

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL CAPITAL DE
TRABAJO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE
CONSUMO MASIVO”**

TESIS

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

POR

JOSÉ LUIS VARGAS VELÁSQUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

Guatemala, abril de 2012

**JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. José Rolando Secaída Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chinguichón Boror

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

ÁREA MATEMÁTICA–ESTADÍSTICA	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Marco Antonio Oliva Orellana
SECRETARIO	Lic. Miguel Ángel Lira Trujillo
EXAMINADOR	Lic. Mynor René Suruy Contreras

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, Nuestro Señor Jesucristo y su Espíritu Santo, por estar siempre a mi lado, por darme todo en la vida y por la bendición de llegar a este momento importante.

A mis padres: Irma Vidal Velásquez Miranda con amor y agradecimiento por darme la vida, todo su apoyo y estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida; Eduardo Barrios por su apoyo y motivación.

A mis hijos: José Luis, Yudy Gabriela y Luis Alejandro por ser la bendición de mi vida.

A mis hermanas: Mayra Julieta, Lesly Yojanely y Glenda Eunice, por su cariño y apoyo incondicional.

A todos mis familiares con mucho cariño y afecto.

A la señora Blanca Lidia García Reyes por su apoyo y motivación constante.

A todos mis amigos de estudio y de trabajo que han contribuido para que pueda alcanzar esta meta, en especial a Carol Ramírez, Jaime Tot, Johnny Muñoz, Hugo Claudio, Edy Rojas, César Mushin, Edwin Franco, Lucy Agustín, Edgar Casuy, Luis Malin y Elisa Villatoro.

A la familia Muñoz Vielman, por abrirme las puertas de su casa para estudiar con mi grupo de amigos de estudio.

A la Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas y a sus excelentes catedráticos, por la oportunidad de formarme académicamente.

Al Licenciado César Augusto Villela Pérez, por su orientación y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A las empresas Farmacias Calderón, S.A., Embotelladora Central, S.A. y Papelera Internacional, S.A. por darme la oportunidad de adquirir la experiencia y aplicar el conocimiento profesional para el desarrollo del tema de ésta tesis.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EMPRESA MERCANTIL

1.1	Concepto	01
1.2	Organización legal	01
1.3	Empresa comercial	10
1.3.1	Comercializadora de productos de consumo masivo	11
1.3.2	Estructura organizacional	13
1.3.3	Diseño institucional	19
1.3.4	Infraestructura ética	20
1.4	Gestión y cadena de valor	20
1.5	Legislación aplicable	23

CAPÍTULO II

CAPITAL DE TRABAJO

2.1	Definición	27
2.2	Características	28
2.3	Elementos	28
2.3.1	Activos corrientes	28
2.3.2	Pasivos corrientes	31
2.4	Administración	32
2.4.1	Administración del efectivo	34
2.4.2	Administración de las cuentas por cobrar	37
2.4.3	Administración de los inventarios	40
2.4.4	Administración de las cuentas por pagar	41
2.5	Registro	42
2.5.1	Registro de ingresos	42

2.5.2	Registro de egresos	44
2.5.3	Registro de las cuentas por cobrar	47
2.5.4	Registro de las cuentas por pagar	49
2.5.5	Registro de los proveedores	50
2.5.6	Registro de los inventarios	51
2.6	Controles	54
2.6.1	Control del efectivo	54
2.6.2	Control de los bancos	56
2.6.3	Control del cobro	57
2.6.4	Control de inventarios	57
2.6.5	Control de cuentas por pagar y proveedores	59
2.7	Presentación en los estados financieros	60
2.8	Análisis financiero del capital de trabajo	61

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO

3.1	Definición	72
3.2	Importancia	73
3.3	Objetivos	74
3.4	Estructura del control interno	74
3.4.1	Ambiente de control	74
3.4.2	Sistema contable	75
3.4.3	Procedimientos de control	76
3.4.3.1	Los procesos y procedimientos	77
3.4.3.2	Políticas y procedimientos	79
3.4.3.3	Uso de los procedimientos	80
3.4.3.4	Estructura y formato de un procedimiento documentado	80
3.5	Componentes del control interno	83
3.5.1	Entorno de control	83
3.5.2	Evaluación de riesgos	83
3.5.2.1	Análisis y prevención de riesgos	83

3.5.2.2	Riesgo de mercado	84
3.5.2.3	Riesgo de liquidez	85
3.5.2.4	Riesgo de crédito	86
3.5.2.5	Riesgo operativo	87
3.5.2.5	Riesgo de siniestros	90
3.5.3	Actividades de control	91
3.5.4	Información y comunicación	91
3.5.5	Supervisión y monitoreo	91
3.6	Principios del control interno	92

CAPÍTULO IV

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL CAPITAL DE TRABAJO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.

4.1	Antecedentes	95
4.2	Metodología utilizada	96
4.3	Estructura organizacional de la empresa	98
4.4	Determinación de la cadena de valor	101
4.4.1	Actividades primarias	101
4.4.2	Actividades secundarias	101
4.5	Procedimientos de control interno	102
4.5.1	Normas y políticas	102
4.5.2	Cuestionario – Gestión de compras	104
4.5.3	Cuestionario – Gestión de compras – bodega	105
4.5.4	Cuestionario – Gestión de ventas	106
4.5.5	Cuestionario – Gestión de ventas – facturación	107
4.5.6	Cuestionario – Gestión de créditos y cobros	109
4.5.7	Cuestionario – Gestión de tesorería	113
4.5.8	Cuestionario – Control interno contable	116
4.6	Informe de Auditoría Interna	120

4.7	Procedimientos gestión de compras	128
4.8	Procedimientos gestión comercial	166
4.9	Procedimientos gestión de créditos	202
4.10	Procedimientos gestión de tesorería	266
4.11	Autorización	296
	CONCLUSIONES	297
	RECOMENDACIONES	298
	BIBLIOGRAFÍA	299

INTRODUCCIÓN

En las empresas que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo, se realizan actividades operativas y administrativas similares o iguales que en cualquier tipo de empresa mercantil; sin embargo, es común que las empresas comercializadoras de consumo masivo en Guatemala, carezcan de procedimientos documentados que guíen correctamente la ejecución de estas actividades, y como consecuencia de esta debilidad, se pone en riesgo la efectividad de las operaciones que se relacionan principalmente, con el control interno del capital de trabajo.

El presente trabajo expone los aspectos relevantes de la importancia de contar con procedimientos documentados para la efectiva administración, gestión y control interno del capital de trabajo, aplicados específicamente, a una empresa comercializadora de productos de consumo masivo, y el mismo se desarrolla en cuatro capítulos, de los cuales, en el capítulo I, se expone lo relacionado con la empresa mercantil, con enfoque en la empresa comercial.

En el capítulo II se presenta el tema del capital de trabajo, su definición, características, elementos, administración, registro y control; además, su presentación en los estados financieros y análisis.

El capítulo III aborda el tema del control interno, definiéndolo apropiadamente y enfocando principalmente su estructura que hace énfasis a los procedimientos de control; y los componentes del control interno.

En el capítulo IV se desarrolla una evaluación de la estructura organizacional y de las políticas y procedimientos actuales, y con base al análisis de las deficiencias se desarrollan los procedimientos de control interno, y se presentan los resultados a la empresa comercializadora de productos de consumo masivo investigada.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con los resultados de la investigación, la bibliografía mínima que se consideró necesario consultar para llevar a cabo la investigación documental, para aplicarla al trabajo de campo y al desarrollo de los procedimientos elaborados para la correcta administración, gestión y control del capital de trabajo.

CAPÍTULO I

EMPRESA MERCANTIL

1.1 Concepto

Las empresas mercantiles, son unidades económicas organizadas para realizar actividades económicas en la industria, el comercio y los servicios con el objetivo de obtener beneficios económicos con afán de lucro.

El código de comercio de Guatemala Decreto Ley 2-70 en su artículo 655 define a la empresa mercantil en los siguientes términos “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”.

1.2 Organización legal

En Guatemala las formas de organización legal de las empresas mercantiles, las norma o regulariza el código de comercio, el cual en su artículo 10 estipula que son sociedades mercantiles organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

- a) La sociedad colectiva.
- b) La sociedad comandita simple.
- c) La sociedad de responsabilidad limitada.
- d) La sociedad anónima.
- e) La sociedad en comandita por acciones.

Cada una de estas sociedades tiene su definición legal, características, forma de constitución, ventajas y limitaciones las cuales están establecidas en el Código de Comercio de Guatemala Decreto número 2-70 del congreso de la republica de Guatemala.

l) La Sociedad Colectiva:

a) Definición legal:

Artículo 59.- Sociedad Colectiva es aquella que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

b) Características:

Artículo 60.- Limitación de responsabilidades: La estipulación de la escritura que exima a los socios de la responsabilidad ilimitada, y solidaria no producirá efecto alguno con relación a tercero; pero los socios pueden convenir entre sí que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada.

Artículo 61.- Razón social: La razón social se forma con el nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio la leyenda; y Compañía Sociedad Colectiva, leyenda que podrá abreviarse: y Cía. S.C.

c) Constitución:

Para la constitución de las sociedades colectivas se debe observar los artículos 14 al 67 del Código de Comercio y artículos 29 al 31 y el 46 del Código de Notariado. Un profesional del Derecho (Asesor legal – Abogado) debidamente colegiado debe inicialmente:

Elaborar la escritura de la sociedad; registrarla en su protocolo y posteriormente llevarla al Registro Mercantil para iniciar con los trámites respectivos.

Para nombrar al Representante Legal y/o Gerente General, el abogado debe solicitar Cédula de vecindad o DPI y número de identificación tributaria (NIT) a las personas que han sido electas para estos cargos.

Elaborar acta de nombramiento del Representante legal y Gerente general, (puede ser la misma persona quien represente a la empresa) y llevar la misma a registrar en el Registro Mercantil.

