionalmente la vigencia del artículo 19 segundo párrafo y el artículo 24, inciso 3 del decreto 18-2004, por lo que al 31 de julio 2004, provisionalmente no es obligatoria desde el punto de vista fiscal, la auditoria de estados financieros.

Otro aspecto que afecta esta modificación es la unificación del cierre del ejercicio anual, que será de enero a diciembre de cada año, eliminando los períodos que existían de julio a junio; todas las empresas que tienen períodos diferentes tendrán que cambiarlo, excepto las empresas que tengan actividades temporales, y deberá hacerse un cierre extraordinario por el período julio a diciembre 2004; en este aspecto, la escritura de constitución de varias empresas indica un período diferente, por lo que se hará la consulta a los abogados para definir si es necesario hacer escritura de modificación o no.

Un punto que es necesario indicar y que no lo mencionan las reformas fiscales, es la inscripción de los auditores ante las autoridades fiscales como actualmente se hace en El Salvador. Los anexos y estados financieros deben adjuntarse a las declaraciones juradas anuales, y en caso de ser en forma electrónica, también deben adjuntarse por esa vía con la anotación bajo juramento que el contribuyente tiene en su poder los documentos originales.

Impuesto Extraordinario Temporal para apoyo a los Acuerdos de Paz (IETAAP) decreto 19-04

Es necesario indicar que este impuesto es temporal y se aplicará a los activos netos o a los ingresos brutos, lo que sea mayor, y su cálculo será sobre la base de las cifras del ejercicio inmediato anterior, debiendo establecer previamente si los activos netos son 4 veces los ingresos brutos, entonces la base serán los ingresos brutos. El monto de este impuesto podrá acreditarse al pago definitivo del Impuesto sobre la Renta o a los pagos trimestrales del mismo, existiendo también la opción de acreditar el impuesto sobre la renta al IETAAP. El acreditamiento de este impuesto será durante los siguientes tres años hasta agotarlo, caso contrario, deberá registrarse como gasto, que ahora sí será deducible.

Para las empresas del grupo que tienen activos netos y los mismos representan 4 veces más que sus ingresos brutos, su base de cálculo serán los ingresos brutos, es decir, la base menor, y el porcentaje irá en disminución del 2.5% al 1%, y como su nombre lo indica, es temporal por lo que terminará

en diciembre del año 2007. Aunque la ley indica que la base siempre será la cantidad mayor entre ingresos brutos versus activo netos según artículo 7 de la ley, en el último párrafo del mismo se contradice al indicar que se tome la base de los ingresos, siendo nuestra conclusión de este punto que el mismo puede ser materia de inconstitucionalidad al beneficiar únicamente a las grandes empresas que tienen activos netos significativos.

Otro aspecto importante que es necesario considerar, es la rebaja del 50% del impuesto al pagarlo durante el período de julio a diciembre 2004, que recomendamos hacerlo de esta manera con lo cual se logra un ahorro de USD 24,424 que financieramente es una cantidad razonable.

Al momento de realizar los cálculos de la empresa, analizamos que la base a tomar serán los activos netos y al comparar el monto a pagar versus lo que se pagó de impuesto a las empresas mercantiles y agropecuarias (IEMA) del ejercicio anterior en forma completa para efecto de análisis, el efecto en el flujo de caja para el primer año será positivo, y la razón obedece que la base sigue siendo la misma, sin embargo, el porcentaje bajó tomando la ventaja económica del descuento del 50% del primer semestre y las tasas futuras son menores al 2.25% que se pagaba de IEMA

Consideramos que la presente ley será sujeta de diversos recursos de inconstitucionalidad por tener la misma filosofía del Impuesto a las empresas mercantiles y agropecuarias (IEMA) que grava a las empresas, aún las mismas obtengan pérdidas.

