

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA DE  
UNA EMPRESA COMERCIAL GUATEMALTECA  
FRENTE AL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**POR**

**EDGAR ROLANDO ALVARADO SOSA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TITULO DE  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
EN EL GRADO ACADEMICO DE**

**LICENCIADO**

**Guatemala Marzo del 2006**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL 1°.	Lic. Canton Lee Villela
VOCAL 2°.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°.	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
VOCAL 5°.	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXAMENES DE AREAS  
PRACTICAS**

AUDITORIA	Lic. Rubén Eduardo del Águila Rafael
CONTABILIDAD	Lic. Edgar Adrián Archila Valdéz
MATEMÁTICA-ESTADISTICA	Lic. Tiberio Amilcar Castillo Torres

**PROFESIONALES QUE REALIZARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**


PRESIDENTE	Lic. Francisco Israel Ayala Morales
EXAMINADOR	Lic. César Armando Donis Díaz
EXAMINADOR	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
SIETE DE MARZO DE DOS MIL SEIS .**


Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1 del Acta 6-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 2 de marzo de 2006, se conoció el Acta AUDITORIA 173-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de noviembre de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA DE UNA EMPRESA COMERCIAL GUATEMALTECA FRENTE AL PROCESO DE GLOBALIZACION", que para su graduación profesional presentó el estudiante **EDGAR ROLANDO ALVARADO SOSA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO



  
LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

- A**        **DIOS:** Por haberme dado la vida y la oportunidad de superarme profesionalmente
  
- A**        La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala
  
- A**        **MIS PADRES:**        Ana Maria Sosa y Víctor Manuel Alvarado
  
- A**        **MI ESPOSA:**        Ana Cecilia
  
- A**        **MIS HIJOS:**        Ana Lucia y Edgar Rolando
  
- A**        **MIS HERMANOS:**    Patty, Gustavo y Víctor
  
- A**        Ernst y Ernesto Pira, por todo su apoyo
  
- A**        **Mi asesor:**        Lic. Alex Bedoya. y
  
- A**        Todos mis compañeros del barrio, de estudios y de trabajo

## INDICE GENERAL

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	i-v
CAPITULO I	
EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN	1
1.1 Antecedentes Históricos	2
1.2 Guatemala ante la Globalización	2
1.3 Los Tratados de Libre Comercio	3
1.4 Efectos Académicos	4
1.5 Otros Aspectos Relacionados con la Globalización	5
1.6 La Empresa Comercial y la Auditoria Interna ante la Globalización	5
CAPITULO II	
LA EMPRESA COMERCIAL	7
2.1 Definición	7
2.2 Clasificación	8
2.3 Objetivos	11
2.4 Organización Legal	12
2.5 Organización Administrativa	12
2.6 Aspectos Legales y Tributarios	17

### CAPITULO III

EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA DE UNA EMPRESA COMERCIAL	29
3.1 Definición	30
3.2 Objetivos	30
3.3 Funciones	30
3.4 Organización del Departamento de Auditoria Interna	33
3.5 Tipos de Auditorias Internas	37
3.6 Guías de Auditoria Interna	37
3.7 Estándares Para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna	38
3.8 Normas Para la Práctica Profesional de Auditoria Interna	39
3.9 Informe COSO	44

### CAPITULO IV

LA AUDITORIA INTERNA Y LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS DESDE EL PUNTO DE VISTA GLOBAL	48
4.1 Reingeniería de Procesos	48
4.2 Planeación Estratégica	58
4.3 Administración Financiera	65
4.4 Calidad Total	72

## CAPITULO V

### CASO PRACTICO

5.1 Antecedentes	78
5.2 Cronograma para el desarrollo de Planeación Estratégica año 2006	79
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	95

## INTRODUCCION

En el ámbito guatemalteco, se encuentra inmerso un número considerable de empresas comerciales que se dedican a la importación y distribución de diversos artículos, las cuales aportan su correspondiente cuota de participación en el proceso comercial dentro del mercado nacional y que con la apertura de fronteras deben contar con una visión a futuro en el plano internacional.

El presente trabajo de tesis denominado ***FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA DE UNA EMPRESA COMERCIAL GUATEMALTECA FRENTE AL PROCESO DE GLOBALIZACION***, se presenta como un aporte al desarrollo de la profesión de Contador Público y Auditor y como un documento de consulta para los cursos que se imparten en la Escuela de Auditoria que tienen relación con el tema, el cual se estructuró en cinco Capítulos.

El Contador Público y Auditor dirige su actuación hacia un conglomerado social muy amplio y la naturaleza del campo en el cual incursiona le exige tener una mentalidad abierta que llegue a abarcar temas de actualidad tales como el Proceso de Globalización, por tal razón el presente trabajo en su Capítulo I, inicia presentando aspectos generales propios de este proceso. Se deduce que los orígenes de la globalización se localizan a partir de la segunda guerra mundial con el proceso de la internacionalización de la economía, este tema resulta siendo de vital importancia para el profesional de la auditoría en el territorio nacional, partiendo del hecho que Guatemala está entrando a la firma de importantes tratados de Libre Comercio los cuales darán un nuevo enfoque a las administraciones de las empresas comerciales de este país, por lo que se hace necesario saber cual es el rol de Guatemala ante la Globalización.



En un Proceso de Globalización no pueden obviarse los Tratados de Libre Comercio entendiéndose como tales a aquellos acuerdos derivados de conferencias internacionales cuyo propósito es liberar el intercambio de bienes y servicios entre países y/o grupos de países, reduciendo los obstáculos que no permitían el desarrollo de los mismos, en este capítulo inicial se presentan también otros aspectos relacionados con la Globalización y que no dejan de tener importancia para el Contador Público y Auditor, ya que una de las propuestas de los Estados Unidos de Norteamérica dentro del Tratado de Libre comercio que se está negociando en la actualidad, es incluir un anexo sobre Servicios Profesionales con lo cual se busca alentar a las partes a desarrollar estándares y criterios mutuamente aceptables.

En la actualidad, toda empresa comercial guatemalteca tiene necesariamente que involucrarse en el proceso mundial de Globalización, atendiendo a esta necesidad, el profesional de Contaduría Pública en el cumplimiento de su función de Auditor Interno debe experimentar un cambio de actitud, por tal razón, se presenta en el apartado final del capítulo I, aspectos relacionados a la empresa comercial y la auditoría interna ante la globalización.

Siendo la empresa comercial guatemalteca la unidad de análisis del presente trabajo de tesis, resulta indispensable desarrollar los temas de mayor importancia relacionados con la misma, de esta cuenta en el capítulo II, se presenta una definición de empresa comercial y se anotan las principales clasificaciones que pueden hacerse de ellas, donde destaca la que atiende a su organización legal por ser la que permite la legislación guatemalteca y que se basa al contenido del Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República, otras clasificaciones que se incluyen en el presente trabajo y que por su carácter resultan arbitrarias y hasta cierto punto subjetivas, son las siguientes: aquellas que se hacen atendiendo a su finalidad, otras que se derivan de su tamaño, por ultimo, las que se refieren

al ámbito espacial que abarquen. Los objetivos de las empresas comerciales se identifican principalmente con la búsqueda del lucro, también pueden ser identificados en función del tiempo para el cual fueron constituidas. Su organización legal, como se anotó anteriormente deberá regirse por las disposiciones contenidas en la legislación guatemalteca vigente, por su lado, la organización administrativa se define en el interior de las empresas y es acá donde la función de Auditoría Interna sobresale prestando el servicio de asesoría, basándose en el conocimiento que alcance de la empresa que lo requiera; se concluye el capítulo II, con la presentación de aspectos legales y tributarios basados en Leyes que debe observar.

El Departamento de Auditoría Interna de una empresa comercial, es el que llevará a cabo el trabajo encomendado por la administración, en el capítulo III, además, se incluye su definición; los objetivos principales perseguidos dentro de este Departamento están encaminados a que la organización se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas; estos objetivos se logran a través del cumplimiento de las funciones de auditoría interna en las cuales destacan aquellas que proponen una mejora continua en la calidad de la información contable frente a las exigencias de cambio y de la globalización.

La organización de este Departamento debe permitir una ubicación jerárquica que le permita actuar con independencia y objetividad para que el resultado del trabajo realizado dentro del mismo cumpla los objetivos para los que fue creado, dentro de este capítulo se presenta la organización sugerida para este Departamento dentro del cual pueden llevarse a cabo distintos tipos de auditorías internas, regulares o especiales, atendiendo a su naturaleza o al fin que persiguen. Las guías de auditoría interna emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, los Estándares para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, como las Normas para la Práctica Profesional de Auditoría Interna

facilitan el desarrollo de la función de la Auditoría Interna, por esta razón se presentan en este capítulo III, cuadros comparativos y la aplicación de esta reglamentación básica. Se cierra con aspectos relacionados con el Informe COSO considerado como un manual moderno de Control Interno.

La visión global y la amplitud de criterio que debe existir en la mente del profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, exige que dentro de la carrera de estudios, sean incluidos temas afines al desarrollo de la profesión, tal es el caso de conceptos como la Reingeniería de Procesos, la Planeación Estratégica, la Administración Financiera y la Calidad Total, es en el capítulo IV, del presente trabajo, donde se desarrollan los aspectos más importantes de estos cuatro temas; en la actualidad, no resulta extraño que en las empresas comerciales guatemaltecas se estén llevando a cabo trabajos relacionados a estos temas, donde el Departamento de Auditoría Interna tiene la oportunidad de combinar conocimientos con otros profesionales y proporcionar a las empresas servicios complementarios.

En el Capítulo V, se desarrolla un caso práctico que consiste en la elaboración de un cronograma de actividades para desarrollar el Plan Estratégico de la empresa comercial guatemalteca El Triunfo, S.A., para el año 2006.

Durante el desarrollo de la presente investigación se utilizó el Método Inductivo-Deductivo, aplicándose desde la recopilación de la información bibliográfica, extendiéndose hasta el desarrollo del caso práctico que se presenta en el Capítulo V, además se están empleando como herramientas auxiliares de análisis las siguientes técnicas: recopilación de información bibliográfica, entrevistas con personal y funcionarios de la empresa y la observación, siendo la última de ellas de vital importancia para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

La suposición fundamental del presente trabajo se sustenta en que varias de las empresas que se dedican a actividades comerciales y que cuentan dentro de su organización con un Departamento de Auditoría Interna, se benefician con el ingreso de la información relativa al desempeño de la función de dicho Departamento.

Tomando en cuenta que la función de la Auditoría Interna es un control de controles, el Departamento de Auditoría Interna y el valor agregado que éste proporciona, servirá de apoyo a la gerencia de la entidad, proporcionando los medios para aplicar un adecuado plan de organización, en la búsqueda de optimizar el sistema de control interno existente, implantando procedimientos que logren reducir los efectos de los riesgos inherentes a la falta de control, logrando la eficiencia y eficacia de las operaciones y consecuentemente maximizando sus utilidades.

## **CAPITULO I**

### **EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN**

Los sucesivos descubrimientos del hombre le han permitido una mejora considerable de sus condiciones de vida. Así por ejemplo, el invento del ferrocarril multiplicó la velocidad del traslado de personas y mercancías, haciendo posible la Revolución Industrial.

El proceso creativo del hombre se ha desarrollado durante todo el camino evolutivo, es en el actual siglo cuando más presente se hace su capacidad. Las innovaciones tecnológicas en el campo de la electrónica y las comunicaciones han cambiado radicalmente la forma de ver el mundo, incidiendo en el comportamiento del Contador Público y Auditor quien dirige su actuación a un conglomerado social muy voluminoso, por tal razón, este capítulo tiene como finalidad dar a conocer aspectos derivados del proceso de Globalización que influyen en el desenvolvimiento de las operaciones que se llevan a cabo dentro del Departamento de Auditoría Interna de una empresa comercial guatemalteca. Dichos aspectos se enfocan partiendo de los antecedentes históricos de dicho proceso, para luego indicar cual es la situación de Guatemala ante la Globalización, presentando a continuación anotaciones importantes sobre los Tratados de Libre Comercio, indicando también cuales son los efectos académicos a nivel nacional derivados de este fenómeno y otros aspectos relacionados con la Globalización.