II) La Sociedad en Comandita Simple

a) Definición legal:

Artículo 68.- Sociedad en Comandita Simple es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen la responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones.

b) Características:

Artículo 69.- Razón social: La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos si fueren varios y con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía, Sociedad en Comandita, la que podrá abreviarse; y Cía. S. en C.

c) Constitución:

En su constitución se debe observar los artículos 14 a 58, 68 a 77 del código de comercio y 29 a 32 y 48 del código de notariado.

Un profesional del derecho (Asesor legal – Abogado) debidamente colegiado debe inicialmente:

Elaborar la escritura de la sociedad; registrarla en su protocolo y posteriormente llevarla al Registro Mercantil para iniciar los trámites respectivos.

Para nombrar al Representante legal y/o Gerente general, el abogado debe solicitarles Cedula de vecindad o DPI y número de identificación tributaria (NIT) a las personas que han sido electas para estos cargos.

Elaborar acta de nombramiento de Representante legal y Gerente general, (puede ser la misma persona quien represente a la empresa) y llevar la misma a registrar en el Registro Mercantil.

III) La Sociedad de Responsabilidad Limitada:

a) Definición legal:

Artículo 78.- Sociedad de Responsabilidad Limitada es la compuesta por varios socios que solo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad, y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social.

b) Características:

Artículo 78.- El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.

Artículo 79.- Número de los socios: El número de los socios no podrá exceder de veinte.

Artículo 80.- Razón o denominación social: La sociedad girara bajo una denominación o bajo una razón social. La denominación se formara libremente, pero siempre hará referencia a la actividad social principal. La razón social se formará con el nombre completo de uno de los socios o con el apellido de dos o más de ellos. En ambos casos es obligatorio agregar la palabra Limitada o la leyenda: y Compañía Limitada, las que podrán abreviarse: Ltda. o Cía. Ltda., respectivamente.

Si se omiten esas palabras o leyendas, los socios responderán de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

c) Constitución:

En su constitución debe observarse los artículos 14 a 58, 78 a 85 del Código de Comercio, y 29 a 32 del Código de Notariado.

Un profesional del derecho (Asesor legal – Abogado) debidamente colegiado debe inicialmente:

Elaborar la escritura de la sociedad; registrarla en su protocolo y posteriormente llevarla al Registro Mercantil para iniciar los trámites respectivos.

Para nombrar al Representante legal y/o Gerente general, el abogado debe solicitarles su Cedula de vecindad o DPI, y número de identificación tributaria (NIT) a las personas que han sido electas para estos cargos.

Elaborar acta de nombramiento de Representante legal y Gerente general, (puede ser la misma persona quien representa a la empresa) y llevar la misma a registrar en el Registro Mercantil.

IV) La Sociedad Anónima:

a) Definición legal:

Artículo 86.- La Sociedad Anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

b) Características:

Artículo 87.- Denominación: La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A.

La denominación podrá contener el nombre de un socio fundador o los apellidos de dos o más de ellos, pero en este caso, debe igualmente incluirse la designación del objeto principal de la sociedad.

c) Constitución:

En su constitución se observarán los artículos 14 a 55 y 86 a 194 del Código de Comercio, y 29 a 32 y 47 del Código de Notariado.

Un profesional del derecho (Asesor legal – Abogado) debidamente colegiado debe inicialmente:

Elaborar la escritura de la sociedad; registrarla en su protocolo y posteriormente llevarla al Registro Mercantil para iniciar los trámites respectivos.

Para nombrar al Representante legal y/o Gerente general, el abogado debe solicitarles Cédula de vecindad y número de identificación tributaria (NIT) a las personas que han sido electas para estos cargos.

Elaborar acta de nombramiento de Representante legal y Gerente general, (puede ser la misma persona quien represente a la empresa) y llevar la misma a registrar en el Registro Mercantil.

V) La Sociedad en Comandita por Acciones:

a) Definición legal:

Artículo 195.- Sociedad en comandita por acciones es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales, y uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de la de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima. Las aportaciones deben ser representadas por acciones.

b) Características:

Artículo 196.- Régimen: La sociedad en comandita por acciones se registrará por las reglas relativas a la sociedad anónima, salvo lo dispuesto en los artículos siguientes:

Artículo 197.- Razón social: La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos, si fueren varios, y con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones, la cual podrá abreviarse: y Cía., S.C.A.

c) Constitución:

En su constitución se observan los artículos 14 a 58 y 195 a 202 del Código de Comercio, y 14 a 58 y 48 del Código de Notariado.

Un profesional del derecho (Asesor legal – Abogado) debidamente colegiado debe inicialmente:

Elaborar la escritura de la sociedad; registrarla en su protocolo y posteriormente llevarla al Registro Mercantil para iniciar los trámites respectivos.

Para nombrar al Representante legal y/o Gerente general, el abogado debe solicitarles su Cédula de vecindad o DPI y número de identificación tributaria (NIT) a las personas que han sido electas para estos cargos.

Elaborar acta de nombramiento de Representante legal y Gerente general, (puede ser la misma persona quien represente a la empresa) y llevar la misma a registrar en el Registro Mercantil.

VI) Ventajas y desventajas:

Para seleccionar adecuadamente el tipo de sociedad al organizar una empresa, además de sus características, se deben conocer las ventajas y desventajas de cada tipo de sociedad.

a) Sociedad Colectiva

Ventajas

La motivación de cada socio para dedicar su mejor esfuerzo es grande, dado a que participan directamente de los beneficios; la posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa; son varias las experiencias que se decían a imprimir dinamismo a la empresa; todos los socios responden de manera subsidiaria, solidaria e ilimitadamente a las obligaciones de la sociedad; cada socio tiene derecho a un voto salvo pactado en lo contrario.

Desventajas:

La sociedad se disuelve con la muerte de uno de sus socios; la admisión de nuevos socios requiere el consentimiento de los otros; el financiamiento por incremento de capital social a largo plazo es más difícil.

b) Sociedad en Comandita Simple

Ventajas:

No requiere capital mínimo para su constitución; la motivación de cada socio para dedicar su mejor esfuerzo es grande dado que participan directamente en los beneficios; la posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa; son varias las experiencias que se dedican a imprimir dinamismo a la empresa; las responsabilidades ante las obligaciones sociales de la empresa son establecidas según el tipo de socios comanditarios o comanditados.

Desventajas:

Los socios comanditarios no pueden votar; los socios comanditarios tienen prohibido cualquier acto de administración de la sociedad; los socios comanditados tienen a su cargo la administración de la sociedad y la representación legal de la misma (comandita por acciones); gran cantidad de trámites, procedimientos y requisitos que la ley establece. (comandita por acciones).

c) Sociedad de Responsabilidad Limitada

Ventajas:

No requiere capital mínimo para su constitución; la motivación de cada socio para dedicar su mejor esfuerzo es grande dado que participan directamente en los beneficios; la posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa; son varias las experiencias que se dedican a imprimir dinamismo a la empresa; las responsabilidades ante las obligaciones sociales de la empresa están limitadas al patrimonio de ésta; la sociedad se mantiene aún después de la muerte de alguno de sus socios.

Desventajas:

La admisión de nuevos socios requiere del consentimiento de los otros; existe un límite de 20 socios máximo; las responsabilidades ante las obligaciones sociales de la empresa están limitadas al patrimonio de ésta; el capital de la empresa no puede aumentar a menos que este sea íntegro y efectivamente pagado, lo que puede ocasionar lentitud en los procesos de expansión de la empresa.

d) Sociedad Anónima

Ventajas:

La motivación de cada socio para dedicar su mejor esfuerzo es grande dado que participan directamente de los beneficios; son varias las experiencias que se dedican a imprimir dinamismo a la empresa; la empresa se mantiene aún después de la muerte de alguno de sus socios; acciones pueden adquirirse por transferencia o herencia; la responsabilidad de los socios está limitada a sus aportaciones; se pueden transmitir las acciones mediante su venta; los acreedores tienen derecho sobre los activos de la corporación, no sobre los bienes de los accionistas; el dinero que los accionistas arriesgan al invertir en una sociedad anónima se limita al valor de su inversión; es relativamente fácil conseguir capital considerable, ya que puede emitir acciones según sus necesidades; le resulta relativamente fácil obtener crédito a largo plazo ofreciendo grandes activos como garantía.

Desventajas:

Requiere capital mínimo de Q5,000.00 para su constitución; requiere una forma más compleja de organización y una Junta de Accionistas al año como mínimo; su constitución es costosa en relación a las otras formas de sociedad; mayor cantidad relativa de trámites, procedimientos y requisitos que la ley establece.

1.3 Empresa comercial

Dentro de las empresas mercantiles se encuentran las empresas comerciales, este tipo de empresa se dedica al intercambio de productos; es decir, que traslada los productos de la industria o de la tierra a los consumidores finales o a otras empresas.

En concordancia con la definición anterior, “La empresa comercial es la organización social que realiza un conjunto de actividades relacionadas a la compra y venta de bienes y utiliza gran variedad de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos para lograr determinados objetivos como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado con la finalidad de lucrar y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman” (21:1).

Estas empresas pertenecen al sector terciario de la economía y son consideradas intermediarias entre las empresas productoras y las consumidoras o usuarios y pueden clasificarse en empresas comerciales mayoristas, minoristas y comisionistas.

Las empresas comerciales mayoristas son las que se dedican a la compra de bienes y a su venta a las empresas minoristas, a las industrias y a instituciones de diversa índole. Sus ventas al consumidor individual representan una mínima parte del total de sus ventas.

Las empresas mayoristas tienen almacenados grandes volúmenes de productos, lo que permite su entrega al momento de ser solicitados. Hay mayoristas generales y especializados, los generales tienen diversidad de productos, y las especializadas satisfacen necesidades específicas. Este tipo de empresas son las que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo.