[Efectos reforma fiscal.xls](#)

[Efectos reforma fiscal.xls](#)

[Efectos reforma fiscal.xls](#)

CONCLUSIONES

1. Desde el punto de vista de control interno, las principales ventajas que experimentan las empresas comerciales guatemaltecas que tienen en su organización a un Contador Público y Auditor, desempeñando funciones en el puesto de Contralor, son: Eestablecimiento de directrices de controles internos acordes a las operaciones de la empresa, y la incorporación de una planificación fiscal oportuna; en el aspecto financiero, se logra mantener un plan corporativo para la expansión de operaciones y cuentan con información financiera corporativa en forma uniforme, al elaborar un adecuado análisis de las fuentes de financiamiento necesarias; también se dan las ventajas administrativas al lograr un mejoramiento de la administración del procesamiento de datos y la implementación de manuales de instrucción y políticas administrativas uniformes al grupo de empresas conformadas como corporación, lo que viene a confirmar la hipótesis planteada.
2. Las empresas que han incorporado el puesto de CONTRALOR en sus organizaciones y éste es ejecutado por el Contador Público y Auditor, tienen la ventaja de contar con una adecuada estructura del Control Interno, así como una óptima utilización de los recursos financieros disponibles, y la alta dirección se mantiene informada oportunamente de la posición financiera de la misma, que le permite tomar las decisiones correctas, minimizando los riesgos a los que se ve expuesto todo ente económico. Asimismo, se logra una correcta planificación financiera y fiscal que ayuda a disminuir pérdidas innecesarias, y

hacer rentable y eficiente la empresa, aspectos que fueron planteados como hipótesis y confirmados en el desarrollo del presente trabajo.

3. Las funciones del Contralor son muy amplias y variadas y no se circunscriben a un solo ámbito o departamento de la empresa, sino por el contrario abarca tantos campos y debe relacionarse con los diferentes departamentos que conforman la Corporación, resaltando la importancia que el profesional que desempeña dicho puesto, está debidamente capacitado y actualizado en todos los campos de la actividad comercial.

4. Actualmente, las empresas guatemaltecas por las condiciones económicas mundiales que exige la competencia global, han tenido necesidad de ampliar sus operaciones a otros países, principalmente al área centroamericana, que a la vez implica incrementar sus inversiones, controles y sus procesos administrativos, este incremento de actividades han requerido la incorporación del puesto de contralor en su personal staff.

5. El contar con un contralor en una corporación de empresas, disminuyen los riesgos de pérdidas ocasionadas por estafas, malos manejos, robos, desperdicios y riesgos fiscales en las operaciones normales de la empresa, al implementar las políticas administrativas, los manuales de instrucción y los procedimientos que refuercen el control interno de la entidad.

6. Cuando las empresas no tienen una adecuada estructura del control interno o la misma es inadecuada o deficiente, y no tienen dentro de su organización implementadas políticas administrativas, corren el riesgo de sufrir pérdidas monetarias; al no tener el control de los flujos de caja, hay desperdicios de materia prima, cuentas por cobrar morosas, y un alto grado de endeudamiento, que puede poner en riesgo a la entidad como negocio en marcha. Adicionalmente, son entes susceptibles de fraudes, robos y desfalcos, al no contar con las políticas adecuadas para el resguardo de sus bienes. Asimismo, el aspecto fiscal se vuelve deficiente, al pagar incorrectamente los impuestos o no presentarlos oportunamente, que las hace susceptible a reparos y exponiéndolas hasta el cierre de las mismas por delitos tipificados en el código tributario, actualmente en vigencia.

7. Los objetivos generales del plan de investigación, fueron alcanzados al lograr establecer: **a)** las ventajas que experimentan las empresas comerciales que tienen dentro de su organización a un contador público y auditor, ocupando el puesto de contralor, **b)** definir las principales funciones que desarrolla actualmente el contralor en una corporación de empresas comerciales, **c)** definir los controles Internos mínimos que deben tener las empresas para lograr eficiencia, rentabilidad y ser líderes en su medio y que a la vez los riesgos de pérdidas disminuyan, **d)** dar a conocer los Controles Administrativos que deben implementar las empresas en sus operaciones a fin de lograr una administración eficiente en el manejo de sus recursos,

e) establecer la utilización que da la administración a los informes del contralor y su aplicación que le permite ser competitiva y eficiente en el medio en el que se desenvuelve.

8. Los objetivos específicos descritos en el plan de investigación, también fueron alcanzados, al plasmar en el presente trabajo los reportes e informes que presenta el contralor, la responsabilidad que tiene en la implementación de los controles internos y se divulgue a los estudiantes de la carrera de Auditoria y Contaduría Publica la actividad del Contador Publico y Auditor cuando se desempeña como contralor.