El término GLOBALIZACIÓN ha sido ampliamente utilizado en los últimos años y en ocasiones, de manera indiscriminada. El propósito fundamental dentro del desarrollo del presente trabajo, es hacer una revisión de este fenómeno económico y de los aspectos que tienen influencia o son influenciados por este movimiento y que de alguna manera afectan el desenvolvimiento y desarrollo de la función llevada a cabo dentro de un Departamento de Auditoría Interna.

## **1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

### Origen de la Globalización

Podemos encontrarlo en el proceso de internacionalización de la economía, que se viene dando desde la segunda guerra mundial, entendiéndose por internacionalización de la economía mundial al crecimiento del comercio y la inversión internacional más rápido que el de la producción. Los países no se limitan a invertir dentro de su espacio territorial, antes bien, buscan alternativas de comercio e inversión en otros países, creando toda una mezcla de intercambios económicos entre las distintas naciones. La internacionalización económica tiene que ver, además, con la expansión del capitalismo como modelo económico más generalizado y modo de producción en el ámbito mundial.

Este proceso de internacionalización comenzó formalmente con la constitución de la Organización de las Naciones Unidas y la creación de sus agencias: Fondo Monetario Internacional, El Banco Mundial y El Acuerdo General de Aranceles y Comercio.

## **1.2 GUATEMALA ANTE LA GLOBALIZACIÓN**

“ Desde que el proceso de Globalización mundial de la economía comenzó a jugar un papel relevante para todas las naciones del mundo, por la creciente interrelación comercial que cobraba un mayor auge a finales de los años 80 y principios de los 90, cuando se suscribió el primer Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá, los empresarios guatemaltecos incluyeron en sus agendas de discusión los beneficios y posibles riesgos de acogerse a la corriente de la globalización comercial, ya sea en forma individual o conformando bloques económicos entre países. Muchos han sido los intentos por unificar esfuerzos en busca de mejores tratos comerciales con los países que como los Estados Unidos, son líderes mundiales en el manejo de la economía. El turno de Guatemala ha llegado, después de muchas sesiones preliminares donde se buscó integrar puntos principales de discusión y

agendas comunes para enfrentar los riesgos y gozar de las preferencias que puede dejar un buen instrumento de negociación transnacional”. (12: 26-27)

Desde el punto de vista técnico y profesional, referido al desarrollo de la profesión de Auditoría Interna, debe anotarse que derivado de la Globalización ingresa a Guatemala información actualizada por medios de comunicación como Internet y que enriquece las fuentes de consulta tanto individual como también para el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores.

### **1.3 LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO**

Son acuerdos derivados de conferencias internacionales cuyo propósito es liberar el intercambio de bienes y servicios entre países o grupos de países, reduciendo los aranceles y otras barreras no arancelarias al comercio internacional a nivel regional o mundial.

#### **1.3.1 Beneficios Macroeconómicos de un Tratado de Libre Comercio:**

Amplía las oportunidades de mercado a los países, garantizando las normas y requisitos a cumplir para entrar a determinado país.

Constituye un instrumento importante para la atracción de inversión extranjera que genera empleo y ayuda en el desarrollo sostenible de un país.

Provee un mecanismo ágil de solución de controversias comerciales.

Permite un mejor acceso de los productos guatemaltecos a otros países.

Establece transparencia en las normas que se apliquen a nuestros productos de exportación y a los servicios que podemos ofrecer.

#### **1.3.2 Administración de un Tratado de Libre Comercio:**

El gobierno de cada país es el encargado de establecer dentro de su política comercial cual va a ser la relación comercial con el resto del mundo a través de aranceles, barreras no arancelarias, cuotas, subsidios y todas las implicaciones del caso. En Guatemala esta política

responde al interés del gobierno de abrir nuestros mercados para atraer la inversión extranjera.

### 1.3.3 Objetivos de un Tratado de Libre Comercio:

“Estimular la expansión y diversificación del comercio de bienes y servicios entre las partes.

Promover condiciones de libre competencia.

Eliminar recíprocamente las barreras al comercio de bienes y servicios originarios de las partes.

Eliminar las barreras de movimiento de capitales y personas de negocios entre los territorios de las partes.

Aumentar las oportunidades de inversión en los territorios de las partes.

Promover y proteger las inversiones orientadas a aprovechar intensivamente las ventajas que ofrecen los mercados de las partes y fortalecer la capacidad competitiva de los países signatarios en las corrientes de intercambio mundial.

Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este trabajo, para su administración conjunta y para la solución de controversias.

Equiparar la relación comercial que tiene Guatemala con Estados Unidos, a la que tienen otros países”. (19: 1)

Los tratados de libre comercio crean la necesidad de una unidad monetaria común para los países que intervienen en los mismos.

## **1.4 EFECTOS ACADEMICOS**

Actualmente en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la Facultad de Ciencias Económicas y específicamente en la Escuela de Auditoría, durante el octavo ciclo se imparte el curso de Auditoría IV, formando parte del contenido del mismo los temas siguientes:



Estándares para la práctica Profesional de la Auditoría Interna, atendiendo al desarrollo de la profesión del Auditor Interno, se hace necesario incorporar estos temas para ser aplicados en la función llevada a cabo en el correspondiente Departamento de Auditoría Interna por lo cual serán desarrollados en el capítulo III del presente trabajo.

### **1.5 OTROS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GLOBALIZACION**

Como consecuencia de la Globalización, dentro del Tratado de Libre Comercio que se está negociando entre Estados Unidos y Centro América más República Dominicana existe la propuesta del país del norte para incluir un anexo sobre Servicios Profesionales, por medio del cual las partes alentarán a las entidades correspondientes a desarrollar estándares y criterios mutuamente aceptables sobre la base de: educación, experiencia, ética, comportamiento, desarrollo profesional, alcance de la práctica y conocimiento local, con lo que se beneficiará la profesión de Auditoría Interna.

### **1.6 LA EMPRESA COMERCIAL Y LA AUDITORÍA INTERNA ANTE LA GLOBALIZACIÓN.**

En la actualidad, toda empresa comercial guatemalteca, tiene necesariamente que involucrarse en el proceso mundial de GLOBALIZACIÓN, atendiendo a esta necesidad, el profesional de las Ciencias Contables en su función de Auditor Interno debe experimentar un cambio de actitud para observar las operaciones en forma global, considerando que la actitud que asuma siempre juega un papel importante en los cambios que se produzcan en el entorno de las empresas.

Independientemente de los artículos que comercialice cada empresa, es indispensable que dentro de su organización cuente con un Departamento de Auditoría Interna y que el mismo tome en consideración la internacionalización de las operaciones comerciales.

Uno de los objetivos de esta investigación, es dar a conocer los conceptos innovadores que incrementará la calidad del trabajo que el auditor interno ejecute en su respectivo departamento lo cual redundará en beneficio para la empresa comercial.

Esta investigación se considera de suma importancia tanto para los profesionales de la contaduría pública y auditoría, como para las empresas comerciales y la función de auditoría interna que se desarrolle dentro de las mismas, reconociendo la necesidad de actualizar conocimientos acorde a las exigencias de la globalización de las economías.

Los avances derivados de la globalización mundial de la economía deben ser adoptados en el desempeño de la función del departamento de auditoría interna de toda empresa comercial guatemalteca y conjugarlos con los términos tradicionales para aplicarlos en las entidades atendiendo a las circunstancias propias de cada una. Además, incluye aspectos relacionados con la aplicación de Estándares Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y consideraciones contenidas en el Informe COSO, tomado en cuenta que el mismo ha cobrado relevancia en países como Costa Rica y España los cuales van a la vanguardia en el campo de la auditoría interna, por lo que se sugiere que en Guatemala sean tomados en cuenta.

## **CAPITULO II**

### **LA EMPRESA COMERCIAL**

El rompimiento de fronteras derivado de la Globalización permite al Departamento de Auditoría Interna buscar un cambio de actitud en su forma de operar, facilitando a la empresa comercial y a los profesionales en contaduría pública, aplicar herramientas comunes, buscando con ello la estandarización en el cumplimiento de su función como auditor interno garantizando el cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos. El propósito fundamental de este capítulo es dar a conocer los aspectos generales de una empresa comercial guatemalteca dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

#### **2.1 DEFINICION DE UNA EMPRESA COMERCIAL:**

Para familiarizarse con este tipo de empresas, conviene anotar una definición de las mismas, para lo cual se hace necesario desarrollar los conceptos siguientes:

##### **Empresa:**

“Es el inicio de una actividad determinada, a través de la inter-relación de recursos debidamente organizados con el fin de alcanzar el lucro y la satisfacción de necesidades sociales por medio de su participación en un mercado competitivo”. (2: 3)

##### **Distribución:**

“Es el proceso por medio del cual en una economía de libre mercado, las empresas participan dentro de los canales de comercialización, como intermediarios, entre productor y consumidor final.” (2: 4)

De acuerdo a los conceptos anteriores, una Empresa Comercial, se puede definir, de la manera siguiente:

**Es una entidad mercantil que tiene como objetivo el lucro y proveer a través de la intermediación los productos en una economía de libre mercado, sirviendo de canal de comercialización entre productor y consumidor final.**

La Globalización de los mercados requiere a las empresas comerciales que los procedimientos de Auditoría Interna sean revisados y actualizados para cumplir con normas internacionales de calidad requeridas por un mercado internacional cada vez más exigente.

## **2.2 CLASIFICACION:**

Existe la clasificación que atiende a su organización legal, la cual se basa al contenido del Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República, la cual se describe a continuación:

- a) Como Persona Individual,
- b) Sociedad Anónima,
- c) Sociedad en Comandita Simple,
- d) Sociedad en Comandita por Acciones,
- e) Sociedad de Responsabilidad Limitada y
- f) Sociedad Colectiva.

Como Persona Individual, está definida jurídicamente en el artículo 6 del citado cuerpo legal, el cual indica que: “ Tienen capacidad para ser comerciantes las personas individuales y jurídicas que conforme al Código Civil, son hábiles para contratar y obligarse”.

Como Sociedad Anónima, es la organización mercantil que tiene dividido el capital y representado en acciones, una de sus características es que la responsabilidad de cada uno de los socios accionistas está limitada a monto de las acciones efectivamente suscritas. La denominación de una sociedad anónima se forma de manera libre con la obligación de agregar la leyenda Sociedad Anónima la cual se puede abreviar: Y CIA. S.A. Su capital

puede o no estar totalmente suscrito y pagado, sin embargo está limitado a un monto total llamado Capital Autorizado y es la cantidad máxima que se puede emitir en Acciones, es una organización de capitales y cuenta con un número indeterminado de socios.

Como Sociedad en Comandita, tiene la característica principal que acepta dos clases de socios. Los Comanditarios establecen su aportación por medio de capital cuya responsabilidad se limita a la aportación que hagan, por su lado los Comanditados se encargan de la administración del negocio, tienen la desventaja de responder por la sociedad de manera ilimitada.

Esta clase se divide a su vez en:

Sociedad en Comandita Simple, puede conformarse por uno o varios socios Comanditarios y uno o varios socios Comanditados, se identifica por medio de una Razón Social la que se puede formar con el nombre de uno de los socios Comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos, la legislación guatemalteca exige que debe agregarse a la Razón Social la leyenda “ Y COMPAÑÍA SOCIEDAD EN COMANDITA”

Como Sociedad en Comandita por Acciones, al igual que la Sociedad Anónima su capital está dividido en Acciones, existen socios Comanditados y Comanditarios, los primeros responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por todas las obligaciones sociales, los segundos tienen su responsabilidad limitada únicamente a su aportación, es decir al monto de las Acciones que hayan efectivamente suscrito y pagado. Las sociedades en Comandita por Acciones y las Anónimas tienen un trato similar en la legislación guatemalteca excepto en lo siguiente:

Tienen diferente forma de integrar su Razón Social.

En una Sociedad en Comandita por Acciones, los socios Comanditados tienen a su cargo la administración de la empresa mientras que en una Sociedad Anónima se adjudicará por medio de nombramientos.

En la Sociedad en Comandita por Acciones, los socios Comanditados no tienen derecho a voto por las acciones que les pertenecen, mientras que una Sociedad Anónima será el tipo de Acciones lo que determine si los socios tienen o no derecho a voto.