Las empresas comerciales minoristas son las que adquieren bienes de consumo a los productores o mayoristas, y los venden a los consumidores al menudeo.

Los minoristas son intermediarios básicos a los consumidores finales. Hay de diversa índole y tamaño, y van desde una tienda hasta grandes multinacionales.

Las empresas comerciales comisionistas se encargan de vender bienes que los productores le dan por consignación, recibiendo una comisión por precio de venta, normalmente solo se limitan a tomar los pedidos y el transporte corre por cuenta del productor o consumidor.

1.3.1 Comercializadora de productos de consumo masivo

“Después de la segunda Guerra Mundial, el avance tecnológico en electrónica, física y química, la mayor disponibilidad de mano de obra ocasionada por el cese de la guerra y el aumento demográfico, ocasionaron un gran incremento de la producción industrial.

Para aumentar y mantener el nivel de ganancias de los empresarios, con esos volúmenes de producción industrial, fue necesario implementar estrategias para elevar el consumo, incorporando a los sectores medios y bajos en el mercado consumidor de productos antes reservados a las clases privilegiadas, como electrodomésticos y automóviles.

El incremento del consumo, de esos productos, elevó el nivel de vida de los obreros lo que hizo disminuir los reclamos y posibles conflictos sociales. A este modelo, basado en el consumo masivo, se le denominó sociedad de consumo.

Dos elementos fundamentales ayudaron a instalar el consumismo, la publicidad y las ventas al crédito” (20:1).

Estos bienes se caracterizan por su consumo masivo y frecuente por un alto porcentaje de personas y su utilidad se extingue con el consumo o uso. Los productos de consumo masivo se clasifican en perecederos y no perecederos.

Las comercializadoras de productos de consumo masivo se dedican a venderlos de acuerdo a la siguiente clasificación:

a) Productos de consumo popular

“Son productos de consumo masivo fabricado y destinados a consumidores finales sin la necesidad de un proceso industrial adicional. Se encuentran en lugares accesibles al público en general y se compran regularmente para satisfacer una necesidad determinada” (22:1).

b) Productos o bienes de conveniencia

“Un producto de conveniencia es un artículo relativamente barato cuya compra exige poco esfuerzo; es decir, que un consumidor no está dispuesto a emprender una búsqueda extensa de ese artículo porque no es esencial para la subsistencia, como el caso de los caramelos, refrescos, peines, aspirinas, pequeños artículos de ferretería, tintorería y lavado de automóviles que entran en la categoría de productos de conveniencia” (22:1).

c) Productos de comparación o bienes de compra comparada:

“Se considera bien de compra comparada un producto tangible del cual el consumidor quiere comparar calidad, precio y estilo, para lo cual visita varias

tiendas antes de hacer una compra, ejemplo, la ropa de moda, los muebles, los aparatos electrodomésticos caros y los automóviles” (22:1).

1.3.2 Estructura organizacional

Los diferentes factores o funciones de la empresa necesitan ser coordinados a través de una estructura organizativa, en la que se establezcan las diferentes áreas o niveles jerárquicos de la organización.

Se organizan las funciones a realizar, se establecen las relaciones entre los diversos elementos de la organización, se forman los flujos de autoridad, determinando los distintos niveles de decisiones.

La estructura organizacional de una empresa comercial puede tener diferentes estructuras, pero generalmente las empresas comerciales dedicadas al los productos de consumo masivo están basadas en la siguiente estructura jerárquica:

a) Asamblea general de accionistas

Está integrada por los accionistas y/o fundadores de la sociedad, es el órgano supremo de la sociedad y expresa la voluntad social en materia de su competencia.

b) Consejo de Administración

Es nombrado por los accionistas de la sociedad. Es el máximo órgano de dirección responsable de la obtención de resultados y de la supervisión del rendimiento de los ejecutivos clave. Su función es velar por los resultados de la empresa conforme a las condiciones de mercado; garantizar la aplicación de las políticas de la empresa; construir la estrategia de la sociedad, aprobarla y realizar control y seguimiento; definir la misión y visión de la sociedad, el plan de mercado, las políticas laborales, políticas de administración y conflictos de intereses.

c) Auditoría interna

Su función básica es programar las labores de los auditores y su supervisión en auditorías financieras y operativas, desarrollar la auditoría de sistemas e informática, discutir con Gerencia General los borradores de los reportes e informes, reportar a Junta Directiva, coordinar la Auditoría Externa y discutir con el Gerente General los informes de control interno, realizar pruebas sustantivas y ajustes a los estados financieros.

En el área financiera, en el período, debe poner especial atención en la evaluación del control interno realizando prueba de ingresos, prueba de egresos, conciliaciones bancarias, circularización de cuentas por cobrar, prueba de precios y descuentos, prueba de cobrabilidad, prueba de inventarios físicos, pruebas de costo de inventarios, obsolescencia y lento movimiento de inventarios, prueba de costo de ventas, confirmación de proveedores, prueba de nominas y planillas, análisis globales de gastos, análisis detallados de gastos y evaluaciones fiscales.

d) Gerencia general

El Gerente General es el encargado de dirigir todas las operaciones de la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas de la misma; ejecutar los actos y celebrar contratos que sean del giro ordinario de la empresa, previa resolución favorable del consejo de administración, velar por que se cumplan las normas y disposiciones por las cuales se rige la empresa, ser el jefe superior jerárquico del personal y velar por que se mantengan las buenas relaciones entre los trabajadores, y representar legalmente a la empresa en forma judicial o extrajudicial.

e) Asistente de gerencia general

Asistir al Gerente General en todas las actividades relacionadas con el funcionamiento de la empresa.

f) Administración

Se encarga de administrar los departamentos de recursos humanos, informática y servicios auxiliares que la empresa requiere, como servicios de seguridad de las instalaciones, limpieza, mantenimiento, planta telefónica, archivo y mensajería.

g) Dirección de operaciones

Es la encargada del manejo, custodia y requerimiento de mercaderías para la venta. Su responsabilidad es mantener disponibles en las bodegas de la empresa los productos necesarios para la venta, distribución y despacho; las unidades administrativas a su cargo son los departamentos de compras y de logística.

h) Gerente de compras

Su principal función es planificar las compras, dando prioridad a lo solicitado como urgente; firma y autorización de solicitudes y órdenes de compra; cotizar y atender a proveedores; ejercer control de compras realizadas para notificarlo al solicitante; realizar control de existencia de los inventarios de mercadería, y supervisión de las importaciones en tránsito.

i) Gerente de logística

Es el ejecutivo responsable de la administración adecuada de las bodegas, coordinando, supervisando y dirigiendo las actividades de movimiento físico de las mercaderías por medio del transporte, almacenamiento y manipulación de las mercaderías, aprovisionamiento de mercaderías y programación de despachos.

j) Dirección comercial

Responsable de la dirección y buen funcionamiento del área de ventas y mercadeo, así como de la organización, coordinación y evaluación de los planes operativos y metas trazadas.

k) Gerente de mercadeo y ventas

Es el responsable de revisar y analizar los reportes de los supervisores de ventas, para aplicar medidas y soluciones inmediatas y precisas; mantenerse informado respecto a la condiciones del mercado, a la existencia de productos similares, para aprovechar las oportunidades, debilidades y fortalezas de la competencia; preparar programas de entrenamiento y seminarios de motivación; realizar programas de incentivos económicos para supervisores y vendedores; elaborar mensualmente graficas y datos estadísticos sobre las tendencias de ventas por ruta, informando a la Gerencia General los resultados obtenidos; revisar constante y permanentemente los canales de distribución, dictar políticas y estrategias en relación a la reestructuración de rutas; proponer las metas de venta mensuales a cubrir; evaluar y corregir presentaciones de ventas; administrar, coordinar y planificar todas las actividades y eventos a realizar, para que éstas sean desarrollados en la mejor forma, dando buena imagen a los producto de la empresa, a través de actividades publicitarias y promocionales.

l) Dirección financiera

Elaborar las normas, políticas y planes financieros de la empresa; dirigir y coordinar las actividades de la contabilidad general y costos; supervisar las actividades de tesorería, planificación y análisis financieros; mantener relaciones con instituciones de crédito; revisar actividades de tipo fiscal y de seguros; coordinar el diseño de procedimientos y sistemas de registro y control de las operaciones contables; evaluar la posición financiera de la empresa y rendir informes periódicos sobre las finanzas y operaciones; dirigir programas presupuestarios para toda la empresa; cooperar con los demás Gerentes en programas de gastos, conforme al pronóstico de flujo de caja; recomendar la elaboración de normas para el establecimiento y mantenimiento de niveles de existencias en los inventarios; cumplir con las normas de control interno necesarias para un adecuado control de las operaciones de la empresa.

m) Gerente de créditos y cobros

Su función principal es administrar de forma conveniente para los intereses de la empresa la cartera de clientes; elaborar procedimientos y manuales sobre el manejo de los créditos y cobros; elaborar y revisar las políticas de crédito y cobro; llevar control del cumplimiento de los requisitos establecidos para la liquidación de los cobros; revisar las cuentas corrientes y recuperación de cartera; analizar y autorizar créditos; realizar negociaciones para cobros de clientes mayores; autorizar pedidos; solucionar problemas de recuperación en cartera general, así como administrar el sistema de cuentas por cobrar y la base de datos de clientes.

n) Tesorero general

Persona encargada del manejo, control y custodia de valores monetarios de la empresa en general; realiza operaciones relacionadas con las cuentas bancarias de ahorro y monetarias de la empresa; prepara reporte diario de ingresos y egresos para la Gerencia general y Gerencia financiera; coordina con la Gerencia financiera los pagos a proveedores; elabora flujo proyectado de ingresos y egresos mensual; prepara y opera la ejecución mensual del flujo de caja.