RECOMENDACIONES

1. Que las empresas organizadas como corporaciones al ser muy diversificadas sus operaciones, implementen el puesto del contralor dentro de su personal asesor, para lograr de esta manera una estructura de su control interno acorde con sus operaciones, cuenten con una oportuna planificación fiscal para reducir o eliminar contingencias fiscales y su plan corporativo para prever la expansión de sus operaciones.
2. A las empresas que ya tienen implementado el puesto de contralor, que le den la participación debida y permita que su campo de acción sea el que se ha plasmado en el presente trabajo, para lograr ventajas de control interno, optima utilización de los recursos financieros, una adecuada planificación fiscal y financiera
3. Al contador público y auditor cuando se desempeña como contralor y por ser muy amplio y variado su campo de acción y comunicación, se prepare profesionalmente en todos los aspectos técnicos de la profesión y aspectos fiscales, para brindar así una asesoría profesional a las empresas que contraten sus servicios.
4. A las empresas guatemaltecas que están experimentando un crecimiento y expansión de sus operaciones, principalmente al área centroamericana, que implementen el puesto de contralor en su personal staff, con el fin de

proteger sus inversiones por medio del establecimiento controles internos y procedimientos administrativos.

5. Que en las corporaciones de empresas se implementen políticas administrativas, manuales de instrucción y procedimientos de control interno con el fin de disminuir los riesgos de perdidas ocasionadas por malos manejos, robos, desfalcos, desperdicios y riesgos fiscales al no contar con las mismas.
6. Deben establecerse políticas administrativas que permitan la adecuada estructura del control interno de las empresas.
7. Las empresas deben coordinar esfuerzos en su administración para lograr ventajas financieras, fiscales, administrativas y de control interno al definir claramente las funciones del contralor, establecer los controles internos mínimos y divulgar los controles administrativos implementados en las empresas con la finalidad de lograr eficiencia en su utilización y ser competitivas en el medio que se desarrollan.
8. Las empresas que cuentan con un contralor, utilicen los reportes e informes que presenta el contralor, definan las responsabilidades del mismo en el establecimiento de controles internos, y a la escuela de Auditoria, divulgue el presente trabajo para dar a conocer las funciones que desarrolla el contador público y auditor cuando se desempeña como contralor.

BIBLIOGRAFIA

1. COOK, J.W. Auditoria 3ª, edición, México. Editorial Interamericana, S.A. de C.V., 1987.
2. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, Código Civil, decreto 106, Guatemala, 1985
3. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70, y sus modificaciones, decretos 29-95; 69-95 y 67-95.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA Código Penal, decreto 17-73 y sus modificaciones decreto 30-2001, Guatemala, 1973
5. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, ley de colegiación profesional obligatoria decreto 72-2001, Guatemala, 2,001
6. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, ley del impuesto sobre la renta, decreto 26-92 y sus reformas decreto 18-04 de junio 2004.
7. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA ley del impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdos de paz, decreto 19-04, julio 2004
8. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, Código Tributario de Guatemala, Decreto 6-91 del, junio 1991, y sus reformas, decreto 29-2001 y decreto 23-2002 de junio 2002
9. GOODMAN, SAM R. Manual del Contralor. México, Editorial Mcgraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1990
10. HAROLD BIERMAN, JR. Planeación Estratégica, México, 1990, editorial CECSA.
11. IASC-INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITTEE (comité de normas internacionales de contabilidad), normas internacionales de contabilidad, (NIC) London, 1973
12. INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES, Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, Norma número 14, Guatemala. 1990

13. INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES, principios de contabilidad generalmente aceptados, Guatemala, julio 1999
14. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES, Comité Ejecutivo de Normas de Auditoría. Declaración sobre Normas de Auditoría SAS, Tercera Edición, México, A.C. 1994. SAS 1
15. INTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C. Guías de Auditoría para empresas comerciales e industriales México, 1994
16. Lawrence J. Gitman, Principios de Administración Financiera, Editorial Prentice Hall, México, 2,000
17. TAYLOR H. DIONALD, GLEZEN C. WILLIAM, Auditoría, Conceptos y Principios, Mexico, Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1988
18. Terry & Franklin, Principios de administración, México, CECOSA, 1989
19. VASQUEZ BONILLA, JOSE DE JESUS. Proyección Social del Contador Público y Auditor Cuarta re-edición, México, editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, A.C. 1995
20. WWW.gestiopolis.com; página de Internet.
21. www.deltaasesores.com; pagina de Internet

