



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA
UNIDAD DE POSTGRADO



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA
UNIDAD DE POSTGRADO



TALLER DE INVESTIGACION II

**DISEÑO, IMPLANTACION E IMPLEMENTACION DE LA
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA EN LAS EMPRESAS
PRIVADAS COMERCIALES COMO UN INSTRUMENTO
DE CONTROL PREVENTIVO**

CASO HANSA LTDA.

POSTULANTE: GUIDO MAMANI MAYTA

DOCENTE: LIC. MMA. RUTH BENITEZ CUENCA

LA PAZ – BOLIVIA

2017



ÍNDICE

INTRODUCCION	5
- Origen de la auditoría externa.....	6
- Origen de la auditoría interna.....	7
- Últimos desarrollos.....	7
CAPITULO I	13
DESARROLLO DEL PROBLEMA	13
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	14
1.4 OBJETIVO GENERAL	15
1.5 OBJETIVO ESPECIFICO	15
1.6 HIPÓTESIS.....	16
1.7 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	17
1.8 VARIABLE DEPENDIENTE	17
1.9 VARIABLE MODERANTE.....	17
1.10 JUSTIFICACIÓN	17
CAPITULO II	19
MARCO TEORICO	19
2.1 DISEÑO.....	19
2.2 IMPLANTACIÓN.....	23
2.3 IMPLEMENTACION.....	24
2.4 UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	24
2.5 AUDITORIA.....	25
2.6 AUDITORIA INTERNA.....	25
2.7 EMPRESA	26
2.8 INSTRUMENTO.....	28
2.9 CONTROL	28



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA
UNIDAD DE POSTGRADO



2.10 PREVENTIVO.....	31
CAPITULO III.....	33
MARCO INFORMATIVO.....	33
Historia de la Empresa.....	33
Misión de la Empresa:.....	42
Visión de la Empresa:.....	42
Valores de la Empresa:.....	42
UNIDADES COMERCIALES DE LA EMPRESA:.....	43
DIVISIÓN 1 INDUSTRIA & CONSTRUCCION.....	43
DIVISIÓN 2 CONSUMO & PHARMA.....	44
DIVISIÓN 3 AUTOMOTRIZ.....	46
DIVISIÓN 4 SOLUCIONES MÉDICAS.....	47
DIVISIÓN 6 INFORMATICA Y COMUNICACIONES.....	49
DIVISIÓN 7 WINDSOR.....	50



INDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1 Principales Competidores División Industria & Construcción.....	42
Cuadro Nro. 2 Principales Competidores División Consumo & Pharma.....	44
Cuadro Nro. 3 Principales Competidores División Automotriz.....	45
Cuadro Nro. 4 Principales Competidores División Soluciones Médicas.....	47
Cuadro Nro. 5 Principales Competidores División Informática & Telecomunicaciones.....	48
Cuadro Nro. 6 Principales Competidores División Windsor.....	49



INTRODUCCION

El vocablo de “auditoría” deriva etimológicamente del latín “audire”, oír, asimilado al español luego de su difusión en inglés.

La función de auditar es muy antigua en la historia de la humanidad.

El primer origen de esta profesión está en la civilización sumeria, pueblo muy antiguo de Babilonia, que vivió 2600 años antes de Cristo. Los escribas preparaban listas sintéticas de las transacciones, que posteriormente eran controladas con las listas originales. Dichas evidencias fueron descubiertas por los arqueólogos reflejándose en puntos, tildes, círculos. Se puede llegar a deducir que es el comienzo del control interno, ya que hay separación de funciones o tareas y confrontaciones sistemáticas.

Prácticas similares surgen de los registros egipcios, persas y hebreos.

A los griegos y romanos les preocupaba la auditoría de finanzas públicas o de los fondos del erario. Los griegos preferían que los auditores fueran personas esclavas, ya que las conclusiones de estos, bajo pena de tortura, eran más fidedignas que las que expresaban los hombres bajo juramento.

A comienzo del siglo trece, en la ciudad de Pisa (Italia) se contaba con un revisor oficial. En Gran Bretaña, el Tesorero (que llevaba su propio libro) era controlado por el Secretario de la Cancillería y un representante del Rey.

Existe una referencia concreta sobre el vocablo auditor en el año 1285, cuando el Rey Eduardo I ordena que los auditores acusaran a los defraudadores, conduciéndolos a la prisión más próxima. En el año 1310 se creó el Congreso Londinense, que era una asociación profesional que realizaba auditorías.

Cristóbal Colón en 1492 fue acompañado en su viaje hacia el nuevo mundo por un auditor representante de la reina Isabel.



En Italia, en la ciudad de Venecia, se creó en el año 1851 el “Collegio del Raxonati”, institución de revisores oficiales.

En Francia, en el año 1640, existía el Tribunal de Cuentas de París, que examinaba las cuentas oficiales.

En la segunda mitad del siglo XVIII se produce la Revolución Industrial y se inicia un proceso de cambio en el funcionamiento interno de las empresas, las organizaciones, la información contable y el control de gestión.

- **Origen de la auditoría externa**

Surge frente a la imperiosa necesidad de una certificación independiente y objetiva de las cuentas de una persona o empresa cuando se necesitaban para seguir operando fondos provenientes de terceros.

Con la invención de la locomotora y el desarrollo de los ferrocarriles en Inglaterra se difundió la certificación contable.

Hasta 1929 la verificación era voluntaria, realizándose la revisión obligatoria con las leyes mercantiles (1929 y 1948).

En Alemania, a partir de 1931, se estableció la obligatoriedad del examen contable de las sociedades anónimas y en comandita por acciones.

En Estados Unidos de Norteamérica, como consecuencia de la crisis del año 1929, se exigió que las empresas que cotizaran sus acciones en la Bolsa de Valores realizaran la certificación de sus balances.



- Origen de la auditoría interna

Luego de la depresión, el proceso de la auditoría que realizaban los auditores revisores cada vez era más extenso, por lo que debieron recurrir a la realización de auditorías intermedias.