ñ) Contador general

Su función básica es velar por que los estados financieros sean preparados adecuadamente; evaluar e implementar sistemas contables adecuados, que se adapten a las necesidades de información de la empresa; revisar el ingreso de la información al proceso contable; vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales vigentes; programar y coordinar inventarios físicos mensuales; elaborar estados financieros mensuales.

o) Gerente de recursos humanos

Este funcionario es responsable de desarrollar programas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; administrar salarios, prestaciones de ley y beneficios adicionales como préstamos, medicinas, licencias o permisos; administrar los programas de capacitación y desarrollo de todo el personal;

supervisar los servicios de recepción y mensajería de la empresa; desarrollar programas comunicativos internos; representar a la empresa en cualquier conflicto que surja de la interpretación y aplicación de las leyes laborales.

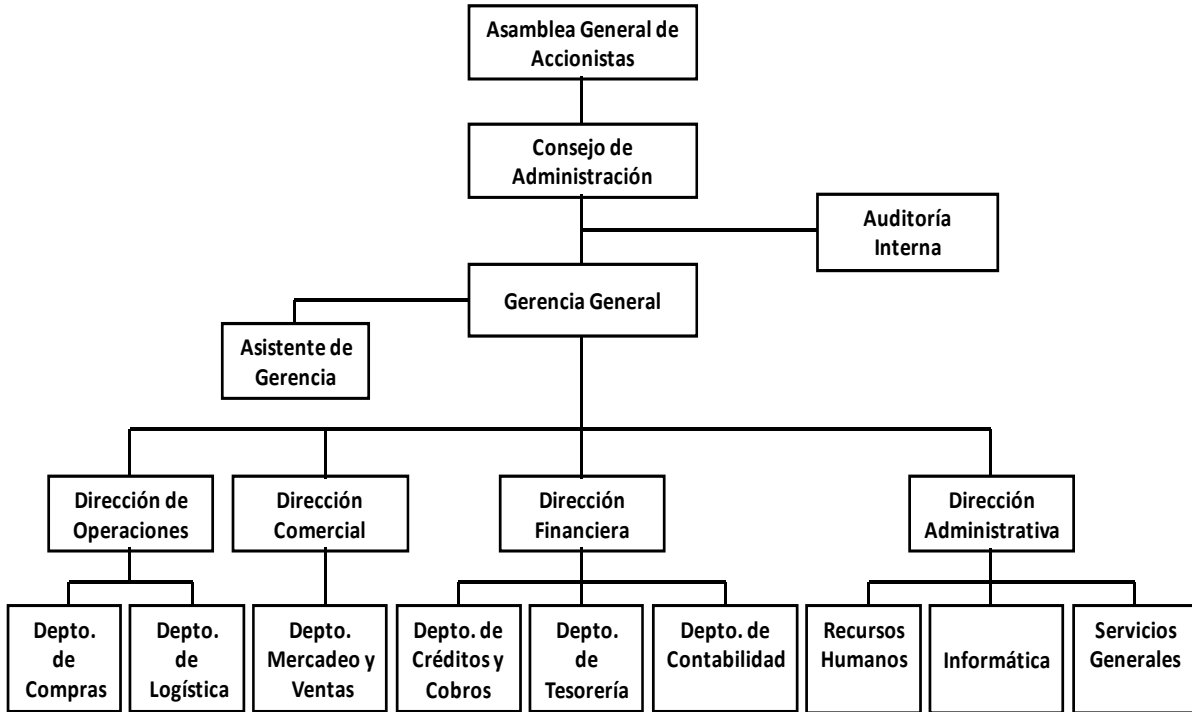
p) Gerente de informática

Planifica y dirige las actividades de informática de la empresa; y las modificaciones a nuevos sistemas; dirige los requerimientos de informática, servicios de proceso y desarrollo; organiza los recursos de computación para proveer un eficiente servicio a los usuarios del sistema; es responsable de la eficiencia y seguridad de los sistemas y servicios que brinda a la empresa; provee soporte a las actividades de la empresa sobre técnicas, métodos y mejor utilización de los recursos; identifica potenciales de mejoramiento en áreas factibles sobre nuevos o mejores sistemas; evalúa nueva tecnología hardware y software y fija o determina su aplicabilidad a los requerimientos de la empresa.

q) Jefe de servicios auxiliares

Es el encargado del departamento de servicios auxiliares y su principal función es proporcionar y velar por el constante y buen uso del equipo de seguridad para todos los empleados; mantener revisiones periódicas al equipo antiincendios, principalmente los extinguidores, sus recargas y ubicación, observar las condiciones inseguras de trabajo y procede a elaborar ordenes de trabajo para su corrección; inspeccionar el equipo de trabajo para prevenir riesgos y evitar pérdidas materiales y humanas; velar por que el personal mantenga su equipo de trabajo en buenas condiciones; dirigir al personal de limpieza interna y externa; velar por el buen funcionamiento de servicios de oficinas y bodegas en general.

Gráfica 1. Organigrama estructural de una empresa comercial.



Fuente: Elaboración propia.

1.3.3 Diseño institucional:

Se refiere a la manera cómo están planteados los procesos de trabajo, los mecanismos de coordinación y toma de decisiones.

En empresas familiares y en algunas grandes corporaciones, el trabajo se ejecuta sin mayor estandarización. La coordinación del trabajo es contextual y por lo tanto arbitraria y poco rutinaria; procesos que incentivan la duplicidad de funciones, ambigüedad en las responsabilidades o cadenas de decisión poco claras, alientan los actos deshonestos.

1.3.4 Ética Empresarial:

Es un componente esencial en la cultura corporativa de la organización que refleja los valores y principios que comparten los miembros de una misma organización.

Las sociedades implementan mecanismos efectivos para facilitar la prevención, el manejo y la divulgación de los conflictos de interés que puedan presentarse entre los asociados, los ejecutivos, los grupos de interés y los miembros de la junta directiva; se entiende por conflicto de intereses toda situación o evento en que los intereses personales, directos o indirectos de los accionistas, administradores o funcionarios de la sociedad, se encuentren en oposición con los de la sociedad, interfieran con los deberes que le competen a ella, o lleven a actuar en su desempeño por motivaciones diferentes al recto y real cumplimiento de sus responsabilidades.

Las sociedades prohíben que sus ejecutivos, miembros de junta directiva y empleados, incurran en cualquiera de las siguientes prácticas:

- a) Recibir o dar dadas, o cualquier otro tipo de compensación en dinero o en especie que afecte las decisiones de los funcionarios.
- b) Los objetivos de la sociedad quedan completamente inhabilitados para otorgar compensaciones extraordinarias a los miembros del Consejo de Administración.
- c) Utilizar indebidamente información privilegiada o confidencial para obtener provecho o salvaguardar intereses individuales o de terceros.
- d) Realizar proselitismo político aprovechando cargo, posición o relaciones con la sociedad.
- e) Vincular familiares a la sociedad sin tener en cuenta los perfiles y políticas establecidas.

1.4 Gestión y cadena de valor

El Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión plantea que la gestión significa administración u organización de elementos, actividades o personas con objetivos de eficacia organizativa. “De modo que la gestión, organizacionalmente

hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración que son la planeación, la organización, la ejecución y el control, encaminadas al cumplimiento de objetivos previamente establecidos” (8:3).

La planeación que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la segunda es la organización, encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo; otra es la ejecución de las tareas asignadas, y el control de las actividades de conformidad con los planes trazados por la empresa.

En las empresas es común hablar de tres niveles de administración o gestión:

a) La Gestión estratégica: es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del plan estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio en que se desenvuelve, es decir, con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno como la competencia y el gobierno.

b) La Gestión táctica: involucra el ámbito interno de la organización y tiene como finalidad el desarrollo de todas sus actividades internas; es decir, aquellas que componen la cadena de valor. La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. Entre sus objetivos está maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, con lo que se obtiene la cadena de valor de una empresa.

La cadena de valor: es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual una empresa disgrega su actividad global en diferentes partes,

con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Si bien es cierto que muchas actividades rutinarias son simples y repetitivas, también existen otras altamente complejas cuya realización requiere de conocimientos especializados de alta categoría; sin embargo unas y otras independientemente de su categoría, son las actividades que hacen posible que el negocio viva; es decir, comprar, fabricar, vender, cobrar, etc. tienen un fondo rutinario de importancia indiscutible.

En la cadena de valor se distinguen, fundamentalmente dos tipos de actividades:

Actividades primarias: o de la línea básica del negocio, que son todas aquellas a través de las cuales se desarrolla el bien o servicio que va a satisfacer las necesidades del cliente y dentro de las cuales se encuentran el aprovisionamiento, la operación o producción, la distribución, el mercadeo, el servicio, y otros.

Actividades de apoyo: las cuales tienen que ver con todas las actividades de soporte a las actividades primarias y en general al funcionamiento de la empresa, por ejemplo el personal, suministros, asesoría legal, finanzas, contabilidad, informática, relaciones públicas.

c) Gestión operativa: los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena de valor, tanto primarias como de apoyo; por lo tanto, es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución,

gestión de mercadeo, gestión de servicio, gestión de personal, gestión de créditos, gestión financiera.

1.5 Legislación aplicable

Las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo como cualquier otra sociedad mercantil, para el cumplimiento de sus obligaciones deben observar las leyes tributarias, laborales y otras vigentes.

Tener una organización legal en la empresa, sencillamente implica cumplir con los trámites de inscripción, registros y operación que la ley establece según el tipo de empresa y el giro del negocio; es decir, la actividad económica a la que se dedica. Los aspectos más importantes de una empresa formal, son tener patente de comercio, cumplir con el pago de impuestos y las regulaciones de operación que tienen que ver con aspectos laborales, sanitarios y de protección al medio ambiente.