Como Sociedades de Responsabilidad Limitada, está compuesta por varios socios, los cuales responden únicamente por el valor de su aportación ante las obligaciones sociales, se entiende por lo tanto, que la Sociedad como tal responde limitadamente en relación a su patrimonio. Su capital está representado por las aportaciones de sus socios, el número de socios no podrá ser mayor de veinte, la forma de su denominación es libre, sin embargo deberá indicarse en la misma la actividad principal a la que se dedicará, con el agregado obligatorio “ Y COMPAÑÍA LIMITADA” el que se puede abreviar “Y CIA. LTDA.” Se caracteriza por ser una sociedad de personas, es una sociedad de poca trascendencia en Guatemala debido al número de socios que permite y por que las aportaciones deben ser efectivamente pagadas en el momento de su creación.

Como Sociedad Colectiva, es una Sociedad de personas, su capital se integra por aportaciones de los socios y cada uno de ellos tiene opción a la dirección de la misma. La responsabilidad de los socios es ilimitada y subsidiaria y no produce efectos contra terceros. Cuenta con una Razón Social, la cual está formada con el nombre de uno de los socios con sus respectivos apellidos o con los apellidos de dos o más de ellos, el agregado obligatorio es “Y COMPAÑÍA SOCIEDAD COLECTIVA”, la abreviatura permitida puede ser “Y CIA. S.C.”

Además de la clasificación anterior, que se considera la más importante por ser la que permite la legislación guatemalteca, se puede observar otras que son de carácter arbitrario y subjetivo, estando las siguientes:

**POR SU FINALIDAD**, pueden ser:

**Privadas:** Son todas aquellas que se dedican a la producción de bienes y servicios de una manera relativamente independiente del Estado, en cuanto a sus socios.

**Estatales:** Generalmente son de servicios, se encargan de la satisfacción de determinadas necesidades sociales, en la actualidad están desapareciendo derivado de la privatización de dichos servicios.

**POR SU TAMAÑO**, existen pequeñas, medianas y grandes, esta clasificación se considera subjetiva y depende de la zona donde opere, del número de trabajadores que ocupe, del capital con que funciona o en relación a su aporte al mercado de bienes y servicios. Sin embargo con esta clasificación se cae frecuentemente en error, por lo relativo de estos términos, pues una empresa resulta pequeña con relación al número de sus trabajadores, pero puede ser grande tomado en consideración su capital invertido, así también, una empresa se puede considerar grande o pequeña en atención al país donde opere. Por ejemplo una empresa que sea considerada grande en un país de bajo desarrollo económico, será pequeña en un país con alto grado de desarrollo.

**POR SU AMBITO ESPACIAL**, Se refiere especialmente a los mercados que abarquen, pueden ser: nacionales, multinacionales ó transnacionales.

### **2.3 OBJETIVOS:**

Atendiendo a su naturaleza comercial, se concluye que el principal de sus objetivos es la búsqueda del lucro, pues atendiendo a las utilidades que reporte se puede medir el éxito o

fracaso de la misma. Los objetivos también pueden ser identificados en función del tiempo para el que fueron constituidas, así, identificamos que hay a largo, mediano o corto plazo.

Existen empresas comerciales que tienen como objetivo la intermediación de bienes, otras se dedican a la prestación de servicios y las que incursionan en el mercado con una combinación de las dos modalidades.

#### **2.4 ORGANIZACIÓN LEGAL:**

Conforme a la investigación realizada en el presente estudio, se llegó a establecer que la mayoría de las empresas comerciales guatemaltecas están organizadas legalmente en forma de sociedades mercantiles, en donde predomina la Sociedad Anónima, luego le siguen las Sociedades de Responsabilidad Limitada y las Empresas Individuales, en consecuencia, al estar organizadas legalmente de alguna de las formas mencionada con anterioridad, deberán regirse por las disposiciones del Decreto No. 2-70 del Congreso de la República, "Código de Comercio de Guatemala".

Dentro de esta clasificación debe mencionarse que en al ámbito nacional y como consecuencia de la globalización ya operan algunas sociedades de capital variable, estas son subsidiarias de empresas transnacionales y deberán en lo conducente observar las disposiciones legales y tributarias locales.

#### **2.5 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA:**

Las funciones que desempeñan las diferentes unidades administrativas, dentro de la organización normal de una empresa comercial, se describen así:

##### **Gerencia General:**

Es usual que el Gerente General tenga el carácter de Administrador Único, de acuerdo a lo estipulado en la escritura social, puede ejecutar las funciones siguientes:

- a) Ejercer el uso de la razón social de la entidad;



- b) Asumir la Representación Legal de la entidad en toda clase de negocios, contratos y gestiones de cualquier índole;
- c) Celebrar contratos y convenios y todos los actos necesarios para llevar a cabo los fines de la Sociedad;
- d) Formular y hacer que se aprueben los reglamentos internos que habrán de regir a la Sociedad;
- e) Adquirir para la Sociedad bienes inmuebles, muebles, derechos y acciones y previa autorización de los accionistas en la Asamblea General, además, podrá enajenarlos y gravarlos de cualquier forma;
- f) Contratar toda clase de créditos con personas nacionales o extranjeras, con el fin de hacer llegar fondos a la Sociedad;
- g) Comprar, importar, vender, permutar, así como dar en arrendamiento toda clase de maquinaria, bienes y equipos relacionados con los negocios de la entidad;
- h) Otorgar poderes generales y especiales, así como revocarlos;
- i) Cumplir y hacer que se cumplan las resoluciones de la Asamblea General de Accionistas;
- j) Verificar la exactitud de las operaciones, por medio de un examen a los registros contables;
- k) Convocar a la Asamblea General de Accionistas, para reunirse en sesiones Ordinarias y Extraordinarias, y
- l) Avalar las principales políticas administrativas, tales como, niveles salariales, niveles de precios de ventas, planes de seguros para garantizar los bienes de la empresa, y velar en forma integral por el correcto funcionamiento de la entidad.

**Sub-Gerencia General:**

Tiene como función principal asistir a la Gerencia General en todos los aspectos que le sea requerido, además de las que se mencionan a continuación:

- a) Ejerce conjuntamente con el Gerente General el uso de la razón social de la entidad y la Representación Legal de la misma;
- b) Toma decisiones sobre las funciones del Gerente General, siempre que se las haya delegado, administra la entidad bajo su responsabilidad en ausencia del Gerente General.

**Gerencia Financiera:**

El que hacer de esta función consiste básicamente en encargarse de todos los asuntos financieros, tales como:

- a) Contratación, cancelación y aplicación de préstamos;
- b) Emisión de debentures;
- c) Revisión y análisis de Estados Financieros;
- d) Análisis de costos, y
- e) Análisis del Punto de Equilibrio.

**Gerencia de Ventas y Mercadeo:**

Su atribución consiste en llevar las directrices y estrategias de mercadeo, sus funciones son las siguientes:

- a) Estudios de mercadeo;
- b) Análisis de precios de venta, con relación a la competencia;
- c) Distribución de cartera a los vendedores de ruta;
- d) Satisfacción de las necesidades mediatas e inmediatas de la clientela que conforma la cartera;
- e) Autorización de clientes nuevos cuyos requisitos internos hayan sido satisfechos, y

- f) Coordinar la labor del equipo de ventas.

#### **Departamento de Contabilidad:**

Las funciones que se llevan a cabo en este departamento son:

- a) Verificar que los registros contables cumplan con los requisitos mínimos de: claridad, objetividad, oportunidad, verificabilidad, con el propósito que el resultado de la información que en este departamento se procesa cuente con la debida calidad;
- b) Procesar la información por medio de la cual se registran todas las operaciones, y
- c) Presentar la situación económica de la empresa y los resultados de sus operaciones a través de reportes y Estados Financieros.

#### **Departamento de Importaciones:**

Las funciones principales que se ejecutan en este departamento, son:

- a) Efectuar todos los tramites aduanales, auxiliándose con el Gestor de Aduanas para la liquidación de las correspondientes pólizas de importación;
- b) Manejo de inventarios y controles auxiliares por medio de kardex;
- c) Cálculo o prorrateo de las facturas que respaldan el ingreso de las mercaderías;
- d) Por medio de los cálculos o prorrateos mencionados en la literal anterior, se determinan los costos y precios de venta, para esto debe cumplir con las políticas previamente determinadas por la administración.

#### **Departamento de Cuentas Corrientes:**

Su atribución principal es el adecuado control sobre todos los aspectos relacionados con la cartera de clientes. Dentro de las funciones que se llevan a cabo en este Departamento están:

- a) Llevar un control sobre las facturas cambiarias;
- b) Establecer un control de contraseñas de cobro;

- c) Efectuar llamadas telefónicas por créditos vencidos;
- d) Elaborar y analizar un reporte de saldos por antigüedad;
- e) Ejercer un control de Cheques Rechazados;
- f) Emitir estados de cuenta para clientes;
- g) Custodiar los recibos de caja, tanto de los cobradores de ruta, como aquellos que los clientes efectúen en las oficinas;
- h) Operar facturas de crédito en el sistema de cuentas corrientes;
- i) Operar los abonos que los clientes efectúen o cancelación de facturas en el sistema de cuentas corrientes, y
- j) Elaborar los reportes de Clientes con morosidad excesiva o casos especiales.

**Departamento de Ventas:**

Las funciones que se llevan a cabo en este Departamento, se describen así:

- a) Atención a los clientes de crédito, por medio del vendedor asignado a cada cartera;
- b) Elaboración de cotizaciones;
- c) Atención a clientes que se presentan a la sala de ventas de la empresa;
- d) Facturación, tanto de clientes que compran de crédito como de contado;
- e) Revisión y entrega de mercaderías, y
- f) Tramite de devoluciones solicitadas por los clientes.

**Departamento de Almacén:**

Su atribución principal, consiste en controlar las entradas y salidas de mercaderías en el área del Almacén, sus funciones son las siguientes:

- a) Recibir y revisar en que estado ingresan las mercaderías;
- b) Reportar cualquier avería que observe en las mercaderías que están ingresando;
- c) Revisar la exactitud de las mercaderías que se reciben;

- d) Mantener limpia y ordenada el área del Almacén;
- e) Asignar a los artículos destinados para la venta, sus correspondientes locaciones;
- f) Despachar por medio de requisiciones, los materiales que le sean solicitados;
- g) Llevar un control auxiliar de entradas y salidas por medio de kardex, y
- h) Archivar los documentos que respalden entradas y salidas de mercaderías.

## **2.6 ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS:**

Toda empresa comercial guatemalteca está obligada a cumplir con las regulaciones legales vigentes durante el desenvolvimiento de sus operaciones, por lo que deberá tomar en consideración los aspectos que se describen a continuación:

### **2.6.1 Aspectos Legales**

#### **Código de Comercio:**

A toda sociedad mercantil deben aplicarse los lineamientos siguientes:

- a) Para registrarla legalmente, presentar al Registro Mercantil el testimonio de la Escritura Constitutiva, dentro del mes siguiente a la fecha de la misma, (Art.17);
- b) La persona que contratare cualquier asunto en nombre de la sociedad, será responsable de los efectos del contrato celebrado, (Art. 18);
- c) El plazo de la sociedad mercantil sujeta a examen puede ser indefinido o fijo, (Art.24);
- d) Al inscribirse en el Registro Mercantil, se le otorga el derecho de uso exclusivo de su razón social, (Art.26);
- e) Las obligaciones sociales son garantizadas con todos los bienes de la sociedad, (Art.30).

*Con relación a las utilidades se debe observar lo siguiente:*

- a) La distribución entre los socios se hará proporcionalmente al capital que cada uno tenga aportado en la sociedad, (Art.33, Num.1);

- b) Si en el contrato se estipulase la parte de las ganancias, sin mencionar las pérdidas, la distribución de unas se hará en la misma proporción de aquéllas y viceversa, (Art.33, Num.2);
- c) Se tendrá por no puesta la cláusula de la escritura social que estipule que alguno de los socios no participará en las ganancias, (Art.34);
- d) Queda prohibida la distribución de utilidades que no se encuentren registradas en el correspondiente Balance General;
- e) De las utilidades netas anuales, se separa el cinco por ciento (5%), para formar una Reserva Legal, (Art.36);

*Aspectos relacionados con el Capital Social.*

El capital autorizado de la sociedad, lo constituye la suma máxima que puede emitir en acciones, la cantidad mínima de capital pagado debe ser de Q.5000.00 (cinco mil quetzales) Cuando la empresa coloca acciones es indispensable que los socios paguen por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de su valor nominal.

Las aportaciones que se hagan en efectivo, se depositan en un banco del sistema a nombre de la sociedad, este extremo deberá certificarse por el Notario.

El capital autorizado no podrá anunciarse, sin indicar el monto del capital pagado.