La extensión de los trabajos obligó a implementar un sistema de control interno que inspirara confianza a los auditores para que estos pudieran apoyarse en él, limitándose al estudio selectivo de las partidas.

Desde entonces los objetivos de la función son dos: la auditoría del balance, para obtener un resultado más seguro, y una auditoría permanente sobre la gestión de la empresa.

En un principio el objetivo era la contabilidad ya que esta, al ser realizada en forma manual, reflejaba muchos errores. Cuando aparecieron medios mecánicos de registración, el auditor interno comenzó a trabajar en otro tipo de comprobaciones, especialmente controles de caja, haberes y existencias.

La auditoría interna, como profesión específica, definida e independiente, no emergió hasta el año 1941, cuando se crea The Institute of Internal Auditors, en los Estados Unidos de Norteamérica. Este instituto ha regulado la profesión de auditor interno.

Posteriormente, el auditor interno salió de los registros contables e ingresó en la faz actual.

- Últimos desarrollos

La reseña anterior nos muestra que la auditoría interna, en una primera etapa, era identificada básicamente como una función de cumplimiento dentro de las compañías.



El auditor externo tenía como objetivo verificar la exactitud de la información financiera de una empresa ante diversos usuarios externos, como ser inversores, bancos, acreedores o el Estado, mientras que el auditor interno estaba centrado en los intereses de los propietarios y directores de las organizaciones.

Por ello, verificaba no solo el cumplimiento de la normativa externa sino también la interna, así como también protegía los activos de las compañías ante diferentes riesgos, sobre todo el fraude. El mundo en el que opera la auditoría interna está en un permanente cambio. Las empresas pasaron de verse enfrentadas a una demanda de productos y servicios, superior a los ofrecidos por las mismas, a una oferta que superaba la demanda. Los procesos informáticos llegaron a las compañías, así como la competencia global. Asimismo, cada vez más tienen mayor importancia los activos intangibles y la gestión del conocimiento.

Por ello, no alcanza con proteger los activos clásicos de una empresa, hay que proteger la cartera de sus clientes, las bases de datos, los conocimientos y la experiencia de su personal, la calidad de los productos y servicios. Hay que ser competitivo y la auditoría interna debe celar por ello.

Asimismo, la mejora continua se aplica a todos los procesos de una organización, incluyendo al de auditoría interna y control interno. Por ello, la auditoría interna tiene la responsabilidad de velar por la mejora continua en todas las áreas, procesos, productos y servicios de una compañía, entre otros aspectos para que sea competitiva en el mercado. Es una actividad estratégica y clave en cuanto a prevención.



Uno de los mayores desafíos es añadir cada vez más valor agregado a su función. No solo debe participar activamente en la evaluación del control interno y la detección del fraude.

Cabe destacar que la falta de control interno es citada como la debilidad más importante que contribuye al fraude. El mayor número de casos se produce en el área de contabilidad, ya sea manipulando pagos o facturaciones falsas, entre otros. Los mayores importes se ven en la alta dirección como ser corrupción, facturas falsas, reembolsos de gastos entre otros.

Comenzando el siglo XXI, en el marco de un buen gobierno corporativo, sistema a través del cual las corporaciones empresariales son dirigidas y controladas, la auditoría interna debe aportar buenas prácticas para las organizaciones, fiabilidad y confianza en los sistemas de control interno, salvaguardar activos y el ahorro de costos, impulsar el cumplimiento de la estrategia, siendo una conexión entre los diferentes elementos del gobierno corporativo, supervisar leyes y normativas y ser un facilitador de la gestión de riesgos.

La auditoría interna es un ente fundamental que dada su importancia debería existir en todas las organizaciones, con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos, para de esta forma hallar óptimos resultados; que conllevaría a que las organizaciones logren ser más eficientes, más eficaces y mucho más efectivas; de esta manera generar que sus empleados sean lo suficientemente productivos.



La Auditoria logra mantener la estabilidad y permite que los administradores tengan sus ojos puestos en cada una de las actividades, lo que significa no solo corregir sino en algunos contextos prevenir y hasta prever diversas situaciones

que se pueden presentar dentro de la organización, teniendo en cuenta el riesgo inherente al que está expuesto cada tipo de negocio. Una de las variables a sustentar; no solo es la existencia de los controles dentro de las organizaciones, los manuales, el seguimiento sino además es el tipo de auditoría que se aplica para cada caso; actualmente no existe un estándar que permita identificar un modelo a seguir para desarrollar una auditoría interna.

El apoyo que ofrece un departamento de auditoría dentro de las organizaciones privadas es invaluable, dado que las personas que ejercen funciones dentro de la compañía están inmersas en el proceso y desde ese punto es difícil detectar errores o prever situaciones que solo personal capacitado y que no está contaminado con el proceso puede percibir; es de aclarar que la auditoría interna no es un ente policial que busca errores para enaltecer su trabajo , sino que por el contrario esta es una institución que apoya a las organizaciones , para que estas sean más productivas , más eficaces y más eficientes; entiéndase que la auditoria es una unidad que pertenece a la compañía y por lo cual solo busca el bien común para llegar a resultados óptimos que se reflejen en las utilidades y en el crecimiento del negocio sea cual fuere su objeto social.

Muchas empresas han dejado de existir como producto de sus falencias en el control interno, y en la falta de una auditoría interna que evalúe eficazmente la misma. La falta de buenos controles internos (no meramente normativos, sino aplicados) no sólo han dado lugar a estafas o defraudaciones (sea esta por



parte de ejecutivos, empleados o clientes), sino también a graves errores en materia de decisiones producto de graves errores en materia de información.

Ahora bien, cuando de custodia de activos o patrimonios se trata, la auditoría interna tradicional pone todo su acento en los activos físicos, derechos y obligaciones de las empresas, dejando desprotegidos

activos tan valiosos como lo son los clientes y sus niveles de satisfacción, el personal y su capital intelectual, y la calidad de los bienes y servicios producidos por la empresa.

Otro aspecto muy importante es la ubicación de la Auditoría Interna dentro del marco organizativo en cuanto a su grado de independencia. Que la Gerencia o Departamento de Auditoría Interna quede a un nivel de negociación o presión, impide alcanzar los objetivos que motivan su razón de ser.