Las leyes y regulaciones, que norman y otorgan derechos y responsabilidades a las empresas están establecidas en el Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala Código de Comercio.

Existen otras leyes, decretos y reglamentos específicos según la actividad a la que se dedique la empresa, que profundizan en materia fiscal, el Código Tributario regula todo lo concerniente a los impuestos; la Ley de Propiedad Industrial que establece las regulaciones que rigen las marcas y patentes, y algunas normas específicas regulan la operación de cierto tipo de empresas; entre ellas la norma técnica para la venta de alimentos envasados, del Ministerio de Salud Pública; las regulaciones sanitarias municipales para vender alimentos en mercados o espacios públicos.

En un mundo cada vez más competitivo, la formalización empresarial brinda ventajas y estabilidad a las empresas. Actuar dentro del marco de las leyes del país con lo cual se obtienen beneficios y adquieren responsabilidades.

Ventajas: Las empresas mercantiles constituidas legalmente tienen las siguientes ventajas:

- a) Adquieren valor para venderse o expandirse en el futuro.
- b) Proyectan confianza al cliente.
- c) Reflejan una imagen de ética y responsabilidad lo que proporciona valor agregado a los productos y servicios.
- d) Brinda posibilidades de acceder a créditos y préstamos en bancos e instituciones financieras.
- e) Hacer posible asegurar los bienes de la empresa contra diferentes riesgos.
- f) Están facultadas para cerrar contratos legales con clientes y proveedores.
- g) Los empresarios serios y responsables hacen negocios con empresas que tienen respaldo legal.
- h) Tienen acceso a nuevos mercados y oportunidades de exportación.
- i) Evitan multas que impone el gobierno.
- j) Evitan riesgos de cierre por no cumplir con la ley.
- k) Según el tamaño de la empresa, tanto el propietario o socios y los trabajadores, gozan de seguro y beneficios sociales proporcionados por el gobierno y otras instituciones.
- l) Se pueden conocer los resultados a través de su evaluación económica y contable legalmente.

La organización legal consiste en registrar la empresa en las diferentes instancias que establece la ley. La empresa se debe registrar como mínimo en el Registro Mercantil, Superintendencia de Administración Tributaria SAT, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS.

Registro Mercantil: Es la institución de Gobierno cuya misión es registrar, certificar y dar seguridad jurídica a todos los actos relacionados con las

actividades mercantiles que realicen las personas. En esta instancia se registra el tipo de empresa a inscribir, ya sea como Comerciante, Empresa Individual o como Sociedad Mercantil. La empresa, una vez registrada recibe su Patente de Comercio, que es el documento que acredita la inscripción de la empresa ante el Registro Mercantil.

Superintendencia de Administración Tributaria, SAT: Es una entidad estatal descentralizada que ejerce con exclusividad las funciones de administración tributaria contenidas en la legislación. Tiene como misión recaudar los recursos necesarios para que el Estado provea a la población los servicios indispensables y brinde mayores oportunidades de desarrollo, mediante la obtención del máximo rendimiento de los impuestos; la aplicación imparcial e íntegra de la legislación tributaria; y la facilitación del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los ciudadanos; sus funciones son todas aquellas que se vinculan con la administración tributaria y los ingresos tributarios. Toda empresa debe registrar sus operaciones ante la SAT, institución que autorizará los libros contables, facturas y otros documentos relacionados con la actividad mercantil.

Las empresas comerciales se rigen de acuerdo a las leyes fiscales como la ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92; ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92; ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92, Código Tributario, Decreto 6-91; Decreto 19-2004; y la Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2009 del Congreso de la República con vigencia a partir del uno de enero de dos mil nueve.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS: Los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben estar inscritos como contribuyentes; no deben evadir esta obligación, para no incurrir en la falta de previsión social.

La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de Mayo de 1985, establece en su artículo 100: "Seguridad Social. El Estado reconoce y

garantiza el derecho de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria".

IRTRA: Fue creado por el Decreto No. 1528 del Congreso de la República para brindar recreación a los trabajadores de la empresa privada y sus familias; está organizada, operada y financiada en su totalidad por las empresas de la iniciativa privada de Guatemala.

Toda empresa afiliada al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social debe pagar la contribución al IRTRA, según la actividad económica a la que se dedica, el impuesto a pagar es el 1% sobre el total de salarios ordinarios y extraordinarios mensuales, lo que le permite obtener los carnets de afiliación para los trabajadores con los que puede ingresar sin costo, a todos los parques recreativos.

INTECAP: En el decreto 17-72 del Congreso de la Republica se establece que "Para contribuir al financiamiento de las labores del Instituto, se establece una tasa patronal que será pagada mensualmente por las empresas y entidades privadas, y por las entidades públicas que realicen actividades con fines lucrativos, sobre la totalidad de las planillas de sueldos y salarios, exceptuándose aquellas que no sean sujeto de contribución del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)".

Actualmente el porcentaje de la tasa es del 1% del valor de sus planillas mensuales de sueldos y salarios para el sector industrial, comercial y de servicios.

CAPÍTULO II

CAPITAL DE TRABAJO

2.1 Definición

Según Fred Weston en su obra Fundamentos de Administración Financiera, éste término se origino con el legendario pacotillero estadounidense, quien solía cargar su carro con numerosos bienes y recorrer una ruta para venderlos. Dicha mercancía recibía el nombre de capital de trabajo porque era lo que realmente se vendía, o lo que “rotaba por el camino” para producir utilidades.

El carro y el caballo, por lo tanto eran financiados con capital de trabajo, pero el pacotillero solicitaba en préstamo los fondos necesarios para comprar la mercancía; estos préstamos se conocían como préstamos de capital de trabajo, y tenían que ser reembolsados después de cada viaje para demostrar al banco que el crédito era solido. Si el pacotillero era capaz de reembolsar el préstamo, entonces los bancos que seguían este procedimiento empleaban políticas bancarias de naturaleza solida.

Para comprender el término de mejor forma, a continuación se presentan algunas definiciones y conceptos del capital de trabajo:

“El capital de trabajo puede definirse como la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa” (16:1)

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

El capital de trabajo sólo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Es la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.

El capital de trabajo también es conocido como fondo de maniobra, que implica manejar de mejor manera sus componentes, de tal manera que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.

a) Capital de trabajo bruto: Se refiere a los rubros que integran el activo circulante, como la caja, cuentas por cobrar e inventarios.

b) Capital de trabajo neto: “El capital neto de trabajo es la diferencia obtenida al comparar el total de activos circulantes con el total de pasivos circulantes o de corto plazo, en un momento determinado” (17:1).

2.2 Características

La característica principal del capital de trabajo es que su periodo de convertibilidad o la posibilidad de enajenación ocurre en el corto plazo; es decir, en el periodo contable, máximo, un año.

El capital de trabajo es la porción del activo corriente que es financiado por fondos de corto plazo.

2.3 Elementos

Con el objeto de tener una información más detallada de la distribución del dinero que fluye en la empresa, y establecer los rubros que componen la relación financiera y la relación comercial, así como comprender el diseño de las herramientas de control interno que permitan una adecuada administración del capital de trabajo, en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. A continuación se enuncia cada uno de los componentes del capital de trabajo.

2.3.1 Activos corrientes: Son los recursos propiedad de la empresa, representados por el efectivo y sus equivalentes, así como las cuentas por cobrar

y los inventarios, principalmente; cuya característica es la disponibilidad para la operación.

a) Activos líquidos: Caracterizados por la facilidad absoluta de volverlos efectivo, como la cartera de clientes y el inventario con las ventas al contado.

b) Efectivo: Está constituido por la moneda de curso legal en un país determinado, y equivalentes de efectivo como depósitos bancarios, giros, remesas en tránsito, moneda extranjera y metales preciosos.

c) Las inversiones temporales: Están representadas por instrumentos del mercado de dinero a corto plazo, que ganan intereses y que la empresa emplea para obtener un rendimiento sobre fondos ociosos temporalmente, o cuasi-efectivo.

Las inversiones temporales se obtienen cuando la empresa recibe los aportes de capital de los inversionistas, o cuando obtiene la contraparte de los productos efectivamente vendidos por el giro de sus operaciones comerciales, de la venta de instrumentos de inversión, o cuando se han contratado préstamos con terceros.

d) Inversiones negociables: Son aquellos recursos excedentes que se generan normalmente por intervalos cortos de tiempo, los cuales se constituyen en depósitos remunerados o se adquieren instrumentos financieros, siempre atendiendo criterios de liquidez dentro de los intervalos de tiempo estimados.

e) Activos comerciales: Derivados de la gestión empresarial, su origen está localizado en la actividad de comercialización o en la necesidad de atender la demanda. Su periodo de tenencia responde a factores imputables a la dinámica de ventas y de pagos por parte de quienes los han requerido; como los clientes. Su adecuada gestión implica el uso de instrumentos que permitan decidir acerca de la racionalidad de esta inversión.

f) Cartera o cuentas por cobrar: Este concepto está vinculado a las decisiones financieras. Consiste en permitir usufructuar los productos de la empresa, sin haber recibido el importe total del mismo. Esto quiere decir que la empresa, además de proporcionar el producto objeto de su naturaleza, opera también como agente financiador. Es pertinente anotar que, por este motivo, la empresa asume los riesgos propios de su negocio, riesgo económico; y el de la disponibilidad de efectivo de sus clientes, riesgo de crédito. Las cuentas por cobrar son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo, incluye documentos por cobrar, representan el crédito que concede la empresa a sus clientes sin más garantías que la promesa de pago en un plazo determinado. Se clasifican atendiendo a su origen, a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados y otros deudores, separando los que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen. También se clasifican atendiendo a su disponibilidad, en corto y largo plazo.

g) Inventarios: Son recursos dinerarios invertidos temporalmente en existencias de productos terminados disponibles para la venta y transformación y atender oportunamente la demanda de los usuarios finales o comercializadores, respectivamente.