*Aspectos relacionados con las Acciones que conforman el Capital Social*

Las acciones en que se divide el capital de la sociedad, están representadas por títulos que sirven para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de los socios, éstas son de igual valor y confieren iguales derechos, atendiendo al artículo 107, contienen las características siguientes:

1. La denominación, el domicilio y la duración de la sociedad;
2. La fecha y el lugar donde se otorgó la Escritura Constitutiva, nombre y número de colegiado del Notario y datos de su inscripción en el Registro Mercantil;
3. El monto del capital social autorizado;
4. Su valor nominal, la clase de acción de que se trate y su número de registro;
5. Los derechos y obligaciones que le corresponden, y
6. La firma del Administrador Único.

No es permitido emitir acciones por una suma menor a la de su valor nominal, ni emitir títulos definitivos hasta que se encuentren totalmente pagadas. Las acciones son indivisibles, en caso de copropiedad de una acción, los derechos deben ser ejercitados por un representante común.

La empresa debe considerar que, según el artículo 105, las acciones confieren a su titular como mínimo, los siguientes derechos:

1. Participar en el reparto de las utilidades y del patrimonio en caso de liquidación.
2. Derecho preferente en la suscripción de nuevas acciones.
3. Derecho de voto en las asambleas generales.

#### *Aspectos relacionados con las Asambleas Generales*

La Asamblea General es el Órgano Supremo de la sociedad y está conformada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, éstas pueden ser ordinarias ó extraordinarias. Las ordinarias se reúnen, por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro meses posteriores al cierre del ejercicio social, en las mismas se tratan los asuntos contenidos en agenda, en ellas se discuten los Estados Financieros, se da a conocer el informe anual del Administrador Único, además, se conoce acerca del proyecto de distribución de utilidades y otros asuntos contenidos en la escritura social.

Las extraordinarias se pueden reunir para tratar asuntos tales como: cualquier modificación a la escritura social, para aumentar o reducir el capital si fuere necesario, y para aumentar o disminuir el valor nominal de las acciones si se considera conveniente.

Para convocar a asambleas generales, deberá hacerlo mediante avisos publicados en el Diario de Centro América y en otro de los de mayor circulación del país, por lo menos quince días antes de su celebración.

De acuerdo al artículo 138, los avisos de convocatoria a Asamblea General deben contener por lo menos:

1. El nombre de la sociedad en caracteres tipográficos notorios;
2. El lugar, fecha y hora de la reunión;
3. La indicación de si se trata de asamblea ordinaria, extraordinaria o especial, y
4. Los requisitos que se necesitan para poder participar en ella.

Para que se considere reunida una asamblea ordinaria, deberán estar representadas por lo menos la mitad de las acciones que tienen derecho a voto. (Art.148)

Por su lado, la asamblea extraordinaria, deberá estar representada por un mínimo del sesenta por ciento (60 o/o), de las acciones que tengan derecho a voto.

#### *Aspectos relacionados con la Fiscalización de la sociedad*

Las operaciones de la sociedad, pueden ser fiscalizadas por los accionistas.

Los contadores, auditores o comisarios, son designados por la asamblea ordinaria anual, para el ejercicio de sus funciones dependen exclusivamente de la asamblea, a la cual rinden sus informes.

Existen algunas prohibiciones para optar al cargo de auditores o comisarios de la sociedad, las que están contenidas en el artículo 189, siendo éstas las siguientes:



1. Las personas que no sean ciudadanos guatemaltecos;
2. Los profesionales que estén inhabilitados para ejercer su profesión;
3. Quienes conforme a la ley estén inhabilitados para ser comerciantes;
4. Los empleados o funcionarios de la sociedad.

Los accionistas pueden denunciar por escrito, ante el Órgano de Fiscalización, los hechos de la administración que estimen irregulares.

Los contadores, auditores o comisarios, podrán ser removidos sin expresa causa, mediante resolución de la Asamblea General.

#### *Aspectos relacionados con la Contabilidad*

La entidad tiene obligación de llevar contabilidad completa en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados, para el efecto las operaciones se registran en los libros contables siguientes:

##### Libros Principales

- a) Libro de Inventarios;
- b) Libro de Primeras Entradas o Diario;
- c) Libro Centralizador o Mayor;
- d) Libro de Estados Financieros
- e) Libro de Actas;

Los libros auxiliares que se consideran necesarios, son los siguientes:

- a) Libro de entradas y salidas del Almacén;
- b) Libro de Cuentas Corrientes para Cuentas por Cobrar;
- c) Libro de Cuentas Corrientes para Cuentas por Pagar;
- d) Libro de Devoluciones, y
- e) Libro de Cheques Rechazados.

Además, se observan los lineamientos contenidos en el Decreto Gubernativo No. 2450, "Normas que deben Observar los Contadores y Tenedores de Libros".

### **Títulos de Crédito que pueden ser utilizados por una empresa**

Los principales títulos de crédito que circulan en el giro normal de un negocio son:

- a) La Factura Cambiaria;
- b) El Cheque;
- c) El Pagaré;
- d) La Letra de Cambio.

De acuerdo al artículo 386, los requisitos que deben llenar los títulos de crédito mencionados anteriormente, son los propios de cada título que se trate y los generales siguientes:

- 1 El nombre del título que se trate;
- 2 La fecha y lugar de creación;
- 3 Los derechos que el título incorpora;
- 4 El lugar y la fecha de cumplimiento de tales acciones;
- 5 La firma de quien lo crea. En los títulos en serie, podrán estamparse firmas por cualquier sistema controlado y deberán llevar por lo menos una firma autógrafa.

Si faltaren algunos requisitos de los anotados anteriormente, el tenedor legítimo podrá llenarlos, antes de presentarlo para su aceptación o cobro.

Por el incumplimiento de las disposiciones anteriores, la empresa estará sujeta a las sanciones contenidas en éste Código.

## **CÓDIGO DE TRABAJO**

En cuanto a la legislación laboral vigente, debe observarse lo siguiente:

Conforme el artículo 18, se debe suscribir contratos individuales de trabajo, los cuales deberán contener especificaciones, como: el salario y el lugar en que se cancelará, las jornadas de trabajo, atribuciones a desarrollar, si es pactado por tiempo indefinido u otra modalidad y las principales obligaciones y derechos, tanto de la empresa como del trabajador.

La Administración de cada entidad, deberá elaborar un Reglamento Interno de Trabajo, de acuerdo con las disposiciones contenidas en éste Código, reglamentos o contratos vigentes que afecten la relación laboral, con el objeto de precisar y regular las normas a las que se debe sujetar la empresa y sus trabajadores con motivo de la ejecución concreta del trabajo.

Este Reglamento debe contener algunas consideraciones como las siguientes:

- a) Las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y el período de descanso durante la jornada;
- b) El lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- c) Los salarios y las categorías de trabajo;
- d) El lugar, día y hora de pago;
- e) Las disposiciones disciplinarias y procedimientos para aplicarlas;
- f) La designación de las personas del establecimiento, ante quienes deben presentarse mejoras y reclamos en general y la forma de hacerlo;
- g) Las normas especiales atendiendo a edad y sexo de los trabajadores;
- h) Las normas de conducta y compostura personal que se debe guardar, según lo requiera la índole del trabajo.

La empresa debe cancelar a sus empleados las prestaciones laborales siguientes:

Vacaciones anuales (Art. 130);

Cuando la relación laboral termine, deberá pagar según el caso una indemnización por tiempo de servicio (Art.82)

Por ocupar más de diez trabajadores, las empresas están obligadas a llevar un libro de salarios, autorizado y sellado por el Departamento Nacional de Salarios de la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el cual puede llevarse por el sistema de hojas volantes, éste servirá de base para rendir un informe anual al Departamento de Planificación y Estadística de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el que se presenta dentro de los dos meses siguientes a cada año calendario terminado.

Dentro de la legislación laboral complementaria que debe observar, se encuentra:

La Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto Número 76-78;

Ley de Bonificación Anual (Bono 14), Decreto Número 42-92;

Ley de Bonificación por tiempo efectivo de servicio, Decreto Número 78-89.

### **Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

La empresa objeto de estudio está obligada a contribuir al sostenimiento del régimen de Seguridad Social del país, para lo cual debe observar las siguientes disposiciones:

1. Inscribirse y permanecer en el Régimen de Seguridad Social.
2. Al momento de inscribirse, nace la obligación tanto de la empresa como de sus trabajadores, de pagar las cuotas establecidas y el derecho de estos últimos a recibir la protección correspondiente.
3. Las cuotas establecidas actualmente, para el Departamento de Guatemala, son de cuatro punto ochenta y tres por ciento (4.83%) para los trabajadores y el diez punto sesenta y siete por ciento (10.67%) para la empresa.

4. Existe la obligación de dar un informe mensual, en el que se encuentren anotados los nombres de sus trabajadores y los salarios ordinarios y extraordinarios, que les haya pagado durante el mes;
5. Junto al informe mensual, se cancela las cuotas patronales y laborales del mes que se reporta.

Adicionalmente a la contribución al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, la empresa está obligada a cancelar el uno por ciento (1%) sobre los salarios pagados, a favor del Instituto Técnico de Capacitación, (INTECAP)

Debe pagar una cuota mensual en concepto de Instituto Guatemalteco de Recreación de los Trabajadores de Guatemala del uno por ciento (1%), sobre los salarios pagados.

### **2.6.2 Aspectos Tributarios**

Las principales regulaciones tributarias que la empresa debe observar, están contenidas en el Código Tributario, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley de Especies Fiscales y Papel Especial Para Protocolo, Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal para los Acuerdos de Paz.

#### **Código Tributario:**

Siendo la empresa que se analiza una sociedad mercantil, está sujeta a cumplir con todas las disposiciones contenidas en este Código, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- a) La empresa, constituye un sujeto pasivo de una obligación tributaria, (Art. 18);
- b) Por su calidad de contribuyente la entidad está obligada al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos por este Código y por Leyes específicas, (Art.21);
- c) Por el incumplimiento al pago de tributos deberá pagar intereses y sanciones pecuniarias, según el caso de que se trate, (Art.23)

- d) La obligación tributaria de la empresa se extingue por medio de los pagos correspondientes, (Art.36)
- e) La Superintendencia de Administración Tributaria, puede conceder facilidades de pago de los tributos, hasta por un tiempo máximo de doce meses, (Art.40)
- f) Toda violación a la Ley, en que incurra la empresa tanto de índole sustancial como formal, constituirá una infracción sancionable, (Art.69),
- g) La entidad debe velar por el estricto cumplimiento de los deberes formales contenidos en este Código y otras leyes especiales, con el fin de no incurrir en las infracciones contenidas en el artículo No. 94.

#### **Ley del Impuesto Sobre la Renta:**

Es la Ley en la cual se encuentra regulada la carga impositiva que debe satisfacer por la obtención de rentas de fuente guatemalteca, su contenido varia con frecuencia atendiendo a las disposiciones del Estado.

#### **Ley del Impuesto al Valor Agregado:**

Aspectos relevantes contenidos en ésta ley:

- a) Las empresas constituyen sujeto pasivo de éste impuesto, (Art.5);
- b) La base para la determinación del impuesto es: el precio de las ventas menos los descuentos concedidos, (Art.11);
- c) Constituye Débito Fiscal, la suma del impuesto cargado a los clientes en las correspondientes facturas, en el mes calendario que se trate, (Art. 14);
- d) El Crédito Fiscal, es la cantidad cargada a las empresas por las operaciones afectas a este impuesto y que se realizan en el mismo período del Débito Fiscal, (Art.15);
- e) La suma neta a pagar, está constituida por la diferencia entre el total de Débitos y el total de Créditos fiscales generados en el mismo período impositivo, (Art19);

- f) Si resulta un remanente de Crédito Fiscal, se acumula a los créditos del mes siguiente, (Art.21);
- g) El saldo de Crédito Fiscal que resulte mensualmente se va trasladando al mes siguiente con la intención de agotarlo mediante la compensación de los Débitos Fiscales, por tal razón, no procede solicitar la devolución de Créditos Fiscales ante la Superintendencia de Administración Tributaria, excepto para el caso de los Exportadores. (Art.22);
- h) Dentro del mes calendario siguiente al vencimiento de cada período, se presenta una declaración jurada con el monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior, junto con la declaración jurada se hace el pago del impuesto resultante, (Art.40);
- i) Cuando adquiera un bien o un servicio de una persona individual que, por la naturaleza de sus actividades no extienda la factura comercial correspondiente, deberá emitirse una *factura especial* por cuenta del vendedor, este es un documento cuyas características están contenidas en el Reglamento correspondiente a esta Ley, (Art53)

#### **Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Especial para Protocolos:**

Las empresas que utilicen documentos de los que se detallan a continuación deben cancelar un Impuesto de Timbres Fiscales:

Recibos corrientes para cancelar viáticos no comprobables.