En la nueva visión de la auditoría interna, ésta debe estar integrada a la Gestión Total de Calidad haciendo pleno uso de los diferentes instrumentos y herramientas de gestión a los efectos de lograr mayores niveles en la prestación de sus servicios.

El cambio es la única constante en nuestros días, todas las organizaciones experimentan grandes cambios en su entorno y se encuentran obligadas a formular serios replanteamientos en su actuación para hacer frente a la evolución de los mercados abiertos donde prevalece una competencia cada vez más dinámica, o de lo contrario, corren el riesgo de desaparecer.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA
UNIDAD DE POSTGRADO



Las organizaciones con éxito, por su parte, incrementan el cambio por medio del desarrollo de nuevas estrategias, estructuras, procesos y tecnologías. En este aspecto, es claro que los auditores internos no están ajenos a este hecho, puesto que ellos forman parte de la misma empresa.

El cambio es la única constante en nuestros días, todas las organizaciones experimentan grandes cambios en su entorno y se encuentran obligadas a formular serios replanteamientos en su actuación para hacer frente a la evolución de los mercados abiertos donde prevalece una competencia cada vez más dinámica, o de lo contrario, corren el riesgo de desaparecer.

Las organizaciones con éxito, por su parte, incrementan el cambio por medio del desarrollo de nuevas estrategias, estructuras, procesos y tecnologías. En

este aspecto, es claro que los auditores internos no están ajenos a este hecho, puesto que ellos forman parte de la misma empresa.



CAPITULO I

DESARROLLO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, la mayoría de las entidades reconocen que la función de auditoría interna, dado su campo de acción en todas las áreas y niveles de la organización, cuenta con un posicionamiento estratégico para ayudar a las mismas a enfrentarse a nuevos retos, riesgos y muy especialmente a estar alerta ante los eventuales fraudes que se pueden y se presentan en el desarrollo de sus actividades.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El nivel competitivo del mercado actual, la globalización, el cambio de los intereses de los clientes, la tecnología, el cambio de normas de aplicación contable y varios factores externos, exigen a las compañías a efectuar cambios significativos, tanto en la parte administrativa como en la operativa; con el fin de fortalecer su estructura organizacional para alcanzar sus objetivos, mediante la optimización de recursos, logrando de esa manera un mejoramiento continuo empresarial y una obtención de mayor rentabilidad económica en sus actividades.

La Compañía Hansa Ltda. en la actualidad desempeña sus actividades de forma espontánea e integrada en todas sus unidades comerciales basándose



en las operaciones que se generan diariamente y cumpliendo las instrucciones de todas las gerencias; en las últimas gestiones la rotación del personal en el

área de comercialización y administrativa se ha incrementado, lo cual ha causado una gran incertidumbre acerca del correcto desempeño de las tareas de las unidades operativas, la misma que forma parte del proceso contable para la obtención de los resultados económicos.

Dentro de la situación antes mencionada, adicionalmente se puede tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La Compañía no ha logrado identificar la ubicación y causa de las debilidades y deficiencias de sus operaciones.
- El personal no se encuentra involucrado con los objetivos que se plantea la Compañía a corto y largo plazo.
- La Administración de la Compañía no posee una herramienta de aplicación para la mejora de su situación empresarial.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

Hansa Ltda. No cuenta con una herramienta que le permita medir y corregir oportunamente el desempeño de sus actividades para alcanzar los objetivos planteados por los socios, creando de esa manera la necesidad de diseñar e implementar una unidad de Auditoría Interna que establezca estándares de desempeño, para garantizar la consecución de los resultados esperados.



¿Se logrará que la implementación de un área de auditoría interna influya en los resultados de la gestión, metas y objetivos además de la formulación de políticas y procedimientos que incidan en la toma de decisiones institucionales de las empresas privadas comerciales (Caso Hansa Ltda.?)

1.4 OBJETIVO GENERAL

Determinar si la implementación de un área de auditoría interna influye en los resultados de la gestión de las empresas privadas.

1.5 OBJETIVO ESPECIFICO

Determinar si el planeamiento de la auditoría interna incide en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales de las empresas privadas.

Establecer si la aplicación de técnicas de auditoría interna, inciden en la formulación de políticas y procedimientos institucionales en las empresas privadas.

Analizar si la evaluación, comprobación y análisis de los hechos por la auditoría interna, incide en los resultados de gestión en las empresas privadas.

Determinar si los procedimientos de auditoría interna inciden en la toma de decisiones en las empresas privadas.



1.6 HIPÓTESIS

Bajo el contexto anterior, el objetivo de este estudio es realizar una investigación para la implementación de la unidad de Auditoría Interna además para probar y demostrar, la transformación que ha sufrido las funciones del auditor interno dentro de las empresas, en cuanto al crecimiento horizontal con la tecnología y el grado de complejidad de su labor, su inclusión dentro del consejo participativo para la toma de decisiones, así como su participación en nuevas funciones que tienen que ver con los Controles de Calidad, la Cultura ISO.

Así mismo, el de resaltar la responsabilidad principal del área de auditoría, que es la de promocionar la Eficiencia en cada una de las áreas de la organización, a través de: su participación coactiva en el sano desarrollo de la misma, la aplicación de un juicio objetivo en cada revisión que realice y esta ayude al funcionamiento óptimo de los procesos u operaciones de la organización, así como también, su estricta vigilancia al apego hacia el control interno existente y su importante rol en la salvaguarda de los intereses y objetivos de las empresas.

Por otra parte, espero en forma personal, el que este estudio sirva de guía para cualquier persona que ejerza la profesión y que quiera desarrollar un trabajo de auditoría interna en base a COSO I y COSO II, que lo oriente de manera detallada en cada una de sus fases y así facilite su aplicación en cualquier área que se quiera desarrollar.



1.7 VARIABLE INDEPENDIENTE

Diseño e Implementación de la Unidad de Auditoría Interna.