“Son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa” (19:2).

El inventario es el motor de la venta, lo que produce la utilidad a través de un precio superior al costo de adquisición o de fabricación. Esta utilidad permite a la

empresa su existencia a través del tiempo. Los inventarios al igual que las cuentas por cobrar, constituyen la principal inversión dentro de los conceptos que dan origen al capital de trabajo, por el monto de la inversión que se requiere y por la complejidad y grado de dificultad que implica la administración efectiva de estos rubros, cuyo fin es mantener y aumentar la productividad de la empresa, por lo que son necesarios para la operación.

2.3.2 Pasivos corrientes o circulantes: Son las obligaciones contraídas e ineludibles por la empresa, representados por las cuentas por pagar, proveedores, impuestos por pagar y financiamientos, para el giro normal de sus operaciones por lo que deben ser pagados dentro del periodo contable. Su principal característica es la exigibilidad para la operación.

El termino pasivo circulante se usa principalmente para designar las obligaciones cuya liquidación se espera razonablemente que requiera el uso de recursos existentes propiamente clasificables como activos circulantes, o la creación de otros pasivos circulantes.

a) Pasivo financiero: Son partidas a favor de terceros formales intermediarios de crédito y no formales otros terceros particulares, inclusive los mismos socios. Este pasivo se caracteriza por la emisión de documentos de deuda ya sean pagares o similares, en donde se explicita el compromiso en términos de periodo de pago y costo de los recursos tomados.

b) Obligaciones financieras: Recursos dinerarios utilizados por la empresa y destinados al giro normal del negocio, como abastecimiento y pago de nominas. Normalmente su pago está distribuido en el tiempo de acuerdo con las condiciones suscritas en un pagaré.

c) Pasivos comerciales: Acumula deudas que tienen su origen en el ciclo operacional. Son deudas de la empresa derivadas de la utilización de los factores necesarios para llevar a cabo su propósito.

d) Proveedores: Es una cuenta de pasivo circulante generada por la compra de mercaderías al crédito. Son productos comprados en el mercado y utilizados en el proceso de comercialización, cuyo pago está sujeto a una temporalidad negociada entre la empresa y proveedores.

e) Nomina y prestaciones sociales: Corresponden a la utilización de la fuerza de trabajo del recurso humano contratado por la empresa, el cual se remunera directa e indirectamente, de acuerdo con lo establecido en el contrato de trabajo y cuyos desembolsos están sujetos a la política de la empresa y a lo prescrito en la ley.

f) Impuestos por pagar: Son todas aquellas erogaciones a cargo de la empresa, que se pagan en concordancia con los términos legalmente establecidos por el gobierno nacional, departamental o municipal.

2.4 Administración

La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos corrientes; la administración correcta de estas cuentas es esencial para la dirección y el régimen financiero de la empresa. Si la empresa no puede mantener un adecuado control interno de estos rubros, tendrá dificultades para la correcta administración de su capital de trabajo.

Los activos circulantes de la empresa deben ser suficientes para cubrir sus pasivos circulantes y asegurar un margen de seguridad razonable para seguir operando.

El objetivo de la administración del capital de trabajo es controlar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa para que ésta se mantenga un nivel aceptable de recursos para cubrir las operaciones corrientes del negocio. Los principales activos circulantes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Cada uno de estos activos debe administrarse en forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa y el equilibrio entre los derechos y las obligaciones corrientes. Los pasivos circulantes básicos son las cuentas por pagar, documentos por pagar, proveedores y préstamos de corto plazo.

El control interno en la administración del capital de trabajo es una de las funciones más importantes de la administración financiera; principalmente las cuentas por cobrar y el inventario, que representan la inversión más alta en activos de las empresas comercializadoras. El pasivo circulante constituye una fuente de financiamiento importante, debido a lo difícil que es en ocasiones conseguir préstamos bancarios, y la empresa que tiene entradas de caja inciertas, debe mantener un nivel de activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos circulantes.

El capital de trabajo representa la primera línea de defensa de un negocio contra la disminución de las ventas, pues ante una declinación de las ventas, poco hay que hacer por parte del analista financiero sobre los compromisos de activos fijos o deudas a largo plazo; sin embargo, puede hacer mucho con respecto a las políticas de crédito, control de inventario, cuentas por cobrar, renovar los inventarios con mayor rapidez, adoptar una política más agresiva de cobros a fin de tener mayor liquidez, e igualmente, se pueden postergar los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento.

En la correcta administración del capital de trabajo se debe considerar aspectos que la hacen especialmente importante para la salud financiera de la empresa. La mayoría de los administradores financieros se dedica a las operaciones internas diarias de la empresa que caen bajo el terreno de la administración del capital de

trabajo, y es razonable porque los activos circulantes representan un 60% aproximadamente de los activos totales de una empresa.

“La administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia, cada una de ellas son un punto clave para la administración que realizan los directores, gerentes, jefes y encargados de la gestión financiera, por lo que esta actividad es recurrente, y permite tomar las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes logrando un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.” (16:1)

2.4.1 Administración del efectivo: Una de las principales razones de quiebra de las empresas, especialmente las comerciales, es la incapacidad de pagar las obligaciones comerciales en el corto plazo. Aún cuando las ventas totales son mayores que los costos totales, el riesgo de la operación existe cuando el período del crédito otorgado a los clientes es muy superior al período de crédito ofrecido por los proveedores. En otras palabras, la empresa puede tener dinero invertido en cuentas por cobrar e inventarios, pero si no tiene dinero disponible para pagar a sus proveedores, éstos pueden cerrar el crédito, que es un riesgo de incapacidad de continuar como negocio en marcha.

Las empresas con alta generación de efectivo tienen éxito y penetran en el mercado con cierta facilidad. La empresa que no genera flujo de efectivo en su operación está condenada a desaparecer.

La alta generación de efectivo se realiza con productos con amplio margen de utilidad y cuyo ciclo financiero a corto plazo es reducido, tal es el caso de las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo.

Una medida que señala el grado de importancia en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo se le conoce como razón de ácido o pago inmediato.

El objetivo general de la administración de la caja es contribuir a maximizar el valor de la empresa. El objetivo específico es mantener la liquidez, de modo que las actividades de la empresa se desarrollen en forma eficaz y eficiente, y se pueda, además invertir los mayores saldos disponibles.

Para la administración adecuada de caja se debe considerar el presupuesto de caja, la determinación de las reservas de caja, la administración de los ingresos y egresos de caja y la inversión de los saldos ociosos de caja.

Los aspectos básicos a considerar para la preparación del presupuesto de caja son: la estimación de los cobros, las ventas al contado, cobros de préstamos concedidos por la empresa, pago de la nomina, pago de los gastos de administración, pago a proveedores, ingresos y egresos varios.

a) Políticas del efectivo:

Tienen como objetivo mantener recursos suficientes para la operación de la empresa, con capacidad de maniobra para elevar al máximo el rendimiento de la inversión y establecer los procedimientos adecuados para la planeación y el control del efectivo.

b) Principales políticas del efectivo:

Mantener el efectivo suficiente por motivos de operación, de seguridad y de especulación.

Tener un nivel de recursos suficientes para contar con capacidad de maniobra.

Obtener rendimientos óptimos en la inversión del efectivo y en las inversiones temporales.

Vigilar la exposición de la empresa ante la inflación y la devaluación de la moneda.

c) Estrategias:

Se necesita contar con una eficiente administración de efectivo, que consiste principalmente en todas las actividades relacionadas con garantizar la disponibilidad de dinero en el momento en que es requerido. Para una eficiente administración de efectivo las empresas deben utilizar las estrategias básicas siguientes:

Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa, aprovechando cualesquiera descuentos en efectivo que resulten favorables.

Utilizar el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en una pérdida de ventas.

Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras por procedimientos de cobro demasiado apremiantes. Para el efecto puede emplearse descuentos por pronto pago, si son económicamente justificables.

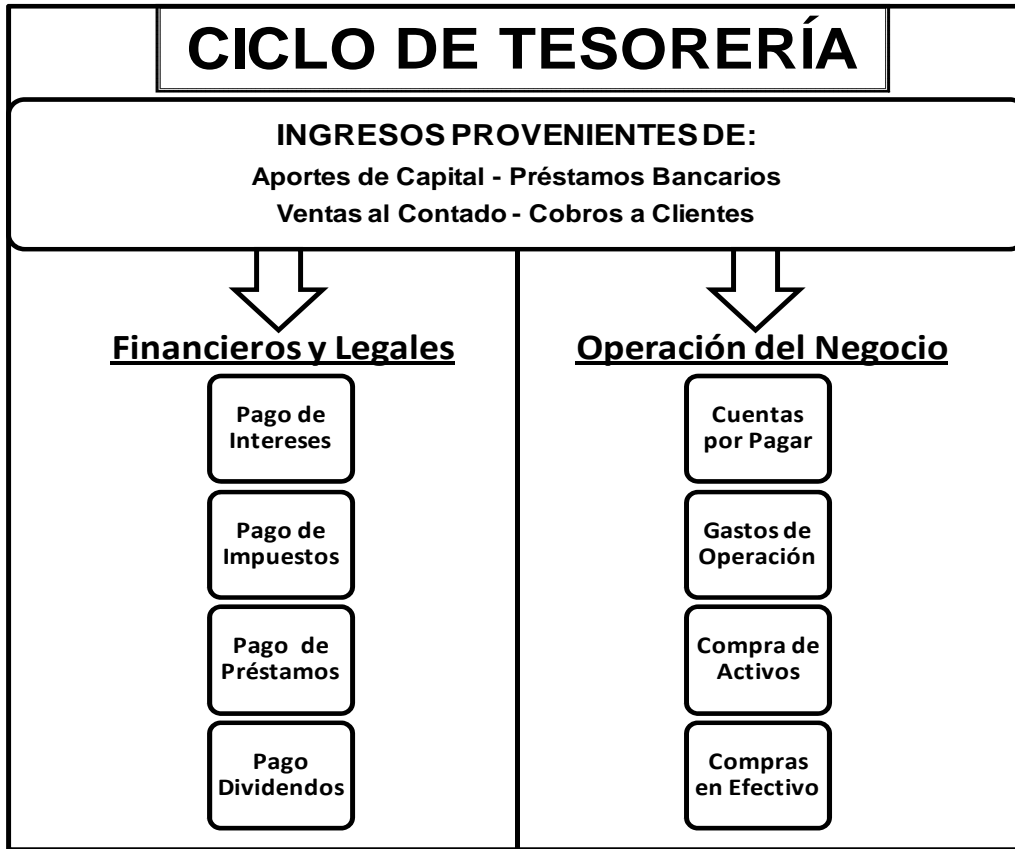
Mantener en cuentas bancarias generadoras de intereses los excesos temporales de efectivo.