[anexos.xls](#)

Anexos

INVERSIONES RENTABLES, S.A.
INDICE PAPELES DE TRABAJO

Inversión publicitaria y porcentajes proyectados de crecimiento	R/1
Cálculo de las proyecciones de crecimiento en inversión publicitaria	R/2
Resumen de inversión publicitaria por medio y total de los tres países	R/3
Porcentajes de comisión negociados con los medios de comunicación	R/4
Comisión devengada por inversión publicitaria	R/5
Resumen comisiones devengadas de los tres países	R/6
Ingresos por producción propia y su proyección de crecimiento	R/7
Resumen ingresos totales de los tres países	R/8
Cálculo de costos de producción y su incremento proyectado	R/9
cálculo gastos operación Guatemala	R/10
cálculo gastos operación El Salvador	R/11
cálculo gastos operación Honduras	R/12
Consolidación de gastos de operación	R/13

ANEXO V

Inversiones Rentables, S.A.
Balance General combinado
 Al 30 de junio 2004
 (Expresado en dólares de Estados Unidos)

	<u>Guatemala</u>	<u>El Salvador</u>	<u>Honduras</u>	<u>Total</u>	<u>Ref B/G</u>
ACTIVO					
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>					
Caja y Bancos	1,198,416	862,522	261,820	2,322,758	A
Cuentas por cobrar	1,535,286	435,616	549,904	2,520,806	B
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>2,733,702</u>	<u>1,298,138</u>	<u>811,724</u>	<u>4,843,564</u>	
 <u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u>					
Propiedad, planta y equipo	416,516	-	223,601	640,117	
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQPO	<u>416,516</u>	<u>-</u>	<u>223,601</u>	<u>640,117</u>	
 <u>GASTOS ANTICIPADOS</u>					
Gastos de organización	841,723	-	-	841,723	
Amortizaciones acumuladas	(84,172)	-	-	(84,172)	
TOTAL GASTOS ANTICIPADOS	<u>757,551</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>757,551</u>	
 TOTAL ACTIVO	<u>3,907,769</u>	<u>1,298,138</u>	<u>1,035,325</u>	<u>6,241,232</u>	C

Inversiones Rentables, S.A.
Balance General combinado
 Al 30 de junio 2004
 (Expresado en dólares de Estados Unidos)

<u>PASIVO CORTO PLAZO</u>	<u>Guatemala</u>	<u>El Salvador</u>	<u>Honduras</u>	<u>Total</u>	<u>Ref B/G</u>
Pasivo corto plazo	1,352,621	653,666	344,796	2,351,082	
SUMA PASIVO CORTO PLAZO	1,352,621	653,666	344,796	2,351,082	D
<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>					
Préstamos Bancarios	500,000	-	-	500,000	
SUMA PASIVO LARGO PLAZO	500,000	-	-	500,000	
<u>PASIVO CONTINGENTE</u>					
Indemnizaciones	780,000	89,244	59,558	928,802	
SUMA PASIVO CONTINGENTE	780,000	89,244	59,558	928,802	
TOTAL PASIVO	2,632,621	742,910	404,354	3,779,884	
<u>PATRIMONIO</u>					
Capital social y reservas	1,275,148	555,228	630,971	2,461,347	E
TOTAL PATRIMONIO	1,275,148	555,228	630,971	2,461,347	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,907,769	1,298,138	1,035,325	6,241,231	

Inversiones Rentables, S.A.