Los documentos por la compra de especies fiscales.

Los libros de Contabilidad, hojas movibles de Contabilidad, actas o registros.

Poderes Generales o Especiales, otorgados por el Administrador Único de la empresa.

Por la patente de Sociedad Mercantil se cancela la cantidad de Q 200.00.

En el testimonio de la Escritura Pública por la constitución de la Sociedad, se cancela la cantidad de Q 250.00 por concepto de Timbres Fiscales.

La forma de pago de este Impuesto, es mediante su cancelación en las Cajas Fiscales, en los bancos del sistema o bien comprando las especies fiscales y adhiriéndolas a los documentos correspondientes.



## **CAPITULO III**

### **EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DE UNA EMPRESA COMERCIAL**

El enfoque del presente capítulo está dirigido al análisis de aspectos relacionados con este Departamento, se anota una definición del mismo, cuales son sus objetivos y funciones, se incluye la organización recomendable de un departamento de auditoría interna y los diferentes tipos de auditoría que se pueden llevar a cabo dentro del mismo; además, como consecuencia del proceso de globalización de la economía, ingresa a Guatemala información de los avances de auditoría interna a nivel mundial. Tomando en consideración que las actividades de auditoría interna son ejercidas en ambientes legales y culturales diversos, dentro de las organizaciones que varían en sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, por lo cual han sido creados conceptos generales que son aplicables en todo Departamento de Auditoría Interna, dentro de ellos sobresalen los Estándares para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Se cuenta también con información relacionada con el informe COSO, la cual se presentará en el apartado correspondiente.

### **3.1 DEFINICION**

El Departamento de Auditoría Interna tiene como propósito fundamental establecer un control de controles y el valor agregado que éste proporcione, servirá de apoyo a la gerencia de la entidad, proporcionando los medios para aplicar un adecuado plan de organización, buscando optimizar el sistema de control interno existente, implantando procedimientos que reduzcan los efectos de operaciones indebidas ó pérdidas por riesgos de control, logrando la eficiencia en las operaciones de la entidad y consecuentemente maximizando sus utilidades.

### **3.2 OBJETIVOS**

Los objetivos que se persigue en el trabajo a desarrollar dentro de un Departamento de Auditoría Interna son los siguientes:

Que la organización se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas.

Que los medios internos de comunicación transmitan información fidedigna, adecuada y oportuna.

Que las tareas individuales se cumplan con eficacia, prontitud y honestidad.

El resultado del trabajo llevado a cabo dentro de este departamento, debe ser informado al Consejo con objetividad profesional e independencia de criterio, acompañado de las observaciones, comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Estos objetivos se logran a través del desarrollo de las funciones siguientes:

### **3.3 FUNCIONES**

Derivado de la globalización las empresas comerciales guatemaltecas se ven presionadas por las exigencias del mercado mundial, el auditor interno a cargo del respectivo departamento debe enfocar su actuación a las siguientes funciones:

Proponer una mejora continua en la calidad de la información contable frente a las exigencias del cambio y la globalización. Lo cual incluye precisión, veracidad y objetividad en el proceso contable.

Otra función importante del auditor interno consiste en aplicar estándares para la práctica profesional de la auditoría interna y unificar la unidad de medida monetaria como parte fundamental para el intercambio de información en una economía globalizada.

Existen otras funciones específicas que deben ser ejecutadas dentro del departamento de auditoría interna de toda empresa comercial, dentro de ellas las siguientes:

Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables dictados por la administración, en función de su eficiencia y efectividad; determinar la existencia física, propiedad y salvaguarda de los Activos de la empresa; efectuar evaluaciones sobre la utilización de los recursos económica y eficientemente.

“Evaluar al recurso humano en relación a la comprensión y cumplimiento de los estándares de operación;

Evaluar si las desviaciones a los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna se analizan, investigan y se toman las medidas correctivas correspondientes;

Conocer, evaluar y verificar el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y procedimientos determinados por la administración.

Como se describe en los puntos anteriores, las funciones del Departamento de Auditoría Interna deben abarcar aspectos de orden contable, operacional y administrativo.” (7: 144)

Algunas funciones a realizar en el Departamento de Auditoría Interna deben ejecutarse respetando ciertos estándares, para lo cual en mayo de 1978 el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de Norteamérica (The Institute of Internal Auditors, Inc.)

emitió los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, estos serán analizados en el apartado 3.7 de este capítulo

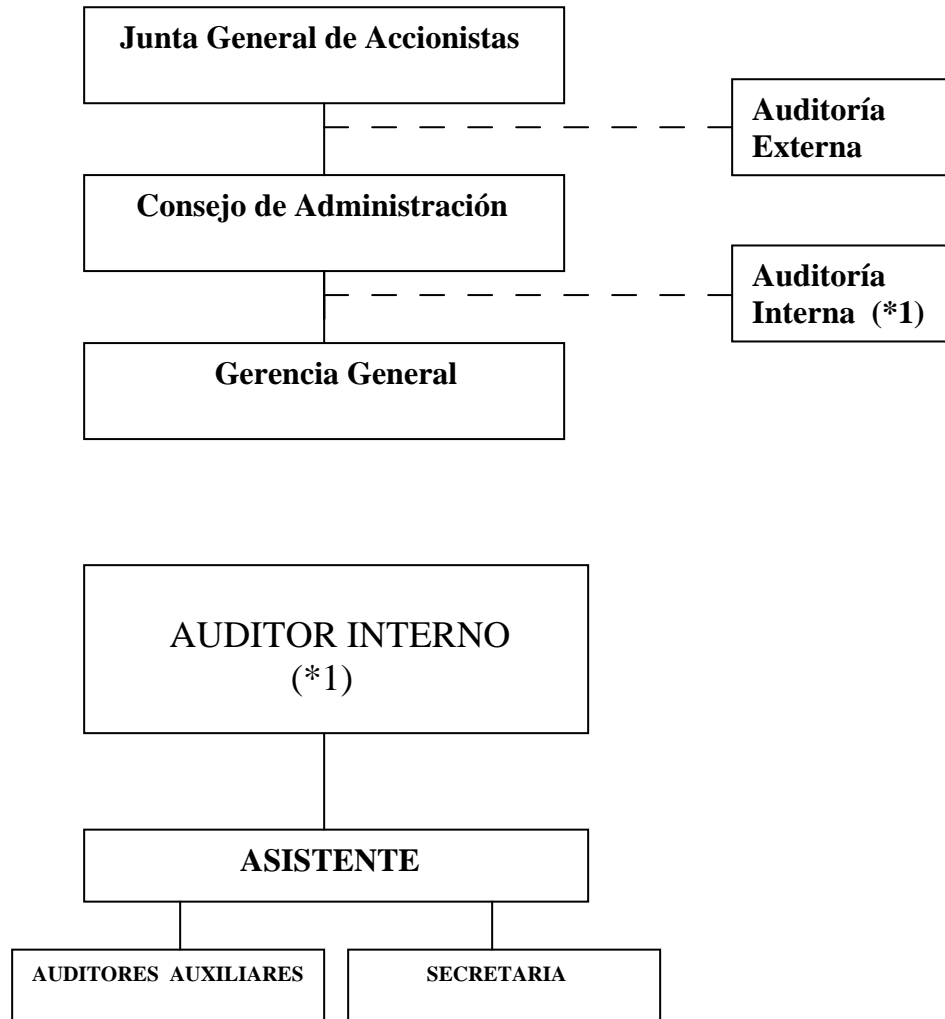
.

### 3.4 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

A continuación se presenta la estructura recomendable para un Departamento de Auditoría Interna. Es recomendable que Auditoría Interna reporte directamente al Consejo de Administración.

#### DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

#### EMPRESA COMERCIAL EL TRIUNFO, S.A.



Tomando como base la organización descrita anteriormente, se estima procedente definir las funciones para cada posición de trabajo y las áreas de responsabilidad de acuerdo a la misma.

### **3.4.1 Auditor Interno:**

Es el encargado del Departamento y responsable directamente ante el Consejo y la alta gerencia a la cual debe elevar informes con los resultados del trabajo realizado y las recomendaciones derivadas del mismo. Su reclutamiento debe garantizar los requisitos siguientes: ser profesional graduado en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, contar con experiencia comprobable en el manejo de un Departamento de Auditoría Interna, contar con adecuada capacidad profesional, carácter y personalidad.

#### **3.4.1.1 Funciones del Auditor Interno:**

Aunque no es posible especificarlas en su totalidad, por su importancia se anotan las siguientes:

Asesorar a la Gerencia y a otras unidades administrativas en asuntos de su competencia;

Elaborar el plan de trabajo de su Departamento para cada año de operaciones;

Elevar el plan de trabajo a la Gerencia, para su consideración y aprobación, con el tiempo suficiente;

Diseñar los Programas de Auditoría para cada área de riesgo;

Organizar, coordinar, dirigir y controlar el trabajo del personal a su cargo;

Supervisar la ejecución del trabajo realizado por los Auditores Auxiliares, tanto de campo como de gabinete;

Revisar los informes rendidos por los Auditores Auxiliares y sus correspondientes papeles de trabajo, a fin de comprobar si han cumplido satisfactoriamente los programas y las instrucciones;

Programar las Auditorías Internas Especiales, que sean solicitadas por la Gerencia;

Elaborar los informes con los resultados, conclusiones y recomendaciones de cada auditoría, pudiendo adelantar información verbal cuando las circunstancias lo ameriten;

Coordinar con su personal la adecuada organización de los correspondientes papeles de trabajo, clasificándolos así: archivos permanentes, activos e inactivos;

Participar en las reuniones que se lleven a cabo dentro de la empresa en calidad de asesor, siempre que se trate de asuntos relacionados con sus funciones o cualquier otro aspecto en el cual su criterio y orientación puedan ser útiles.

El Auditor Interno hará valer la autoridad que le ha sido conferida, a fin que sean cumplidas en forma objetiva y total las asignaciones que se hagan al personal a su cargo, atendiendo a las necesidades propias de la entidad, sin dejar de cumplir con los principios básicos de relaciones humanas.

#### **3.4.2 Asistente:**

Debe colaborar directamente con el Auditor Interno y está supeditado a las instrucciones emitidas por él.

La persona que sea contratada como Asistente debe contar con el perfil mínimo siguiente: haber aprobado el tercer año de la carrera de Contador Público y Auditor, contar con la experiencia básica en el campo de auditoría y tener don de mando.

##### **3.4.2.1 Funciones del Asistente:**

Cumplir con las asignaciones que le sean encomendadas por el Auditor Interno;

Desarrollar adecuadamente los Programas de Auditoría para cada una de las áreas de riesgo establecidas;

Informar al Auditor Interno sobre cualquier anomalía detectada;

Velar por la adecuada custodia y archivo de los Papeles de Trabajo;

Mantener informado al Auditor Interno sobre el avance de las tareas que se le asignaron;

Asistir al Auditor Interno en la supervisión del trabajo de los Auditores Auxiliares.

### **3.4.3 Auditores Auxiliares:**

Para poder cubrir todas las áreas de riesgo de la entidad, se debe contar con Auditores Auxiliares, estos deben ejecutar bajo la supervisión del Auditor Interno, el trabajo de campo y de gabinete que les sea asignado de acuerdo a los requerimientos del Programa de Auditoría, las personas que sean reclutadas para cubrir este puesto, deben tener un perfil que cubra los siguientes aspectos: ser estudiantes regulares de la carrera de Auditoría, haber trabajado como mínimo dos años en Auditoría Interna y estar dispuestos a recibir instrucciones y cumplirlas.

### **3.4.4 Secretaria:**

Es la encargada de redactar los documentos que el Auditor Interno le requiera y cualquier otra asignación inherente a su función.

La persona que sea contratada para cubrir este puesto, debe contar un perfil como sigue: experiencia mínima de dos años de trabajo en un Departamento de Auditoría Interna, poseer conocimientos en el manejo de procesadores de palabras y contar con un alto grado de discreción con los asuntos propios de sus asignaciones.