Minimizar los movimientos internos en los procesos administrativos de recolección y pagos de efectivo.

Mantener excelentes relaciones personales con clientes y proveedores.

Las implicaciones globales de estas estrategias, pueden manifestarse observando los ciclos de caja y la rotación del efectivo.

Gráfica 2. Ciclo de tesorería.



Fuente: Elaboración propia.

2.4.2 Administración de las cuentas por cobrar: Es innegable la importancia que tienen las cuentas por cobrar en el Estado de Situación Financiera de las empresas, tanto por su materialidad como por el riesgo de incobrabilidad que conllevan, por ello es necesario contar con un control y administración adecuada para este rubro del capital de trabajo.

La administración financiera del capital de trabajo, tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategia de cobros.

Generalmente en las empresas comercializadoras la inversión en cuentas por cobrar representa una inversión importante por las aplicaciones de recursos que se transforman en efectivo para determinar el ciclo financiero a corto plazo. La buena o mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa.

a) Objetivo de las cuentas por cobrar: Estimular las ventas y ganar clientes. Se les considera como un medio para vender productos y superar la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes, lo que genera para ellos un valor agregado.

Las cuentas por cobrar están relacionadas directamente con el giro del negocio y la competencia. Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa; sin embargo el crédito es utilizado por las empresas como herramienta de mercadotecnia para promover las ventas, las utilidades y para proteger su posición en el mercado.

El aporte de las cuentas por cobrar en el grupo del activo corriente tiene su incidencia en el capital de trabajo de las empresas. De allí que la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa.

b) Políticas de crédito: Proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder y recuperar el crédito a clientes, elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. Las políticas de crédito deben orientarse a captar clientes, y diversificar su otorgamiento en el sentido que apliquen uniformemente a todos los clientes, para que los riesgos por falta de cobro no afecten a la empresa en forma significativa.

Cabe mencionar la tendencia del departamento de ventas a su liberalidad en la concesión de créditos y plazos. Si bien una política rígida y estricta de otorgar créditos, da seguridad del retorno puede muy bien por otra parte hacer perder oportunidades que signifiquen la pérdida o ausencia de clientes permanentes e importantes; por lo tanto, se debe tener la capacidad analítica para gestionar de forma conveniente las negociaciones con los clientes.

c) Objetivos de las políticas de crédito.

- a) Reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días cartera.
- b) Administrar el crédito con procedimientos ágiles y términos competitivos.
- c) Evaluar el crédito de forma objetiva.
- d) Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente y evitar la cartera vencida.
- e) Vigilar la exposición de las cuentas por cobrar ante la inflación y la devaluación.

d) Período de crédito: El otorgamiento de más días crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar, aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación. En este caso conviene no ser tan flexible en el otorgamiento de plazos, se debe analizar los efectos que producen para responder al cambio de la competencia y así mantener la participación en el mercado.

Los factores a considerar para otorgar plazos de crédito, son la capacidad de pago del cliente, el tipo de producto que se negocie, el importe de la cuenta, costo de la administración y el riesgo de crédito, principalmente.

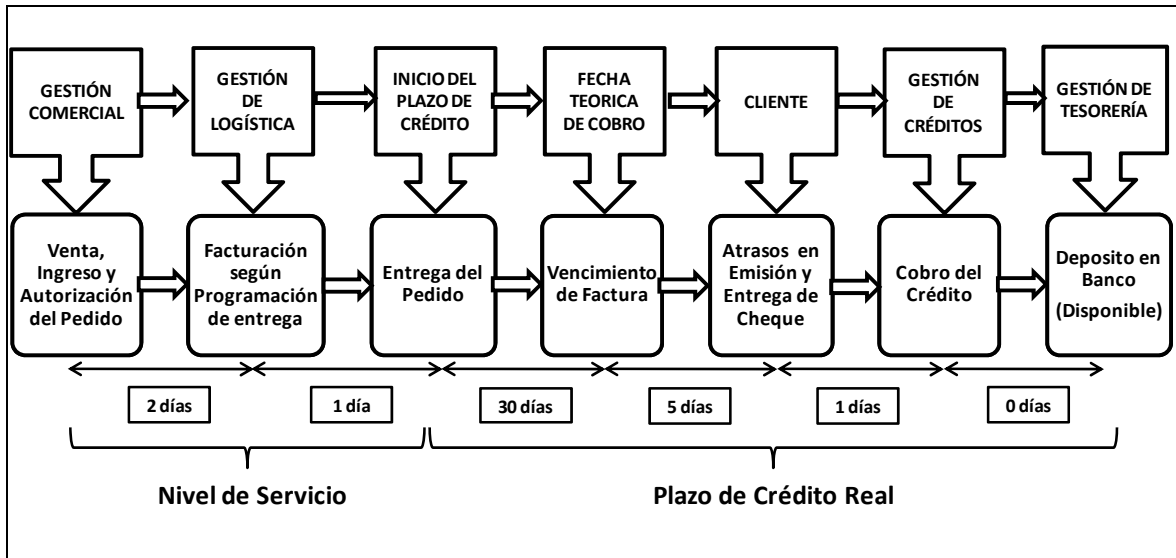
e) Políticas de cobro: Se refiere a los procedimientos que se siguen para obtener la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas o a su vencimiento. Estas políticas son muy variables y están condicionadas al mercado y al giro del

negocio. El cobro eficiente o deficiente, refleja la efectividad de la gestión financiera y operativa de la empresa.

Nivel de Servicio:

Se determina por el número de días que pasan desde el momento en que se realiza el pedido hasta la entrega de mercancía. Este sistema reduce la proporción de pedidos atrasados en el nivel determinado.

Gráfica 3. Proceso de las ventas al crédito.



Fuente: Elaboración propia.

2.4.3 Administración de Inventarios: La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes; de aquí la importancia de la administración del inventario.

Los responsables de la administración de los inventarios, deben tener por lo menos un conocimiento del estado actual de los mismos, su localización, antigüedad, existencias actuales, consumo o venta anual, lote óptimo de compra, máximos y mínimos, costos actuales y abastecimientos.

Existe una regla de oro en cuanto a la administración de inventarios “el aumento de la rotación de inventarios, puede reducir la inversión”. Las principales causas que determinan la inversión en inventarios, son el nivel de ventas, la durabilidad y la naturaleza de los productos perecederos y estacionales.

a) Políticas de inventarios: Deben tener como objetivo, elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión y satisfaciendo las necesidades del mercado. Las principales políticas son:

- a) Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión, sin afectar las ventas.
- b) Obtener el máximo financiamiento sin costo a través de los proveedores.
- c) Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes.
- d) Mantener las existencias, mediante una administración eficiente.
- e) Vigilar la rotación de los inventarios ante la inflación y la devaluación para evitar su obsolescencia.

2.4.4 Administración de las cuentas por pagar: Consiste en las actividades encaminadas a lograr el aprovechamiento máximo del crédito; una efectiva administración de las cuentas por pagar, es la que logra pagarlas en plazos mayores que los de la recuperación de las cuentas por cobrar.

Los principales proveedores de una empresa comercial son los proveedores de capital, proveedores de fuerza de trabajo y proveedores comerciales. La administración de cuentas por pagar se enfoca en optimizar las relaciones con los proveedores comerciales, para hacer más eficiente la administración de efectivo de la empresa. Las relaciones con los proveedores comerciales son de trascendental importancia, especialmente para las empresas comercializadoras. El comprador y vendedor deben entender que el éxito de uno depende del otro, por lo que son socios de negocios, y como tal deben considerarse amigos leales, que se apoyan mutuamente.

La empresa debe establecer procedimientos para que las transacciones comerciales con sus proveedores sean eficientes y que las comunicaciones sean claras y expeditas. Se recomienda para aprovechar el autofinanciamiento que se les pague a los proveedores una vez al mes o dos como máximo; aunque a veces parezca complicado, por lo general todos los proveedores prefieren vender, aunque sea a crédito, y están dispuestos a aceptar el pago bajo las reglas de la empresa compradora, siempre y cuando ésta, cumpla con el acuerdo en un cien por ciento.

Pagar a través de internet o pago en línea a los proveedores, pues a ellos les interesa tener su dinero en su cuenta lo antes posible, y la empresa necesita disminuir sus movimientos internos; es decir, que a ambas partes les beneficia utilizar el pago en línea, para agilizar la operación y evitar el riesgo de extravío o robo, en caso se paga la obligación con cheque.

2.5 Registro

El registro de cada transacción en el libro diario constituye el punto de partida del sistema contable de doble entrada. Con este sistema se analiza la estructura financiera de la organización tomando en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha estructura; ejemplo, la compra de un bien constituye el aumento del activo, y el pago, refleja una disminución de efectivo al reducirse la cantidad de dinero disponible.