INTEGRACION DE CUENTAS

Al 30 de junio 2004

(Expresado en dólares de Estados Unidos)

B/G-A

Caja y Bancos

Los saldos se integran de la siguiente forma

Caja chica

Banco Cuscatlán

total caja y bancos

Guatemala	El Salvador	Honduras	Total
1,000	70	100	1,170
1,197,416	862,452	261,720	2,321,588
1,198,416	862,522	261,820	2,322,758

B/G-B

Cuentas por cobrar

Los saldos se integran de la siguiente forma

Clientes

Comisiones por cobrar

Funcionarios y empleados

Impuestos por cobrar

total cuentas por cobrar

Guatemala	El Salvador	Honduras	Total
743,236	250,050	513,891	1,507,177
57,300	56,346	15,316	128,962
178,250	1,130	17,143	196,523
556,500	128,090	3,554	688,144
1,535,286	435,616	549,904	1,832,662

B/G-C

Propiedad, planta y equipo

Los saldos se integran de la siguiente forma

Activos

Mobiliario y Equipo

Equipo de cómputo

Total activos

Guatemala	El Salvador	Honduras	Total
1,041,250.00	815,987.00	213,810.00	2,071,047.00
161,250.00	115,620.00	105,620.00	382,490.00
1,202,500.00	931,607.00	319,430.00	2,453,537.00

Depreciación acumulada

Mobiliario y Equipo

Equipo de cómputo

Total depreciaciones acumuladas

624,750.00	815,987.00	64,143.00	1,504,880.00
161,233.88	115,620.00	31,686.00	308,539.88
785,983.88	931,607.00	95,829.00	1,813,419.88

Propiedad, planta y equipo netos

416,516.13	-	223,601.00	640,117.13
------------	---	------------	------------

Inversiones Rentables, S.A.
INTEGRACION DE CUENTAS
Al 30 de junio 2004

(Expresado en dólares de Estados Unidos)

B/G-D

Pasivo corto plazo

Los saldos se integran de la siguiente forma

	Guatemala	Salvador	Honduras	Total
Medios por pagar	875,000	369,834	186,148	1,430,982
Proveedores	122,300	195,557	10,950	328,807
Impuestos por pagar	278,621	21,759	125,798	426,177
Prestaciones laborales	76,700	66,516	21,900	165,116
total pasivo corto plazo	1,352,621	653,666	344,796	2,351,082

Capital y reservas

Los saldos de integran de la siguiente forma

	Guatemala	Salvador	Honduras	Total
Capital autorizado y pagado	255,000	22,857	186,148	464,005
Reserva legal	105,200	78,200	23,900	207,300
Utilidades ejercicios anteriores	325,800	40,759	62,400	428,959
Utilidades del ejercicio	589,148	413,412	358,523	1,361,083
Total patrimonio	1,275,148	555,228	630,971	2,461,347

B/G-E

INVERSIONES RENTABLES, S.A.
 CALCULO DEL IMPUESTO TEMPORAL EXTRAORDINARIO Y TEMPORAL A LOS
 ACUERDO DE PAZ

IEMA ACTUAL	ACTIVOS NETOS	BASE AFECTA	%	PAGO
julio septiembre 2003	2,763,016	690,754	2.25%	15,542
octubre diciembre 2003	2,763,016	690,754	2.25%	15,542
enero marzo 2004	2,763,016	690,754	2.25%	5,526
abril junio 2004	2,763,016	690,754	3.50%	-
TOTAL				36,610

SEMESTRE 2004

Activos netos	3,907,769	activos 4 veces las ventas brutas?
Ventas Brutas 2004	2,519,688	10,078,752 No

IETAAP	Activos netos	%	PAGO ANTICIPADO
Julio sept 2004	3,907,769	976,942 2.50%	12,212
octubre dic 2004	3,907,769	976,942 2.50%	12,212
TOTAL			24,424

Este es proyecto actual, donde se toma la base que sea mayor.
 Pago anticipado al 50%

AÑO 2005

Activos netos	3,907,769
Ventas Brutas 2004	2,519,688

IETAAP	Activos netos	%	PAGO
enero marzo 2005	3,907,769	976,942 1.25%	12,212
abril junio 2005	3,907,769	976,942 1.25%	12,212
Julio sept 2005	3,907,769	976,942 1.25%	12,212
octubre dic 2005	3,907,769	976,942 1.25%	12,212
TOTAL			48,847