1.8 VARIABLE DEPENDIENTE

Dirigido a las Empresas privadas comerciales

1.9 VARIABLE MODERANTE

Aplicado a la Empresa Hansa Ltda.

1.10 JUSTIFICACIÓN

En el ámbito empresarial

El presente trabajo permitirá brindar a la administración de la Compañía una herramienta útil para la toma de decisiones así como también generará una cultura de constante control y supervisión que permita encaminar los procesos a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo.

En el campo personal

La elaboración de esta tesis, me permitirá consolidar mis conocimientos en el tema así como también obtener el título para el cual estudié en esta facultad.



Una de las razones por las cuales se lleva a cabo el desarrollo de esta investigación, se debió que a nivel de las empresas privadas comerciales, se viene dando entre otras situaciones problemáticas, el hecho de que estas organizaciones no cuentan con un área de auditoría interna que se encargue de evaluar los resultados de la gestión; con el agravante de que no estén normadas por las entidades reguladoras.

Otra razón fundamental que justifica la investigación es la experiencia que tengo en la empresa de este tipo por varios años, lo que me permite conocer de cerca su realidad.

En el campo profesional

El presente documento pretende ser una guía de apoyo para profesionales en el desarrollo de proyectos de aplicación empresarial y que necesiten guías para aplicarlos dentro de las diferentes organizaciones.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 DISEÑO

- **GILLAM SCOTT, Robert¹**

Diseñar es un acto humano fundamental: diseñamos toda vez que hacemos algo por una razón definida. Ello significa que casi todas nuestras actividades tienen algo de diseño: lavar platos, llevar una contabilidad o pintar un cuadro.

Sin embargo, al titular este libro Fundamentos del Diseño, utilizo el término en un sentido especial. Me refiero a lo que ya hemos dicho al respecto y a algo más. Ciertas acciones son no sólo intencionales, sino que terminan por crear algo nuevo, es decir, son creadoras. Tenemos ya, pues, una definición formal: diseño es toda acción creadora que cumple su finalidad. Ahora bien, las definiciones formales son muy engañosas. La que hemos ofrecido parece explicar algo, pero, en realidad, sólo nos plantea dos problemas: (1) ¿Cómo distinguimos un acto creador? Y (2) ¿Cómo establecemos si logra su finalidad o no? Debemos comprender ambas cuestiones antes de saber qué es el diseño

Es claro que, en cierto sentido, las comprendemos. (Ya dije que la mayoría de nuestras acciones implican algo de diseño). Las comprendemos en la misma forma en que el burgués gentilhomme de Molière entendía la prosa hablada.

¹ *Robert Gillam Scott “Fundamentos del diseño” Profesor de Diseño de la Universidad de Yale Buenos Aires Argentina*



Las comprendemos, simplemente, y formamos nuestras opiniones por pura intuición. Y éste es un hecho muy importante. En el diseño, la comprensión intelectual no llega muy lejos sin el apoyo del sentimiento. Por otra parte, si aspiramos a sacar algún provecho de nuestro estudio, es necesario que podamos no sólo hablar de las cosas sino también sentir las

- **DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA²**

Del it. *disegno*

1. m. Traza o delineación de un edificio o de una figura.
2. m. Proyecto, plan que configura algo. Diseño urbanístico.
3. m. Concepción original de un objeto u obra destinados a la producción en serie. Diseño gráfico, de modas, industrial.
4. m. Forma de un objeto de diseño. El diseño de esta silla es de inspiración modernista.
5. m. Descripción o bosquejo verbal de algo.
6. m. Disposición de manchas, colores o dibujos que caracterizan exteriormente a diversos animales y plantas.

² *Diccionario de Real Academia Española*



- **ANTOLOGIA DEL DISEÑO³**

El diseño es una disciplina ubicada e inaprensible; es la actividad mediante la que se realiza la configuración de los objetos y de los mensajes visuales, actividad que está en constante cambio pero de la cual no se pueden definir claramente su campo de acción, su marco conceptual y las interacciones teóricas y metodológicas que establece con otros terrenos del conocimiento. Esta dificultad para definir con claridad el cuerpo disciplinar del diseño determina su teoría y práctica.

Las orientaciones del diseño aún en los casos de las empresas o personas que están relacionadas o hacen uso de manera más o menos frecuente de servicios de diseño no existe una comprensión clara del perfil de la profesión. La explicación de para que servimos oscila entre los polos de lo bonito y lo accesorio.

La heterogeneidad de enfoques académicos y la forma en que los diseñadores se autodefinen ante sus clientes genera una variada gama de servicios, lo que contribuye a producir un desajuste creciente entre oferta y demanda, potenciado, a su vez, por la incorporación de avances tecnológicos que aumentan los campos de acción de diseñador

Pero ¿Cuáles son estos enfoques? El teórico del diseño Norberto Chávez identifica dos tipos de fundamentales de orientación en la formación y la práctica del diseño: el diseño como arte aplicado y el diseño como técnica de comunicación; yo agregaría un tercer enfoque que ha estado presente con gran fuerza durante el siglo xx: el que concibe al diseño como ciencia o tecnología

³ *Antología del diseño 1 / Robert Bringham, Marina Garone, César González Ochoa, Victor Margolin, Luz María Jiménez Narváez, Luis Rodríguez Morales*



- **BELLUCCIA, Raúl⁴**

La definición de una profesión socialmente reconocida como es hoy el diseño, hay que extraerla de la realidad de la actividad. Así, básicamente, “diseño” es lo que hacen “los diseñadores” cuando “diseñan”.

Si se observa a toda la gente que trabaja en la sociedad, podrá verificarse que hay una cantidad de individuos que llamándose a sí mismos “diseñadores” se ganan la vida “diseñando” cosas que otros les encargan, a cambio de una remuneración, y que estos otros también llaman a aquéllos “los diseñadores.”

También se observa que dentro del conjunto de “los diseñadores” hay individuos de ideas políticas variadas y de condiciones económicas y religiosas muy diferentes, pero todos son diseñadores y como tales los reconoce el resto.

Todavía no hemos dicho ¿qué hacen los diseñadores? Veamos.