### **3.5 TIPOS DE AUDITORÍAS INTERNAS**

Dentro del trabajo a realizar por el Departamento de Auditoría Interna, conforme a los requerimientos del Consejo ó Gerencia existen dos tipos de auditorías internas, siendo Auditoría Interna Regular y Auditoría Interna Especial. Esta clasificación atiende a los objetivos que se persigan y las razones por las que se practicará.

#### **3.5.1 Auditorías Internas Regulares:**

Se basan en un programa anual de auditoría, el cual debe estar de acuerdo con el trabajo planificado por el Auditor Interno y aprobado previamente por el Consejo o la Gerencia si se le hubiere delegado.

#### **3.5.2 Auditorías Internas Especiales:**

Se pueden llevar a cabo a requerimiento de la Gerencia de la entidad ó cuando ocurran hechos aislados con características muy particulares, considerando alguna de las razones siguientes:

Investigaciones de alguna denuncia o irregularidad administrativa o de algún caso de conducta impropia de funcionarios o empleados.

Investigación, análisis o estudios de algún hecho o situación de naturaleza contable, financiera, operativa o administrativa.

Cualquier otro acontecimiento que menoscabe el buen funcionamiento y la propiedad de los bienes de la empresa.

### **3.6 GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA**

El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores ha emitido 15 Guías de Auditoría Interna, estas sirven de base para la aplicación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, se clasifican en dos áreas:

### 3.6.1 Guías de aspectos generales:

Contienen lineamientos generales, encontramos en ellas los objetivos de la Auditoría Interna, su aplicación en la práctica profesional, la metodología de la Auditoría Interna y la forma de administrar un Departamento de Auditoría Interna y la presentación técnica de los informes correspondientes.

### 3.6.2 Guías de aspectos específicos ó áreas específicas:

Este grupo incluye, las que han sido creadas para aplicarse en áreas específicas, siendo estas: Guías para aplicar a las transacciones de compras, revisión del área de inventarios, ventas y otros ingresos, créditos y cuentas por cobrar, tesorería, cuentas por pagar, nóminas y planillas, propiedad, planta y equipo, depreciaciones y prestamos bancarios.

## **3.7 ESTANDARES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA**

En la introducción de los estándares se define claramente la función de Auditoría Interna, su posición en la estructura organizacional e independencia como factores determinantes en la ejecución efectiva de su función, además el propósito y estructura de los Estándares. En mayo de 1997, el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, publicó el texto literal de los Estándares del Instituto Americano de Auditores Internos en la Guía No. 2 denominada Guía para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, de la manera siguiente:

“Los Estándares se estructuran en 5 categorías:

- a) La independencia del Departamento de Auditoría Interna con respecto a las actividades que audita;
- b) La capacidad de los auditores internos y el cuidado profesional que deben observar;
- c) El alcance del trabajo de auditoría interna;

- d) La ejecución de las asignaciones, que incluye: la planeación de la auditoría, el examen y evaluación de la información, la comunicación de resultados y el seguimiento;
- e) La administración del Departamento de Auditoría Interna”. (5: 2)

### **3.8 NORMAS PARA LA PRACTICA PROFESIONAL DE AUDITORÍA INTERNA**

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, tiene como objetivo básico proporcionar un valor agregado y la mejora de las operaciones de una entidad. Ayuda a una empresa a cumplir con sus objetivos, proporcionando un enfoque ordenado para evaluar y mejorar el sistema de control interno.

El cumplimiento de las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos, los propósitos de estas Normas son:

- a) Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como debiera ser,
- b) Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna que proporcione un valor agregado,
- c) Establecer las bases para medir el desempeño de la auditoría interna,
- d) Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Estas Normas se clasifican en:

**NORMAS SOBRE ATRIBUTOS:** Tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna.

**NORMAS SOBRE DESEMPEÑO:** Describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a los servicios de auditoría interna en general.

**NORMAS DE IMPLANTACIÓN:** Se aplican a tipos específicos de trabajo, por ejemplo una auditoría de cumplimiento, una investigación de fraude, o un proyecto de auto-evaluación de control.

**COMPARACIÓN Y APLICACION DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA INTERNA CON RELACIÓN A LAS GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA EMITIDAS POR EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES.**

<b>GUÍAS</b>		<b>NORMA</b>	
<b>LOCALES</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>INTERN.</b>	<b>APLICACIÓN</b>
No. 1	Conceptos básicos y objetivos	No. 1 No. 5 No.10 No.13 No.16	Práctica Profesional Relación de Auditores Internos con Auditores Externos Alcance, Objetivos y Metas Seguimiento a las Observaciones Auditoría de Cumplimiento, Políticas, Planes y Leyes
No. 2	Guías para la Práctica Profesional de Auditoría Interna	No. 2 No. 10 No. 11	Comunicación de Resultados Alcance, Objetivos y Metas Recopilación General
No. 3	Metodología de la Auditoría	No. 1 No. 6 No. 8 No. 9 No. 11 No. 12	Práctica Profesional Papeles de Trabajo Procedimientos Analíticos Evaluación de Riesgos Recopilación General Planificación de las Asignaciones de Auditoría

<b>GUÍAS</b>		<b>NORMA</b>	
<b>LOCALES</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>INTERN.</b>	<b>APLICACIÓN</b>
No. 3	Metodología de la Auditoría	No. 15	Supervisión
No. 4	Función de Compras		Ninguna
No. 5	Inventarios		Ninguna
No. 6	Ventas y Otros Ingresos		Ninguna
No. 7	Créditos y Cuentas por Cobrar		Ninguna
No. 8	Tesorería		Ninguna
No. 9	Cuentas por Pagar		Ninguna
No.10	Nóminas y Planillas		Ninguna
No.11	Propiedad, Planta y Equipo		Ninguna
No.12	Depreciaciones		Ninguna
No.13	Préstamos Bancarios		Ninguna
No.14	Administración del Departamento de Auditoría Interna	No. 1 No. 5 No.12	Práctica Profesional Relación de Auditores Internos con Auditores Externos Planificación de las Asignaciones de Auditoría
No.15	Informes de Auditoría Interna	No. 7	Comunicación con el Consejo de Administración

<b>GUÍAS</b>		<b>NORMA</b>	
<b>LOCALES</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>INTERN.</b>	<b>APLICACIÓN</b>
No Emitida	N/A	No. 3	Prevención, Detección, Investigación y Reporte de Fraudes
No Emitida	N/A	No. 4	Seguridad en la Calidad
No Emitida	N/A	No.14	Glosario de Términos
No Emitida	N/A	No. 17	Evaluación del Trabajo de los Auditores Externos
No Emitida	N/A	No. 18	Utilización de Proveedores de Servicios Externos

### **3.9 INFORME COSO**

El Informe COSO es un manual moderno de Control Interno, su nombre se deriva de las siglas Committee of Sponsoring Organizations, es un trabajo que se encomendó al Instituto Americano de Contadores Públicos y la Asociación Americana de Contabilidad, ha sido hecho para el uso de los consejos de administración de las empresas privadas en España y en los países de habla hispana. Ahí se resume muy bien lo que conocemos como Control Interno y sus alcances, es definido como un Marco Integrado de Control el cual consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, estos cinco componentes son:

Ambiente de Control

Evaluación de Riesgos

Actividades de Control

Información y Comunicación

Supervisión y seguimiento del sistema de control.

#### **DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

El Control Interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores y reguladores. En consecuencia, se originan problemas de comunicación que derivan en malas interpretaciones dentro de las empresas, por lo cual el informe COSO da una definición integradora de Control Interno con el objetivo de facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control y decidir como mejorarlos.

El Control Interno es un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de la entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:



Eficacia y eficiencia de las operaciones

Fiabilidad de la Información Financiera

Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

De lo anotado anteriormente se derivan los siguientes conceptos fundamentales:

El Control Interno es un PROCESO, es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas que buscan un fin, no es un fin en sí mismo.

El Control Interno LO LLEVAN A CABO LAS PERSONAS, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.

El Control Interno SOLO PUEDE APORTAR UN GRADO RAZONABLE DE SEGURIDAD, no la seguridad total a la dirección y al Consejo de Administración de la entidad.

El Control Interno ESTA PENSADO PARA FACILITAR LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS en uno o más ámbitos independientes, pero con elementos comunes.

**AMBIENTE O ENTORNO DE CONTROL:**

Constituye la base de todo sistema de Control Interno, ya que determina las pautas de comportamiento y tienen una influencia fundamental en el nivel de conciencia del personal respecto al control.

**EVALUACIÓN DE RIESGOS:**

Cada entidad debe hacer frente a diversos riesgos los cuales pueden afectar a distintos aspectos de la actividad de la empresa. Toda empresa debe determinar cuáles son los niveles de riesgo aceptables y tratar de evitar que los riesgos sobrepasen esos límites.

Previamente a determinar los riesgos hay que determinar los objetivos, los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas del entorno.

#### ACTIVIDADES DE CONTROL:

Ayudan a evitar que los riesgos a los que está sujeta la entidad se lleguen a materializar y producir efectos negativos.

Las Actividades de Control se refieren a políticas, es decir lo que debe hacerse y a procedimientos o mecanismos concretos de control, algunos de los mecanismos de control recomendables son los siguientes:

Segregación de Funciones;

Análisis realizados por la Dirección;

Controles Físicos;

Mecanismos de seguimiento del proceso de información.

#### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

Es necesario identificar cual es la información relevante y si se dispone de los mecanismos oportunos para recopilarla y comunicarla en forma y tiempo oportunos.

#### SUPERVISIÓN:

La parte medular de la supervisión consiste en asegurar que el sistema esté funcionando adecuadamente y que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias. La Dirección debe disponer de los instrumentos necesarios para asegurarse de que esto es realmente así. La supervisión puede llevarse a cabo de dos formas: a través de actividades y evaluaciones recurrentes o bien a través de actividades y evaluaciones específicas.

## **CAPITULO IV**

### **LA AUDITORÍA INTERNA DE UNA EMPRESA COMERCIAL Y LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS DESDE EL PUNTO DE VISTA GLOBAL**

Derivado de la Globalización y con la llegada del nuevo milenio se desarrollan conceptos que sirven de apoyo a la gestión del auditor interno en su correspondiente departamento y que representan ventajas financieras y administrativas para las empresas comerciales que los aplican, se presentan a continuación cuatro herramientas básicas de administración siendo estas: Reingeniería de Procesos, Planeación Estratégica, Administración Financiera y Calidad Total, que deben ser tomados en consideración tanto por estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría como por los profesionales que prestan sus servicios en el área de Auditoría Interna.

#### **4.1 REINGENIERA DE PROCESOS**

La Globalización de los mercados presenta nuevas necesidades a las empresas comerciales que operan en los países considerados de poco desarrollo social y económico, entre ellos Guatemala. En el escenario actual, existen compañías que funcionaron en el siglo XX con diseños administrativos del siglo XIX, lo cual manifiesta la necesidad de algo enteramente distinto. Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito. Los buenos productos no hacen ganadores; sino los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las

compañías es organizarse en torno al proceso. Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional que se convierte en paradigma, este puede ser transformado o eliminado por medio de la aplicación de filosofías que rompan con las barreras del tradicionalismo y para ello se convierte en algo indispensable que las administraciones de las empresas comerciales guatemaltecas apliquen conceptos globalizados tal es el caso de el análisis de sus procesos por medio de una Reingeniería.

### **DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS:**

Reingeniería significa empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias. Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. La globalización de la economía mundial ha permitido ver el éxito de otras empresas fuera de nuestras fronteras, la oportunidad para Guatemala ha llegado, puesto que detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los encargados de auditoría interna y los gerentes de empresas comerciales guatemaltecas tendrán que emplear para reinventar sus compañías. Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes.

Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa. En circunstancias globales nada es permanente ni previsible, ni variaciones del mercado, ni demanda, ni ciclo de vida de los productos y servicios. Auditoría Interna debe considerar tres corrientes por separado y en combinación, que están obligando a las empresas a internarse cada vez más profundamente en un territorio que para algunos de los ejecutivos y administradores de empresas comerciales guatemaltecas puede ser desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

Para ejecutar un proceso de Reingeniería debemos preguntarnos ¿ Que se va a rediseñar? Y la respuesta debe ser: Procesos quebrantados, procesos importantes y procesos factibles.