INVERSIONES RENTABLES, S.A.
 CALCULO DEL IMPUESTO TEMPORAL EXTRAORDINARIO Y TEMPORAL A LOS
 ACUERDO DE PAZ

AÑO 2006

Activos netos	3,907,769
Ventas Brutas 2005	2,763,016

IETAAP	Activos netos		%	PAGO
enero marzo 2006	3,907,769	976,942	1.25%	12,212
abril junio 2006	3,907,769	976,942	1.25%	12,212
Julio sept 2006	3,907,769	976,942	1.00%	9,769
octubre dic 2006	3,907,769	976,942	1.00%	9,769
TOTAL				43,962

AÑO 2007

Activos netos	3,907,769
Ventas Brutas 2006	2,909,260

IETAAP	Activos netos		%	PAGO
enero marzo 2007	3,907,769	976,942	1.00%	9,769
abril junio 2007	3,907,769	976,942	1.00%	9,769
Julio sept 2007	3,907,769	976,942	1.00%	9,769
octubre dic 2007	3,907,769	976,942	1.00%	9,769
TOTAL				39,078

AÑO 2008

Activos netos	3,907,769
Ventas Brutas	3,063,903

AÑO 2009

Activos netos	3,907,769
Ventas Brutas	3,227,456

AÑO 2010

INVERSIONES RENTABLES, S.A.
CALCULO DEL IMPUESTO TEMPORAL EXTRAORDINARIO Y TEMPORAL A LOS
ACUERDO DE PAZ

Activos netos	3,907,769
Ventas Brutas	3,400,468

Inversiones Rentables, S.A.
Evaluación del control interno

Fecha: junio 2004

	<u>Guatemala</u>		<u>El Salvador</u>		<u>Honduras</u>	
	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
<u>Caja y banco</u>						
Las personas que manejan la contabilidad son diferentes a las que manejan la caja?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Todas la cuentas bancarias establecidas han sido autorizadas por la junta directiva?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Las firmas registradas en las cuentas bancarias han sido autorizadas por la junta directiva?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
La persona que hace los asientos contables de ingresos, es diferente a la persona que concilia los saldos bancarios?	<u>X</u>			<u>X</u>	<u>X</u>	
La cobranza diaria se deposita íntegramente al día siguiente?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se utiliza servicio de unidad móvil para depositar los ingresos?		<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>
Revisa contabilidad diariamente la boleta de la unidad móvil con el corte diario de caja ?		<u>n/a</u>		<u>n/a</u>		<u>n/a</u>
Se concilian los saldos bancarios mensualmente?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Todos los empleados que manejan fondos toman sus vacaciones anualmente?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Los empleados que manejan fondos están debidamente afianzados?		<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>

Inversiones Rentables, S.A.
Evaluación del control interno
Fecha: junio 2004

	<u>Guatemala</u>		<u>El Salvador</u>		<u>Honduras</u>	
	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
<u>Ingresos de caja</u>						
Los ingresos provienen principalmente de las ventas?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Tienen acceso a los ingresos de caja personas distintas a los cajeros asignados?		<u>X</u>		<u>X</u>		X
El cajero recibe los cobros directamente de los clientes en la caja?		<u>X</u>		<u>X</u>		X
Se emite recibo de caja por todos los ingresos?	<u>X</u>			<u>X</u>		X
El cajero cambia cheques del personal o hace pagos de gastos en efectivo de la empresa?		<u>X</u>		<u>X</u>		X

Inversiones Rentables, S.A.
Evaluación del control interno
Fecha: junio 2004

	<u>Guatemala</u>		<u>El Salvador</u>		<u>Honduras</u>	
	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
<u>Egresos de caja</u>						
Todos los pagos de la empresa se hacen por medio de cheques?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Los cheques son formas prenumeradas?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Los cheques en blanco se custodian en caja fuerte y el acceso es restringido?	<u>X</u>			<u>X</u>		<u>X</u>
La persona que emite los cheques tiene acceso a las formas en blanco?		<u>X</u>		<u>n/a</u>		<u>n/a</u>
Todos los pagos se realizan contra la presentación de facturas originales?	<u>X</u>			<u>X</u>	<u>X</u>	
Los comprobantes de los cheques que se emiten se invalidan con el sello que diga "pagado con cheque No."?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Todos los cheque que se emiten son "no negociables?"	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se emiten cheques al portador?		<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>
Todos los cheques llevan dos firmas de autorizado?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Los cheques en cartera con más de 30 días de emitidos se anulan?	<u>X</u>			<u>X</u>		<u>X</u>
A los cheques anulados se les mutila la parte de la firma de autorizado?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Los cheques cobrados que regresa el banco son custodiados por una persona distinta al pagador?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	