Lo primero que se advierte es que no todos los diseñadores hacen lo mismo, y que bajo el paraguas común del “diseño” se cobijan profesionales con capacidades tan diversas que sus habilidades no son intercambiables (un diseñador de ropa difícilmente pueda diseñar bien un periódico).

Por eso es que todos los diseñadores cuando se presentan, aclaran su especialidad o familia: gráfico, industrial, de moda, de interiores, etc.

¿Qué semejanza hay entre un diseñador industrial dedicado a la ortopedia, un diseñador de indumentaria especializado en trajes para óperas y un diseñador gráfico de páginas Web?

⁴ *Raúl Belluccia Universidad de Buenos Aires*



La definición del diseño como actividad provendrá de encontrar qué tienen en común todos los tipos de diseñadores cuando diseñan. (De la misma manera que la definición de “felino” reúne los aspectos comunes entre un gatito de angora y un león, y no sus diferencias).

2.2 IMPLANTACIÓN

- **DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA**⁵

1. f. Acción y efecto de implantar.
2. f. Biol. Fijación, inserción o injerto de un tejido u órgano en otro.
3. f. Biol. Fijación del huevo fecundado en la mucosa uterina.

- **Paola.blogspot.com**⁶

Establecer y poner en ejecución nuevas doctrinas, instituciones, prácticas o costumbres

⁵ *Diccionario de la real Academia Española*

⁶ <http://tgs-paola.blogspot.com>



2.3 IMPLEMENTACION

- **Diccionario de la real Academia Española⁷**

1. f. Acción y efecto de implementar.

- **Paola.blogspot.com⁸**

Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

2.4 UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

- **Institute of Internal Auditors⁹**

Un departamento, división, equipo de consultores, u otro/s practicante/s que proporciona/n servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

⁷ *Diccionario de la real Academia Española*

⁸ *ttp://tgs-paola.blogspot.com*

⁹ *Institute of Internal Auditors*



2.5 AUDITORIA

- **Contraloría General del Estado¹⁰**

Auditoría Es la acumulación y evaluación objetiva de evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y los criterios establecidos.

- **ARENS, Alvin A.¹¹**

Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.

2.6 AUDITORIA INTERNA

- **HEVIÁ, E.¹²**

Control realizado por los empleados de una empresa para garantizar que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con la política general de la entidad, evaluando la eficacia y la eficiencia, y proponiendo soluciones a los problemas detectados. La auditoría interna se puede concebir como una parte del control interno. La realizan personas dependientes de la organización con un grado de independencia suficiente para poder realizar el trabajo objetivamente; una vez

¹⁰ *Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna “Contraloría General del Estado”*

¹¹ *Alvin A. Arens “Auditing Professor Michigan State University”*

¹² *HEVIÁ, E.: Manual de auditoría interna. Centrum, Barcelona, 1989, pág. 4*



acabado su cometido han de informar a la Dirección de todos los resultados obtenidos. La característica principal de la auditoría interna es, por tanto, la dependencia de la organización y el destino de la información. Hay autores, como E. Heviá, que la equiparan más a aspectos operativos, definiéndola como «el órgano asesor de la dirección que busca la manera de dotar a la empresa de una mayor eficiencia mediante el constante y progresivo perfeccionamiento de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de la empresa».

- **The Institute of Internal Auditors¹³**

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

2.7 EMPRESA

- **DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA¹⁴**

1.

Acción o tarea que entraña esfuerzo y trabajo.

"escribir una novela es empresa difícil y larga"

2.

Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.

"una empresa de servicios editoriales; una empresa de muebles"

¹³ *The Institute of Internal Auditors*

¹⁴ *Diccionario de la real academia española*



- **ROMERO, Ricardo**¹⁵

Define la empresa como el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela

- **ANDRADE, Simón**¹⁶

La empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios

- **DICCIONARIO DE MARKETING, DE CULTURAL S.A.**¹⁷

La empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad"

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de empresa:

"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".

¹⁵ *Ricardo Romero, autor del libro "Marketing*

¹⁶ *Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía"*

¹⁷ *Diccionario de Marketing, de Cultural S.A*



2.8 INSTRUMENTO

- **DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA¹⁸**

Del lat. *instrumentum*.

1. m. Objeto fabricado, relativamente sencillo, con el que se puede realizar una actividad.
2. m. Cosa o persona de que alguien se sirve para hacer algo o conseguir un fin. La literatura es un instrumento para cambiar el mundo.
3. m. instrumento musical.
4. m. vulg. pene.
5. m. Der. Escritura, papel o documento con que se justifica o prueba algo.
6. m. desus. ingenio (ll máquina).

2.9 CONTROL

- **DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA¹⁹**

Del fr. *contrôle*.

1. m. Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.
2. m. Dominio, mando, preponderancia.
3. m. Oficina, despacho, dependencia, etc., donde se controla.
4. m. puesto de control.
5. m. Regulación, manual o automática, sobre un sistema.
6. m. testigo (ll muestra).
7. m. Mando o dispositivo de regulación.
8. m. Tablero o panel donde se encuentran los mandos. U. m. en pl.

¹⁸ *Diccionario de la real academia española*

¹⁹ *Diccionario de la real academia española*



9. m. Examen parcial para comprobar la marcha de los alumnos.

- **ROBBINS, Stephen²⁰**

El control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

- **CHIAVENATTO, Adalberto²¹**

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador

²⁰ **ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México, 1996**

²¹ **CHIAVENATTO, Adalberto Proceso Administrativo Tercera Edición Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.**



- **MÜNCH GALINDO, Lourdes²²**

El Control se estudia como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control es una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. Esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación y que comprende solo hechos pasados o históricos.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, más que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación

El concepto de Control puede ser muy general y empleársele como punto central para el Sistema Administrativo. Por ejemplo, la planeación puede ser imaginada, como medio para lograr el control del comportamiento individual u organizacional.