**PROCESOS QUEBRANTADOS:** Dentro del ciclo normal de operaciones de una empresa comercial guatemalteca se pueden presentar procesos quebrantados y son aquellos que tienen dificultades en tener un producto final. Dentro del trabajo de Auditoría Interna se puede descubrir algunos de ellos siendo los más comunes los siguientes:

Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido. Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida. Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.

Fragmentación: existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.

Repetición de trabajo: Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. Con frecuencia el problema se corrige al final del proceso regresando el producto al inicio sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.

**PROCESOS IMPORTANTES:** Son los que causan un impacto directo a los clientes y es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se está hablando.

**PROCESOS FACTIBLES:** Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia. Antes de seguir adelante con la reingeniería, es necesario entender al proceso y no irse a los detalles, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles. El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuestos y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto, esto implica entender al cliente mejor que lo que el se entiende actualmente.

**RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS:**

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

**Varios oficios se combinan en uno:** La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos y producir al mismo tiempo un artículo o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

**Los trabajadores toman decisiones:** En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

**Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural:** En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La Reingeniería de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

**Los trabajos tienen múltiples versiones:** Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

**El trabajo se realiza en el sitio razonable:** Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.



Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

**Se reducen las verificaciones y los controles:** Auditoría Interna es considerada como un control de controles, las empresas comerciales guatemaltecas se benefician financieramente cuando los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso. Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la correspondiente disminución de costos.

**La conciliación se minimiza:** Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

**Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto:** Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un defensor de oficio del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta

con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

## **CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR PROCESOS**

### **Cambian las unidades de trabajo, de departamentos funcionales a equipos de proceso:**

Las empresas comerciales guatemaltecas que se decidan por utilizar esta valiosa herramienta administrativa obtienen beneficios puesto que lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo o un proceso.

**Los oficios cambian de tareas simples a trabajo multidimensional:** Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él. Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global. Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento.

Después de la reingeniería, el resultado del oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

### **El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado**

Cuando la administración confía en los equipos, la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones -fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

### **La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación**

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

### **El enfoque de medias de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados**

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario

de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tiene valor para la compañía.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan el trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

### **Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad**

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

### **Los valores cambian: de proteccionistas a productivos**

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes, cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

**Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores**

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

**Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas**

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanta intervención gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

### **Los ejecutivos cambian: de participantes aislados a líderes**

Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

### **4.2 PLANEACION ESTRATEGICA**

La segunda Herramienta Gerencial a la que se refiere el presente trabajo es La Planeación Estratégica, éste no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos. Con el avance de la Globalización las empresas comerciales guatemaltecas cuentan con mayor información, la cual es aprovechada por los encargados del Departamento de Auditoría Interna para contar con más elementos de juicio en el desempeño de su función. Ya en el Siglo XXI se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

#### **DEFINICIÓN:**

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser pro-activa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada

unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un buen trabajo en equipo.

Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a seguir, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a clientes internos y externos.

La planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto se fundamenta en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

## **ANTECEDENTES HISTORICOS**

“Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Frederik Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" (Director) exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pesara el ¿qué? y ¿cuándo? ejecutar las tareas y el trabajador hacía. (18: 2)

La planificación estratégica, la cual constituye una Herramienta Gerencial, busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

## **PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA**

Para iniciar este proceso se debe tener bien en claro ¿qué es? y ¿en qué consiste?. Para encontrar respuesta a estas dos preguntas, la planeación estratégica se define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quiénes debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto?. Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse.

Existen trece pasos que permiten llevar de una manera muy bien organizada la planeación estratégica de cualquier organización. Estos pasos se pueden definir de la siguiente manera:



**Propósito Básico:** En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de Misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer. La formulación de una misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Otro aspecto a definir es el de la Visión, todo plan, empieza con una visión; entonces la visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultanea de un problema y de una solución técnica novedosa.

### **Diagnósticos y Escenarios:**

Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un Estudio del FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado.

**Objetivos:** Definición de las prioridades. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear las metas de una organización: ascendente, descendente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo, pueden aplicarse más fácilmente, si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido, no solo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

**Estrategias:** ¿Cómo? Asignación de recursos y definición de cómo lograr una ventaja competitiva sostenible en los productos y servicios. Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, o una combinación de algunas de estas acciones. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

**Modelo de Negocio:** Permite el seguimiento de los elementos claves de la estrategia. Es el conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio.

**Análisis de Consistencia:** Verificación de que la estrategia desarrollada es factible y adecuada. En esta etapa se evalúan las diferentes opciones de estrategias que se han presentado. Entre los criterios de evaluación se pueden mencionar:

¿Es conveniente, se basa y resuelve los diagnósticos externos e internos?

¿Es factible, en relación a la base de recursos existentes y en función de la probable reacción de los competidores?

¿Es aceptable?

**Cartera de Acciones:** Una vez elegida la estrategia más conveniente para la empresa se comunican las diferentes acciones a seguir por parte de las personas responsables directas en la ejecución de los planes. Estas deben de ser preferiblemente como un manual de procedimientos, en los que se especifiquen una a una las actividades y criterios de ejecución en las diferentes áreas de la empresa.

**Métrica de Desempeño:** Cómo medir la instrumentación de la estrategia y sus resultados. El desempeño estratégico es multidimensional, comprende componentes estratégicos y financieros, los cuales se refuerzan uno a otro para producir la excelencia.

**Planes y Presupuesto:** Planes operativos anuales y elaboración del presupuesto. Cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de sus recursos consistentemente con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios. Estos planes se elaboran de acuerdo a las directrices que resultan del proceso de planeación estratégica. Por su lado el presupuesto es la expresión

financiera de la Planeación Estratégica. Hoy en día los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales.

**Ejecución:** Se inicia la instrumentación de lo planeado. Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Con frecuencia se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica debido al hecho que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia. No tiene sentido formular estrategias si ellas no se ponen en práctica.

**Resultados:** Es la medición del desempeño resultado de la instrumentación de las estrategias. Los cambios en el entorno detectados son incorporados en el proceso de planeación. Se confirma la validez de las estrategias planteadas además de evaluar la disciplina organizacional en la ejecución de las estrategias.

**Seguimiento y Aprendizaje:** Responsabilidades propias de la función de la Planeación Estratégica, ya sea esta formal o informal. Es la etapa en la que, luego de haber estudiado los índices de monitoreo del resultado de la ejecución de la planeación estratégica, se determina el grado de certeza de los planes que se llevaron a cabo, si existe algún objetivo no cumplido en su totalidad, es el momento de replantearlos y modificar dicha estrategia o cambiarla.

**Retroalimentación:** Es el sistema de monitoreo e inteligencia. Es el procedimiento para el acopio y análisis de información del entorno para alimentar el proceso de la planeación estratégica y el logro de una organización en continuo aprendizaje, es decir, se le comunica a

todas las personas de la organización los resultados de la planeación estratégica y los cambios en el nuevo ciclo que se iniciará.

### **4.3 ADMINISTRACION FINANCIERA**

Dentro del panorama general de la administración financiera podemos notar que las finanzas se integran básicamente de 3 áreas interrelacionadas, el mercado de dinero o de capitales, las inversiones y administración financiera propiamente dicha.

#### **Mercados de dinero y de capitales:**

Se debe conocer los factores que afectan las tasas de interés, las regulaciones a las cuales deben sujetarse las instituciones financieras, los diversos tipos de instrumentos financieros, administración de negocios, habilidad para comunicarse.

#### **Inversiones:**

Las 3 funciones del área de inversiones son, ventas, análisis de valores individuales y determinación de la mezcla óptima de valores para un inversionista.

#### **Administración financiera**

Toma de decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir para financiar la expansión, deciden los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos.

#### **La administración financiera en la década de los años noventas.**

Se daba un énfasis a lo legal de las fusiones, a la formación de nuevas empresas y los diferentes valores que podían emitir las empresas para financiarse, en los años treinta el énfasis se dio en las bancarrotas y en las reorganizaciones para obtener liquidez corporativa

y de las regulaciones del mercado de valores. En los años sesentas la atención de la administración financiera se centró en las decisiones administrativas de la elección de activos y pasivos que maximizarán el valor de la empresa hasta que el análisis comenzó a incluir a la inflación y su influencia en las decisiones de negocios y la importancia de los mercados globales y la operación de negocios.

### **La globalización de los negocios**

Cuatro factores importantes para la tendencia global de los negocios son:

- a) Los avances en los medios de transporte y comunicaciones han disminuido los costos de embarque facilitando el comercio internacional,
- b) El incremento de la demanda de productos baratos y de alta calidad provocando la reducción de barreras comerciales,
- c) El progreso tecnológico va a la par del incremento de costos de los productos en relación con la competitividad de las empresas,
- d) La instalación de manufacturas en los países con costos más bajos, así los productores requieren manufacturar y vender en forma global para sobrevivir. Así continua la tendencia globalizadora para mantener el crecimiento dinámico y lograr las mejores oportunidades.

Con los avances tecnológicos y de comunicaciones se revolucionará también la forma de tomar decisiones permitiendo el manejo y análisis de información en tiempo real.

La importancia de la administración financiera ha ido creciendo ya que anteriormente solo tenía que allegarse de recursos para ampliar las plantas, cambiar equipos y mantener los inventarios, ahora forma parte del proceso de control y de decisión, las cuales ejercen gran influencia en la planeación financiera.

En todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras, lo cual requiere de conocimientos claros de administración financiera para poder realizar más eficientemente los análisis especializados.

Para lograr la maximización de la organización se requiere de:

Preparación de pronósticos y planeación.

Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor, determinando la tasa óptima de crecimiento en ventas y decidir sobre la adquisición de activos y la forma de financiarlos.

Coordinación y control, para que la empresa opere de la manera más eficiente posible.

Forma de tratar con los mercados financieros (de dinero y capitales), de los cuales se obtienen fondos y se negocian los valores de una empresa.

Los administradores financieros toman decisiones acerca de los activos que deben adquirir sus empresas, la forma en que serán financiados y la forma en que la organización debe administrarlos, para lograr la maximización del valor de la empresa en el mercado y del bienestar general.

El administrador financiero tiene la responsabilidad del efectivo y los valores negociables de la empresa, la planeación de su estructura de capital, la venta de acciones y obligaciones para la obtención de capital, donde la principal meta es la maximización de la riqueza de los accionistas o maximizaciones de las acciones comunes aunados al beneficio social.

La ética de una empresa es su actitud y el comportamiento hacia sus empleados, accionistas, comunidad, clientes, etc. Trato en forma justa y honesta.

### **El medio ambiente externo**

Las operaciones y decisiones de la administración afectan al valor de las acciones, pero además los factores externos también influyen sobre los precios y la rentabilidad esperada de la empresa, la oportunidad de flujos de efectivo, los dividendos de los accionistas, el riesgo

de las utilidades y de los dividendos proyectados, factores como las restricciones legales, el nivel de actividad económica, las disposiciones fiscales, y las condiciones del mercado de valores.

Análisis de estados financieros:

De los reportes que las corporaciones emiten para sus accionistas, el reporte anual es el más importante, presenta dos tipos de información, una con la carta del director describiendo los resultados del año inmediato anterior y los nuevos desarrollos que afectarán las operaciones futuras, y dos, presenta cuatro estados financieros básicos, estado de resultados, balance general, estado de utilidades retenidas y el estado de flujo de efectivo, los cuales proporcionan un panorama contable con relación a las operaciones del negocio y su posición financiera anexando estadísticas operativas clave de los últimos 5 años.

**Balance General:**

Es el documento que presenta la posición financiera de la empresa a una fecha determinada, efectivo versus otros activos, las cuentas por cobrar, los inventarios que muestran la inversión de la compañía en materia prima, en el proceso de producción y en productos terminados disponibles para venta. Activos fijos son la cantidad que se pagó por la planta y equipo y valores negociables.

Pasivos versus capital contable de los accionistas, los derechos que pesan sobre los activos son de dos tipos, uno pasivos o dinero que debe la empresa y dos la posición de propiedad de los accionistas

El capital contable común de los accionistas o capital contable neto es igual a los activos menos pasivos, menos capital preferente.



**Estado de utilidades retenidas:** Muestra las utilidades de la empresa que no se pagaron como dividendos, aparece igual a las utilidades retenidas anualmente y componen la historia de la empresa, son los cambios al capital contable, se retienen utilidades para ampliar el negocio, no representan efectivo y no están disponibles para el pago de dividendos u otra cosa.