Inversiones Rentables, S.A.
Evaluación del control interno
Fecha: junio 2004

	<u>Guatemala</u>		<u>El Salvador</u>		<u>Honduras</u>	
	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
<u>Cuentas por cobrar</u>						
Se emiten facturas por todas las ventas?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se llevan expedientes individuales de cada cliente?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se cuenta con una base de datos con los datos de cada cliente?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Existe límite de crédito para los clientes?		<u>X</u>		<u>X</u>		X
Existe plazo de crédito para los clientes?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Las facturas originales le son entregadas a los clientes previo a su pago?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se custodian en un lugar seguro las contraseñas de pago que extienden los clientes?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se concilia mensualmente el saldo de clientes con la contabilidad?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Las facturas que se emiten son formas prenumeradas?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se emite mensualmente balance de antigüedad de clientes para conocer la morosidad?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se envían estados de cuenta a los clientes periódicamente?		<u>X</u>		<u>X</u>		X
Es independiente el departamento de créditos con el de ventas y contabilidad?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se registra contablemente la estimación para cuentas incobrables?		<u>X</u>		<u>X</u>		X

Inversiones Rentables, S.A.
Evaluación del control interno
Fecha: junio 2004

	<u>Guatemala</u>		<u>El Salvador</u>		<u>Honduras</u>	
	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
Propiedad, planta y equipo						
El método de depreciación aplicado ha sido autorizado por la administración?		<u>X</u>		<u>X</u>		X
Todos los activos se encuentran asegurados contra todo riesgo?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Cuando se compran activos éstos son cotizados por lo menos en tres fuentes?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Para darle de baja a los activos se requiere autorización de funcionario competente?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se facturan las ventas de activos fijos?	<u>X</u>		<u>X</u>			X
existen tarjetas de responsabilidad para los empleados a quienes se les asignan mobiliario y equipo de cómputo?		<u>X</u>		<u>X</u>		X
Se tienen licencias originales de los diferentes programas de computación?	<u>X</u>		<u>X</u>			X
Los porcentajes de depreciación que se aplican son los legales?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se llevan registros individuales del cálculo de la depreciación de los activos?	<u>X</u>			<u>X</u>	<u>X</u>	
Se hacen inventarios físicos por lo menos una vez al año?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Cada activo tiene asignado código ?	<u>X</u>			<u>X</u>	<u>X</u>	
El código asignado se estampa en cada activo físicamente?	<u>X</u>			<u>X</u>	<u>X</u>	
Existe política para determinar a partir de qué monto se capitalizan las compras?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	

Inversiones Rentables, S.A.
Evaluación del control interno
Fecha: junio 2004

	<u>Guatemala</u>		<u>El Salvador</u>		<u>Honduras</u>	
	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
Cuentas por pagar						
Todas las compras que se hacen están respaldadas con factura fiscal?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
La adquisición de mercadería o servicios son previamente autorizadas por algún funcionario responsable?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Existe departamento de compras?	<u>X</u>			<u>X</u>		<u>X</u>
Por las compras o servicios que se contratan se emite orden de compra?	<u>X</u>			<u>X</u>		<u>X</u>
Hay políticas de crédito definidas?	<u>X</u>			<u>X</u>		<u>X</u>
El departamento de compras es independiente del departamento de pagos?	<u>X</u>			<u>n/a</u>		<u>n/a</u>
Se lleva registro de los datos de cada proveedor para futuras compras?	<u>X</u>			<u>X</u>		<u>X</u>
Se entregan periódicamente las facturas originales al departamento de pagos?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Existe evidencia de la recepción de la compra o servicio que se está registrando?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	
Se otorgan anticipos a proveedores?		<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>
Se verifican si los datos de las órdenes de compra coinciden con lo facturado por los proveedores?	<u>X</u>			<u>X</u>		<u>X</u>
Los descuentos o comisiones que otorgan los proveedores se reflejan en las facturas?	<u>X</u>		<u>X</u>		<u>X</u>	