²² *8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-Münch-Galindo*



En forma similar, la tarea de organización puede ser, constituida de manera que proporcione un medio para el control de las actividades. La palabra "Control" tiene varios significados y, más específicamente, varios sentidos, que son significativos para el análisis, por ejemplo, significa:

- Verificar.
- Regular.
- Comparar con una norma.
- Ejercer autoridad sobre (dirigir y ordenar).
- Limitar o restringir.

Todas son significativas para la teoría y la práctica administrativa

2.10 PREVENTIVO

- **DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA²³**

Del lat. *praeventio*, *-ōnis*.

1. f. Acción y efecto de prevenir.
2. f. Preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo o ejecutar algo.
3. f. Provisión de mantenimiento o de otra cosa que sirve para un fin.
4. f. Concepto, por lo común desfavorable, que se tiene de alguien o algo.

²³ *Diccionario de la real academia española*



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA
UNIDAD DE POSTGRADO



-
5. f. Puesto de policía o vigilancia de un distrito, donde se llevapreventivamente a las personas que han cometido algún delito o falta.
6. f. Mil. Guardia del cuartel, que cела el orden y policía de la tropa.
7. f. Mil. Lugar donde está la prevención (ll guardia).



CAPITULO III

MARCO INFORMATIVO

SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL HANSA LTDA.

Historia de la Empresa



1907 - 2016

Para comprender y entender el espíritu de la empresa, hay que conocer su pasado. Durante estos últimos 108 años, la empresa ha vivido muchas satisfacciones y logros, pero también momentos difíciles. Son estos últimos, los que han forjado el carácter de la empresa, una organización emprendedora y luchadora que quiere hacer una diferencia en el país. A continuación, un breve reseña histórica de los principales hitos de la misma.



- **1 Agosto 1907 Guillermo Kyllmann funda la oficina de E.W. Hardt en Bolivia.**



(Guillermo Kyllmann)

Guillermo Kyllmann funda la oficina de “E.W. Hardt” en Bolivia, subsidiaria de “Hardt & Co.” de Berlín, Alemania. Los principales productos que se comercializan son telas importadas.

- **19 Julio 1914 Estalla la 1era Guerra Mundial.**



(1era Gerra Mundial)

La empresa alemana no puede enviar mercadería a su filial en Bolivia. Para sobrevivir se amplía el portafolio de productos a telas nacionales, mercería y productos comestibles.



- **Entre los años 1920 - 1925 Se abren sucursales en gran parte del país.**

Se abren sucursales en gran parte del país.



(Sucursales en gran parte del País)

- **En el año 1923 Guillermo Kyllmann ayuda a fundar el Colegio Alemán Mariscal Braun en La Paz.**



(Colegio Alemán Mariscal Braun)

Guillermo Kyllmann ayuda a fundar el Colegio Alemán Mariscal Braun en La Paz. Es nombrado primer presidente del colegio.





- **En el año 1925 Fundación del Lloyd Aéreo Boliviano.**



(Guillermo Kyllmann gestiona el regalo del primer avión comercial)

Fundación del Lloyd Aéreo Boliviano, Guillermo Kyllmann gestiona el regalo del primer avión comercial al gobierno boliviano con la ayuda de las colonias de habla alemana, conmemorando el 1er centenario de la República. Es nombrado primer presidente de la compañía.

- **En el año 1930 La Gran Depresión**



(La Gran Depresión)

Se inicia la Gran Depresión y el mundo cae en una severa crisis económica, incluyendo Bolivia.



- **En el año 1932 La Guerra del Chaco**



(La Guerra del Chaco)

Estalla la Guerra del Chaco causando un gran déficit fiscal, una recesión y una elevada inflación.

- **En el año 1933 Hardt & Co decide cerrar sus sucursales en Sudamérica y Nueva York.**



(5th Avenue, New York)

Hardt & Co decide cerrar sus sucursales en Sudamérica y Nueva York. Guillermo Kyllmann y su yerno Willy Bauer compran las acciones de la filial en Bolivia y se cambia de razón social a "Kyllmann Bauer & Cía."



- En el año 1933 "Kyllmann Bauer & Cia" construye el edificio más alto en La Paz.



(Calle Yanacocha, esq. Mercado)

"Kyllmann Bauer & Cia." construye el edificio más alto de 4 pisos en La Paz, sobre la calle Yanacocha, esquina Mercado.

- En el año 1939 Estalla la 2da Guerra Mundial.



(General Eisenhower)

EE.UU. deporta a los hombres alemanes por varios años. Se confisca y nacionaliza gran parte de los bienes pertenecientes a familias alemanas. Se vende la empresa a la familia Gumucio.



- **En el año 1952 Revolución liderada por el MNR.**



(MNR 1952)

Revolución liderada por el MNR. Se nacionalizan las minas de Patiño, Hochschild y Aramayo.

- **En el año 1953 se compra la empresa de Gumucio y cambia de razón social a "Hansa Ltda." Gerardo Kyllmann asume el liderazgo de la empresa.**



(HANSA Ltda.)

El nombre proviene de las ciudades hanseáticas, abiertas al mundo para promover el comercio y protegerse entre sí (Luebeck, Kiel, Hamburgo, Bremen, entre otras). Gerardo Kyllmann, hijo mayor de Guillermo, asume el liderazgo de la empresa. De profesión Ingeniero de Minas, le da una nueva dirección a la empresa.



- **1957 Se compra la Fábrica Icoba en Cochabamba.**



(ICOPA)

Se compra la Fábrica Icoba en Cochabamba para producir y comercializar cremas para la piel bajo licencia de la empresa alemana, Beiersdorf AG. Se introduce la marca Nivea en todo el territorio nacional.

Desde su fundación por Guillermo Kyllmann en 1907, Hansa se ha caracterizado por su gran espíritu emprendedor y luchador.

La empresa se ha reinventado muchas veces, desde sus inicios con la venta de telas importadas, hasta transformarse en una organización líder en la comercialización de soluciones en telefonía, energía, gas y petróleo, técnica médica, industria, construcción, transporte, automotriz y productos de consumo masivo, actualmente la empresa cuenta 7 (siete) unidades comerciales y 1 (una) unidad administrativa que detallaremos más adelante.