**Estado de flujo de efectivo:** Presenta el impacto que tienen las actividades operativas, de inversión y de financiamiento de una empresa sobre los flujos de efectivo a lo largo de un periodo contable. Es parte importante en el informe anual.

**Utilidades y dividendos:** La mayoría de reportes presenta un resumen de utilidades y dividendos a lo largo del tiempo, representan los flujos de efectivo básicos transmitidos de la empresa a los accionistas, afectando así el precio de las acciones.

**Análisis de razones financieras:** Los estados financieros reportan la posición de una empresa en el tiempo, pero su valor real es que puede usarse para predecir las utilidades y dividendos futuros, y como un punto de partida para la planeación de operaciones.

El análisis de las razones financieras han sido diseñadas para mostrar las relaciones entre estados financieros.

**Razones de liquidez:** Un activo líquido es aquel que puede convertirse en efectivo a un valor justo de mercado. La razones de liquidez, muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes.

**Razón circulante:** Se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes e indica el grado en el cual los pasivos circulantes quedan cubiertos por los activos circulantes se espera que se conviertan en efectivo en el futuro cercano. Es el mejor indicador de la medida en que los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos

por los activos que se espera se conviertan en efectivo, ya que es la medida de solvencia a corto plazo que se utiliza con mayor frecuencia.

Razón circulante = Activos Circulantes / Pasivos Circulantes

Razón Rápida ó Prueba del Ácido: Se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo el resto entre los pasivos circulantes.

Razón rápida o del ácido = Activos Circulantes menos Inventarios / Pasivos Circulantes

Los activos circulantes incluyen el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios.

Los pasivos circulantes consisten en cuentas por pagar, documentos por pagar al corto plazo, vencimientos circulantes de deuda a largo plazo, impuestos sobre ingresos por pagar y otros gastos devengados.

Cuando las razones financieras se encuentran alejadas del promedio de su industria, se deberá encontrar el motivo de la variación.

**Rotación de inventarios:** Es la división de las ventas entre los inventarios:

Razón de rotación de inventarios = Ventas / Inventarios

**Razón de endeudamiento de deuda total a activos totales:** Mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores.

Razón de endeudamiento = Deuda Total / Activos Totales

La deuda total incluye los pasivos circulantes y la deuda a largo plazo, mientras más baja sea la razón mayor será el colchón contra las pérdidas de los acreedores en caso de liquidación.

**Razones de rentabilidad:** La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación.

**Márgen de utilidad sobre ventas:** Se calcula dividiendo el ingreso neto entre las ventas, muestra la utilidad obtenida por quetzal de ventas. Indica que las ventas son muy bajas o que los gastos son muy altos o ambas.

Margen de utilidad sobre ventas = 
$$\frac{\text{Ingreso neto disponible para accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

Usos y limitaciones del análisis de razones financieras:

El análisis de razones financieras es utilizado por tres grupos, los administradores para analizar y controlar y mejorar las operaciones de la empresa, los analistas de crédito, para otorgar préstamos bancarios y analistas de obligaciones para investigar la capacidad de pago de las compañías, y los analistas de valores las utilizan para obtener información de la eficiencia de las empresas, proporcionan información acerca de las operaciones de las empresas y su condición financiera.

Hacer uso de razones financieras, requiere una conciencia de los ajustes y deben utilizarse de manera inteligente ya que pueden proporcionar indicios muy útiles de las operaciones de la empresa.

#### **4.4 CALIDAD TOTAL**

La cuarta Herramienta Gerencial por analizar en el presente estudio es el concepto denominado Calidad Total, es lo más moderno en las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. Inicialmente se habla de Control de Calidad, es considerada como la primera etapa en la gestión de la Calidad, se basa en técnicas de inspección enfocadas a la producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. En la actualidad se conoce la Herramienta Gerencial denominada Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua. La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la participación de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

#### **Sistemas de aseguramiento de la calidad: ISO 9000**

El Aseguramiento de la Calidad surgió como una evolución del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con

las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

**Aseguramiento de la Calidad:**

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

**Sistema de Calidad:**

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, como un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. Es así como se consolida a nivel internacional este marco normativo.

Las Normas ISO 9000 aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en

día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad, el manual de calidad, los procedimientos y la documentación operativa. La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos denominados Manuales de Calidad y de Procedimientos, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final.

El Manual de Calidad nos indica ¿Qué? y ¿Quién?.

Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?.

Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

### **Diseño y planificación de la calidad**

Dentro de un mercado competitivo el liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes.

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo alineado adecuadamente y no como una secuencia de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor. La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando ventajas competitivas.

### **Técnicas avanzadas de gestión de la calidad: La reingeniería de procesos y el análisis coste / beneficio**

Es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

Identificar los procesos clave de la empresa.

Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a una persona.

Definir los límites del proceso.

Medir el funcionamiento del proceso.

Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un análisis de coste-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costes. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada. ¿Cómo interpretar un análisis de coste-beneficio?: Aunque no es una ciencia exacta, se trata de un sistema muy útil para identificar todos los costes y beneficios que se esperan de una solución propuesta. Dado que la cuantificación económica no resulta fácil en ocasiones, la pregunta a formularse debería ser :¿Cuál de las soluciones ofrece los mayores beneficios en relación con los recursos invertidos? en vez de ¿Qué solución es la más barata?. Además, incluso una solución con una relación de coste-beneficio óptima puede desestimarse a causa de otros factores más importantes.

A continuación se presentan los pasos a seguir para realizar un análisis de coste-beneficio:

Estimar los costes de inversión.

Estimar los costes operativos adicionales anuales.

Estimar los ahorros de costes anuales.

Clasificar el impacto de las alternativas estudiando qué problemas eliminan.



Evaluar la satisfacción del cliente, eliminando las alternativas que lo reduzcan.

Calcular los costes operativos anuales netos.

Calcular los costes anuales de los costes de inversión.

Calcular los costes totales anuales (suma de los anteriores).

Revisar los datos y clasificar las alternativas según orden relativo de importancia.

Las herramientas gerenciales analizadas anteriormente cobran mayor vigencia cada día, por lo cual se hace necesario que el Contador Público y Auditor en su calidad de Director de un Departamento de Auditoría Interna y el estudiante como futuro profesional en esta área tengan conocimiento sobre las mismas.

## **CAPITULO V**

### **CASO PRACTICO**

#### **5.1 ANTECEDENTES**

La empresa “EL TRIUNFO, S.A.”, es una entidad lucrativa que se dedica a la comercialización de Rodamientos o Cojinetes, tiene dentro de su visión expandir sus operaciones a nivel Centroamericano, por lo que la administración de la misma se ve en la imperiosa necesidad de tomar en consideración aspectos teóricos y prácticos derivados del proceso de GLOBALIZACIÓN, la hipótesis del presente trabajo de tesis supone que por medio de su Departamento de Auditoría Interna la empresa objeto de estudio busca asegurarse de un adecuado control sobre sus operaciones, por lo que se presenta a continuación el desarrollo práctico del presente caso con un enfoque hacia la Planificación Estratégica presentando el cronograma de actividades a ejecutar para el año 2006. Tomando en consideración que la globalización exige una amplitud de criterio en la mente del profesional en Contaduría Pública y Auditoría, quien debe conocer y dominar temas afines al desarrollo de la profesión, tales como Reingeniería de Procesos, Planeación Estratégica y Calidad Total, el enfoque que se da a este caso, es debido a que en la actualidad, no resulta extraño que en las empresas comerciales guatemaltecas se estén llevando a cabo trabajos relacionados con temas como Planeación Estratégica, por lo que se presenta la oportunidad de combinar conocimientos con otros profesionales y proporcionar a las empresas servicios complementarios.

































## CONCLUSIONES

1. Producto de la Globalización se está recibiendo información actualizada para que el servicio que brinde el Departamento de Auditoría Interna de una empresa comercial esté sustentado por Normas, Reglamentos, Leyes y otras disposiciones emanadas tanto del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, así como de otros organismos internacionales que van a la vanguardia en materia de Auditoría Interna, proporcionando una garantía razonable sobre el apoyo contable, económico y administrativo que brinde a la administración.

2. El Profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, en el desempeño de su función como Auditor Interno, observa las disposiciones legales vigentes en Guatemala, específicamente el Código de Comercio Decreto 2-70 emitido por el Congreso de la República, el Código de Trabajo y las distintas Leyes Tributarias y Fiscales, para que las empresas comerciales que operan en el ámbito nacional no sufran contingencias y cumplan con sus correspondientes obligaciones.

3. La función principal del trabajo realizado dentro del Departamento de Auditoría Interna de una Empresa Comercial Guatemalteca, está dirigido a que la Organización se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas, contribuyendo a maximizar las utilidades como también a brindar un servicio de aseguramiento a la Gerencia.

4. La actitud del Contador Público y Auditor en su calidad de asesor, está encaminada a la aplicación de herramientas gerenciales derivadas del Proceso de la Globalización mundial de la economía, tales como: Reingeniería de Procesos, Planeación Estratégica, Administración Financiera y Calidad Total.

## RECOMENDACIONES

1. El Contador Público y Auditor para el cumplimiento adecuado de su función como Auditor Interno, debe actualizar constantemente sus conocimientos con relación a Normas, Reglamentos, Leyes y toda disposición que tome el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, así como de otros reconocidos Organismos Internacionales.
2. Es necesario que todo profesional que incurriere en el campo de la Auditoría Interna, tenga el conocimiento pleno sobre las distintas disposiciones legales que se encuentren vigentes en Guatemala, para evitar contingencias, y además para que las empresas cumplan adecuadamente con sus obligaciones.
3. La administración aplique medidas de protección contra fraudes, despilfarros y pérdidas innecesarias lo que redundará en mayores beneficios sobre la inversión realizada por los accionistas o propietarios de las empresas comerciales guatemaltecas.
4. Se recomienda fomentar un cambio de actitud en los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría encaminado a tener una visión global y una amplitud de criterio que pueda llegar a abarcar temas tales como: Reingeniería de Procesos, Planeación Estratégica, Administración Financiera y Calidad Total, lo cual permitirá un mayor apoyo a la Gerencia.

## BIBLIOGRAFIA

1. **ACHAERANDIO ZUAZO, S.J. Luis,** *Iniciación a la Práctica de la Investigación,*  
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR, Guatemala, 2,000
  
2. **ALVAREZ BATRES, Juan Manuel,** *Prácticas PECED,*  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, 1,999
  
3. **BACON, Charles A.,** *Manual de Auditoria Interna, 2ª. ed..* México, D.F. Editorial Hispanoamericana, 1,973
  
4. **DELFLIESE, Philip L.,** *Auditoria Montgomery,* México, Grupo Noriega Editores, 1,992
  
5. **INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES,** *Guías Para la Práctica Profesional de Auditoria Interna,*  
Guatemala, 1,996
  
6. **INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES,** *Normas de Auditoria,* Guatemala, 1,996
  
7. **MEIGS, Walter B.,** *Principios de Auditoria,* México, Editorial Diana, S.A. 1,980
  
8. **MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo,** *METODOLOGÍA Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas,* Colombia, Editorial McGRAW-HILL 1,995

9. **NORMAS DE ETICA PROFESIONAL**, Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, 1986
  
10. **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA -SAS 1-**; Instituto Americano de Contadores Públicos. 1985
  
11. **PERSSON, P. Gillis**, *Un desfile de Imágenes SKF*, Suecia, 1,957
  
12. **MUNDO**, La Revista de Negocios, Guatemala 2,003
  
13. **SANTILLANA GONZALEZ, JUAN RAMON**. *Conoce las Auditorias*, México
  
14. **TORO Y GISBERT**, Miguel del, Diccionario Larousse Español, Francia 1.972
  
15. [www.iaa.nyork.com](http://www.iaa.nyork.com), Página en Internet del Instituto Americano de Contadores Internos.
  
16. [www.imcpa.com](http://www.imcpa.com), Página en Internet del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores.
  
17. [www.infcoso.com](http://www.infcoso.com)., Página en Internet de Casa de Bolsa de España, INFORME COSO.

18. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Página en Internet de Planeación Estratégica On Line
19. <http://www.monografias.com>. Página en Internet de Anotaciones sobre TLCs
20. [www.trejta.com](http://www.trejta.com)., Página en Internet de Declaraciones Sobre Normas para la Práctica Profesional de Auditoria Interna –SIAS-