MANUAL DE FUNCIONES DE CONTRALOR

Puesto	Contralor	Departamento	Contraloría
Jefe Inmediato	Presidencia y/o Junta Directiva		
Personal a su cargo	cinco	Horario de trabajo estimado	De lunes a viernes
		Horas	De 8:00 am a 17:00 horas
Clasificación de personal	De confianza que no estará sujeto a horario		

Actividad	Periodicidad	Objetivo	Procedimiento
Implementación sistemas contables y computarizados	Mensual	Información unificada	En coordinación con el programador, deberá analizar los sistemas actuales y valorar las mejoras que deben hacerse, o las adquisiciones necesarias
Unificación de la información	Mensual	Que los usuarios tengan los mismos parametros de análisis de la información	Juntamente con los contadores de cada empresa unificarán la nomenclatura de cuentas, y el diseño de los estados financieros, así como los reportes complementarios que solicite la Junta Directiva
Auditar internamente las operaciones	Mensual	Disminución de las pérdidas y riesgos por robo, atraco desfalco, fraudes, etc	Elaborará su programa de trabajo, basado en Guías de Auditoria, para aplicar los procedimientos correspondientes a las operaciones
Planeación Financiera	Anual	Utilización optima del flujo de caja	Juntamente con los Gerentes Generales, coordinará según el presupuesto de operación, el flujo de caja proyectado y el presupuesto de inversión, y determinar en que período se necesitara efectivo o cuando hay exceso del mismo. Hara su analisis financiero para utilizar la fuente de financiamiento correcta para para optimizar los recursos por medio de la obtención de la mejor tasa
Planeación Fiscal	Anual	Minimizar los reparos fiscales, asi como pagar los impuestos correctamente según las leyes, y eliminar contingencias a los Directores	En coordinación con el Contador General y el Gerente Financiero, se mantendrán actualizados de las constantes modificaciones fiscales y según la proyección de resultados, anticiparse a los efectos.

Actividad	Periodicidad	Objetivo	Procedimiento
Valuación de empresa	Ocasional	Fusionar o comprar empresas	Elaborar plan de trabajo para la revisión financiera y fiscal de la entidad Detectar las posibles contingencias que pudieran surgir. Deberá realizar el Due Diligence (Diligencia debida). Establecer el VAN y TIR para valorar si la inversión es rentable

Actividad	Periodicidad	Objetivo	Procedimiento
MANUAL DE FUNCIONES DE CONTRALOR			
Análisis de Estados Financieros	Mensual	Presenta a la Junta Directiva o grupo de accionistas la información financiera en forma unificada u oportuna para la toma de las decisiones correspondientes	Preparar los índices financieros aplicables a la corporación, como base el Balance General, Estado de Resultados y el Flujo de Efectivo, así como cualquier otra información complementaria También deberá tomar en cuenta los Estados Financieros de períodos anteriores para su comparación y el presupuesto anual de operaciones. Presentará estados financieros bajo los mismos lineamientos para todas las empresas, y en forma consolidada o combinada. Aplicará las NICS/NIIF y PCGA
Control Interno	Diario	Velar porque se implementen y cumplan las políticas administrativas giradas por la administración	Revisará los reportes diarios de ingresos, y las conciliaciones bancarias En donde sea aplicable, revisará los egresos participará y conocerá las políticas y decisiones tomadas. Documentará las políticas administrativas giradas por la administración.
Revisión de Contratos	Ocasional	Que la empresa no se exponga a demandas o cláusulas no acordes con la práctica comercial	En coordinación con los abogados de la Corporación, revisarán los diferentes contratos que la empresa suscriba, como préstamos, alquileres, convenios, etc
Planillas y Condiciones Salariales	Quincenal	Verificar que se cumplan con las leyes fiscales y políticas salariales establecidas	Sistematizará el pago de planillas tanto interna como externa. (Cía-Banco) Verificará según expediente de los empleados cuando ocurran modificaciones a las condiciones laborales o salariales. Revisará los expedientes a manera de estar debidamente documentados.