Actualmente la empresa cuenta con 1.289 empleos directos, más de 6.000 empleos indirectos, más de 5.000 empleos en el Grupo HANSA y una de las cien empresas que aportan en promedio el 75% de impuestos al país



Para los siguientes 5 años, se tiene un agresivo plan de crecimiento. Las 3 áreas donde queremos concentrarnos son:

- Innovación
- Fortalecer el área de Servicios
- Orientarnos más al Cliente

HANSA busca asociarse con empresas que desarrollan tecnología de punta y se destacan por sus innovaciones. Queremos estar con los que crean el futuro. Esto es lo que nuestros clientes buscan y lo que requieren para ganar. Buena parte de nuestra facturación proviene de productos introducidos al mercado en los últimos 3 años. Por ejemplo, hemos instalado los más sofisticados tomógrafos y ecógrafos en el rubro de la medicina, turbinas, generadores y subestaciones en el rubro de equipamientos eléctricos, equipos de última generación en telefonía móvil, banda ancha y televisión por cable, entre otros.

Nuestro propósito es crear una alianza con nuestros clientes con el objetivo de siempre generarles valor. Si no logramos que nuestros clientes triunfen en el mercado, nuestro futuro será incierto. Clientes fuertes y en crecimiento son la mejor garantía para nuestra continuidad. Queremos ser "socios estratégicos" de nuestros clientes. Esto nos permitirá desarrollar relaciones a largo plazo y establecer el componente más importante - la confianza.



Misión de la Empresa:

Existimos para asumir desafíos que tengan impacto en el país, solo con los mejores, que posean un espíritu de emprendimiento y lucha.

Visión de la Empresa:

Facturar 300 millones de dólares el 2021

Valores de la Empresa:

- No toleramos la mediocridad, la pasividad y el conformismo.
- Asumimos la responsabilidad con excelencia, haciendo las cosas bien la primera vez, sobrepasando las expectativas.
- Trabajamos en equipo y reconocemos a nuestra gente.
- Contribuimos con pasión y gran dedicación al éxito de nuestros clientes generándoles siempre valor.



UNIDADES COMERCIALES DE LA EMPRESA:

DIVISIÓN 1 INDUSTRIA & CONSTRUCCION

La división "Industria & Construcción" de Hansa Ltda. se ha diversificado y ha crecido convirtiéndose en una de las empresas líderes en la distribución de equipos para el área de la industria y construcción. En la actualidad la empresa está constituida por siete unidades de negocio, siendo una de ellas la División Industria & Construcción, la cual se encarga de la distribución a nivel nacional de herramientas y productos eléctricos para la industria y construcción. Todos los productos que ofrecemos son marcas reconocidas a nivel mundial de las cuales Hansa Ltda. Es representante oficial y exclusivo en Bolivia, En la actualidad esta División se encuentra Liderada por el Sr. Sven Kyllmann

Principales Competidores:

Cuadro Nro. 1

HILLER S.A. COMERCIO E INDUSTRIA	GISMART S.R.L.
MERCANTIL LEON S.R.L.	ELECTROGIS S.R.L.
INDUSTRIAS FERROTODD LTDA.	DISTRIBUIDORA SAN RAFAEL LTDA.
HONNEN LIMITADA	LE MANS LTDA.
HILLER ELECTRIC S.A.	IMPORTADORA TOA LTDA.
SOCIEDAD COMERCIAL LA LLAVE S.A.	HIDROTEC LIMITADA
AGENCIAS GENERALES S.A.	PLAMAT S.A.
IMPORTADORA Y EXPORTADORA MONTERREY S.R.L.	BOLIVIAN ELECTRIC

Fuente: Elaboración Propia



DIVISIÓN 2 CONSUMO & PHARMA

La División Consumo & Pharma participa en un mercado altamente competitivo, y en constante cambio, a través de las marcas que representa y comercializa como ser Beiersdorf, Aldor, Hersil, Sancela.

Bajo esta premisa ha desarrollado un set de servicios para adaptarse a las necesidades de los proveedores así como de los clientes en los diferentes canales que participa, en la actualidad la división se encuentra liderada por el Sr. Roland Kyllmann.



Principales Competidores

Cuadro Nro. 2

COMPANEX BOLIVIA S.A.	SOUTH AMERICAN EXPRESS S.A.
PROMOTORA DE EVENTOS SOCIEDAD ANONIMA	FISAN LTDA.
BELLCOS BOLIVIA S.A.	QUIMIZA LTDA.
AIDISA BOLIVIA S.A.	SCHMIDTS PHARMA S.R.L.
DICOM DISTRIBUIDORES DEL ORIENTE S.R.L.	PROMEDICAL S.A.
THAIS LTDA.	TECNOFARMA S.A.
MINOIL S.A.	BEIERSDORF S.R.L.
MAYOREO Y DISTRIBUCION S.A. (MADISA)	ESPECIALISTA EN VENTAS DE MASIVOS SRL
MASIVOS R&A IMPORTACIONES S.R.L.	CRUZIMEX LTDA
ENGELS MERKEL Y CIA. BOLIVIA S.A.	SADIMEX SRL.

Fuente: Elaboración Propia





DIVISIÓN 3 AUTOMOTRIZ

Hansa Ltda. con 109 años de trayectoria en Bolivia, dentro de sus unidades de negocios cuenta con la División Automotriz, área dedicada exclusivamente a la Comercialización de vehículos 0km, siendo el mayor representante de marcas del Reconocido Grupo Automotriz de origen Alemán, Volkswagen. Entre dichas marcas se encuentran; Volkswagen Vehículos Pasajeros, Volkswagen Vehículos Comerciales livianos, Volkswagen Camiones & Buses y la marca Premium del grupo, Audi. Así también ahora se cuenta con el servicio de Post venta (Servicio Técnico), actualmente la división se encuentra liderada por la Sra. Brigitte Petit.

Principales Competidores.

Cuadro Nro. 3

TAIYO MOTORS S.A. TAMSA	NOSIGLIA SPORT LTDA.
NIBOL LTDA.	DICSA BOLIVIA S.A.
AUTOSUD LTDA.	AUTOBOL S.R.L.
ANDAR MOTORS S.R.L.	CORMAQ S.A.
IMCRUZ COMERCIAL S.A.	CROWN LTDA.
LUXOR SRL	CARMAX S.R.L.
TOYOSA S.A.	FABROS MOTORS S.R.L.
CHRISTIAN AUTOMOTORS S.A. "CAM-SA"	RODARIA LTDA.
OVANDO S.A.	AUTOPLAZA LTDA.
CARRERA MOTORS LTDA.	ARAND MOTORS SRL

Fuente: Elaboración Propia



DIVISIÓN 4 SOLUCIONES MÉDICAS

La División Soluciones Médicas de HANSA Limitada, está al servicio de la comunidad médica boliviana, desde el año 1960, ofreciendo productos de calidad comprobada, con marcas líderes en el mercado internacional y con respaldo técnico local especializado en fábrica como ser PHILIPS, DRAGER, OLYMPUS AKONIC S.A. Hoy en día nuestros sistemas cuentan con los mayores avances tecnológicos para mejorar tanto la comodidad del paciente como la calidad diagnóstica y el tratamiento en diferentes campos. El resultado es que nuestros clientes se pueden concentrar en lo que realmente importa: El paciente.

El accionar de nuestro equipo personal está orientado a pensar, actuar y servir a nuestros clientes, teniendo como principal objetivo el bienestar del paciente, actualmente la división se encuentra liderada por el Sr. Francisco Prada



Principales Competidores.

Cuadro Nro. 4

GUSTAVO OLIVERA CASTRO (TRIMEDICAL)	SIEMENS SOLUCIONES TECNOLOGICAS S.A.
BIOTECNO LTDA	ROSA BEATRIZ CHAVEZ PAZ
COMPAÑÍA DE SERVICIOS INTERNACIONALES LIMITADA COSIN LTDA.	RVC MEDICAL
GEDESA LTDA.	JUAN MURILLO DENKER
MEDIQUIP SRL	HURTADO PEREDO MEDICAL &INSTRUMENT SRL.
MEDI MARK	BIOTECH BOLIVIA LTDA.

. Fuente: Elaboración Propia





DIVISIÓN 6 INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES

Somos proveedores de soluciones integrales en Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información, para clientes Telco`s, Corporativos, y del sector Oíl & Gas. Cumpliendo procedimientos, normas y las certificaciones más exigentes para generar valor y confianza con nuestros clientes. Los más de 35 años a la vanguardia de la tecnología en distintos mercados, avalan nuestra experiencia, compromiso y trabajo por el desarrollo de Bolivia. Actualmente la división está liderada por el Sr. Carlos Vasquez

Principales competidores.

Cuadro Nro. 5

COMTEC SRL	ITC SERVICIOS SRL.
PROCOM SRL.	DIGITAL NETWORK SRL
ELECTRO TELEFONIA BOLIVIANA LTDA.	HUAWEI TECHNOLOGIES BOLIVIA SRL
INTELLIGENT NETWORKING SRL INET	ZTE BOLIVIA SRL
ERICSSON DE BOLIVIA TELECOMUNICACIONES S.A	ABROS TECHNOLOGIES SRL
TECHNOSYS	ITC VISUALTEL SRL
NOKIA SOLUTION AND NETWORKS BOLIVIA S.A	DATEC LTDA.
NEXUS TECHNOLOGIES BOLIVIA S.A.	XEROBOL S.A.
EMPRESA DE MONTAJES INSUTRIALES AMIAS SRL	TELIS SRL.
EMPRESA COMPONENTS OPTIMAL 4 SRL.	DIGITAL CORPORACION LTDA

Fuente: Elaboración Propia



Div. Informática y Comunicaciones



DIVISIÓN 7 WINDSOR

La División WINDSOR de Hansa Ltda. Fue creada el año 1979 como una Unidad de Negocios, para la producción de Té y Mates. A lo largo de los años se ha especializado en infusiones calientes y convertidas en la marca líder del mercado nacional, por la calidad, diversidad y presencia de sus diferentes productos en el mercado nacional. En la actualidad la división está liderada por el Sr. Roland Kyllmann

Principales competidores.

Cuadro Nro. 6

INDUSTRIA COPACABANA S.A	SOCIEDAD DE ALIMENTOS PROCESADOS S.A
IRUPANA ANDEAN ORGANIC FOOD S.A	FABRICA LA ESTRELLA SRL
SOCIEDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL LA FRANCESA S.A	PRODUCTOS ECOLOGICOS NATURALEZA SA
INDUSTRIAS VENADO S.A	SOC.AGROINDUSTRIAL DEL VALLE LTDA
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS FAGAL SRL	INDUSTRIAS PACHECO SRL
PIL ANDINA S.A	INDUSTRIAS LIDER LTDA
UNILEVER ANDINA BOLIVIA SA	INPROAL SRL

Fuente: Elaboración Propia





BIBLIOGRAFIA

- *Robert Gillam Scott “Fundamentos del diseño” Profesor de Diseño de la Universidad de Yale Buenos Aires Argentina*
- *Diccionario de la Real Academia Española*
- *Antología del diseño 1 / Robert Bringham, Marina Garone, César González Ochoa, Victor Margolin, Luz María Jiménez Narváez, Luis Rodríguez Morales*
- *Raúl Belluccia Universidad de Buenos Aires*
- *ttp://tgs-paola.blogspot.com*
- *The Institute of Internal Auditors*
- *Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna “Contraloría General del Estado”*
- *Alvin A. Arens “Auditing Professor Michigan State University”*
- *HEVIÁ, E.: Manual de auditoría interna. Centrum, Barcelona, 1989, pág. 4*
- *The Institute of Internal Auditors*
- *Ricardo Romero, autor del libro "Marketing*
- *Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía"*
- *Diccionario de Marketing, de Cultural S.A*
- *ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México, 1996*
- *1 CHIAVENATTO, Adalberto Proceso Administrativo Tercera Edición Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.*
- *8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-Münch-Galindo*