2.5.1 Registro de ingresos:

a) Disponible: El disponible representa recursos financieros líquidos; es decir, dinero en efectivo que tiene la empresa y los saldos en la cuenta corriente de la empresa.

b) Caja general: Es una cuenta de activo circulante que registra todo el movimiento de efectivo o valores que lo representan. La cuenta caja recibe información de movimientos de ingresos.

Registro de ventas realizadas en la empresa al contado y en efectivo.

Partida No. X	
Caja General	Q 11,200.00
Ventas	Q 10,000.00
IVA	Q 1,200.00
	<hr/>
	Q 11,200.00
	Q 11,200.00

Registro de ventas al contado.

Registro de los ingresos al banco.

Partida No. X	
Banco Industrial, S.A.	Q 11,200.00
Caja General	Q 11,200.00
	<hr/>
	Q 11,200.00
	Q 11,200.00

Registro del depósito proveniente de las ventas.

c) Bancos: Cuenta de activo circulante que registra el movimiento de los ingresos que se perciben por concepto de cobros y préstamos bancarios, principalmente.

Partida No. X	
Banco Agromercantil, S.A.	Q 125,000.00
Banco Banrural, S.A.	Q 55,000.00
Banco de los Trabajadores, S.A.	Q 70,000.00
Banco G&T Continental, S.A.	Q 115,000.00
Banco Industrial, S.A.	Q 243,500.00
Banco Internacional, S.A.	Q 42,500.00
Banco Reformador, S.A.	Q 11,000.00
Clientes	Q 662,000.00
	<hr/>
	Q 662,000.00
	Q 662,000.00

Registro de los cobros depositados en las cuentas bancarias de la empresa.

Partida No. X

Banco Industrial, S.A.	Q 500,000.00	
Préstamos Bancarios		<u>Q 500,000.00</u>
	<u>Q 500,000.00</u>	<u>Q 500,000.00</u>

Registro del préstamo recibido del Banco Industrial, S.A.

Partida No. X

Banco Internacional, S.A.	Q 500.00	
Intereses Producto		<u>Q 500.00</u>
	<u>Q. 500.00</u>	<u>Q 500.00</u>

Registro de los intereses ganados en el Banco Internacional, S.A.

2.5.2 Registro de egresos: El pasivo de una empresa está constituido y representado por todas aquellas deudas que pesan sobre el activo, y las cuales han sido generadas por las propias actividades comerciales; estos compromisos pueden ser de corto, mediano y largo plazo.

En el pasivo circulante se agrupan todas aquellas deudas que tienen un compromiso de pago a corto plazo, normalmente de un año. Dentro de ellas quedan registrados los rubros de cuentas por pagar, proveedores, acreedores, documentos por pagar y préstamos bancarios a corto plazo.

a) Caja chica: Es el fondo fijo que la empresa crea para pagar todos los gastos que por su naturaleza o monto no ameritan la emisión de cheque.

1) Creación del fondo fijo de caja chica:

Partida No. X

Caja Chica	Q 5,000.00	
Banco Industrial, S.A.		<u>Q 5,000.00</u>
	<u>Q 5,000.00</u>	<u>Q 5,000.00</u>

Registro de la entrega del fondo fijo de caja chica al señor Juan Gómez.

2) Liquidación de los gastos pagados con el fondo fijo de caja chica:

	Partida No. X	
Gastos Generales	Q	3,500.00
IVA	Q	420.00
Caja Chica		Q 3,920.00
	Q. 3,920.00	Q 3,920.00

Registro de los gastos pagados con el fondo fijo de caja chica durante el mes.

3) Reintegro de los gastos pagados con el fondo fijo de caja chica.

	Partida No. X	
Caja Chica	Q	3,920.00
Banco Industrial, S.A.		Q 3,920.00
	Q 3,920.00	Q 3,920.00

Registro del reintegro del fondo fijo de caja chica.

Nota: Los cheques de reembolso, se emiten por el total de las facturas pagadas de ese fondo, y no por el monto fijo del mismo.

b) Caja general: Es una cuenta del activo circulante que registra todo el movimiento de efectivo o valores que lo representan. La cuenta caja recibe información de movimientos de ingresos y egresos.

c) Bancos: Las cuentas que generan egresos del banco corresponde a los cheques emitidos por la empresa para realizar pagos por diferentes conceptos.

Partida No. X

Proveedores	Q	150,000.00	
Cuentas por Pagar	Q	25,000.00	
Retenciones ISR	Q	2,000.00	
Retenciones IVA Facturas Especiales	Q	300.00	
Retenciones ISR Facturas Especiales	Q	150.00	
Cuotas Patronales y Laborales IGSS	Q	12,550.00	
Banco Industrial			Q 190,000.00
	Q	190,000.00	Q 190,000.00

Registro de los pagos de los compromisos adquiridos por la empresa.

Partida No. X

Sueldos y Salarios	Q	50,000.00	
Gastos Generales	Q	2,000.00	
Intereses Gasto	Q.	5,000.00	
Banco Industrial			Q 62,000.00
	Q	62,000.00	Q 62,000.00

Registro de gastos pagados con cheque.

Cheques rechazados: Son los cheques en compensación no pagados por diversos motivos.

Partida No. X

Cientes	Q	5,000.00	
Banco Internacional, S.A.			Q 5,000.00
	Q	5,000.00	Q 5,000.00

Registro del cheque rechazado depositado en la cuenta del Banco Internacional, S.A.

Amortización de préstamos: El banco descuenta directamente de la cuenta corriente de la empresa, las cuotas correspondientes al préstamo.

Partida No. X

Préstamos Bancarios	Q	40,000.00	
Banco Industrial, S.A.			Q 40,000.00
	Q	40,000.00	Q 40,000.00

Registro de la amortización de préstamo recibido del Banco Industrial, S.A.

Intereses y comisiones: Corresponde a cobros realizados por el banco por el uso de su capital, sobregiros, y servicios prestados, cobros.

Partida No. X

Intereses Gasto	Q	5,000.00	
Comisión Bancaria	Q	500.00	
Banco Industrial, S.A.			Q 5,500.00
	Q	5,500.00	Q 5,500.00

Registro de los intereses y comisiones debitadas por el banco Industrial, S.A.

2.5.3 Registro de las cuentas por cobrar: Las cuentas por cobrar, o también llamada Clientes, se originan en la actividad comercial; están constituidas por créditos a favor de la empresa, correspondientes a las ventas, prestación de servicios y demás operaciones normales, incluyendo cuentas de clientes, documentos por cobrar, letras por cobrar, entre otros.

Las cuentas por cobrar forman parte del activo circulante exigible solamente cuando se espera convertirlas en dinero durante el ciclo operativo o en un periodo contable determinado.

Origen de la operación:

La empresa “Vende Mucho”, durante el mes realizó ventas al crédito por un total de Q224,000.00 IVA incluido de las cuales entregaron un enganche o pago inicial por Q22,400.00 y el resto representa para la empresa el registro de clientes que es lo que nos quedan debiendo.

		Partida No. X	
Caja		Q 22,400.00	
Clientes		Q201,600.00	
	Ventas		Q200,000.00
	IVA		Q 24,000.00
		<u>Q224,000.00</u>	<u>Q224,000.00</u>

Registro de las ventas al crédito del mes, y el ingreso del enganche.

Recuperación de la deuda:

A partir del mes siguiente de la venta al crédito la empresa empieza a recibir los pagos totales o abonos a cuenta de la deuda, con lo cual da origen al siguiente registro:

La empresa “Vende Mucho” recibió durante el mes por concepto de pagos a cuenta la cantidad de Q168,000.00 de acuerdo al total de todos los recibos individuales emitidos.

		Partida No. X	
Caja		Q 168,000.00	
	Clientes		Q 168,000.00
		<u>Q 168,000.00</u>	<u>Q 168,000.00</u>

Por el registro de los cobros realizados durante el mes.

Otras causas de abono a la cuenta Clientes: puede ser por devoluciones de mercadería, descuentos especiales y cuentas incobrables.

a) Devoluciones de mercadería realizadas por los clientes.

		Partida No. X	
Devoluciones sobre ventas		Q 10,000.00	
IVA		Q 1,200.00	
	Clientes		Q 11,200.00
		<u>Q 11,200.00</u>	<u>Q 11,200.00</u>

Por el registro de las devoluciones de los clientes durante el mes.

b) Descuentos especiales y por pronto pago concedidos a los clientes.

Partida No. X	
Descuentos sobre ventas	Q 4,000.00
IVA	Q 480.00
Cientes	<u>Q 4,480.00</u>
	<u>Q 4,480.00</u> <u>Q 4,480.00</u>

Por el registro de los descuentos concedidos a los clientes durante el mes.

c) Cuentas incobrables que previo estudio y seguimiento se consideren como tal:

Partida No. X	
Cuentas Incobrables	Q 1,000.00
Cientes	<u>Q 1,000.00</u>
	<u>Q 1,000.00</u> <u>Q 1,000.00</u>

Por el registro de la cuenta incobrable del señor Juan Pueblo.

2.5.4 Registro de las cuentas por pagar: En esta cuenta se registran todos los gastos de la empresa pendientes de pago, como la energía eléctrica, el servicio telefónico y suministros entre otros. En el libro auxiliar de cuentas por pagar debe registrarse la siguiente información: fecha, número, monto de la factura, plazos, fechas de pago, importe del pago, saldos y datos generales del proveedor.

1) Registro de gastos varios:

Partida No. X	
Gastos Varios	Q 5,000.00
Suministros	Q 5,000.00
IVA	Q 1,200.00
Cuentas por Pagar	<u>Q 11,200.00</u>
	<u>Q 11,200.00</u> <u>Q 11,200.00</u>

2) Registro del pago de gastos varios:

Partida No. X	
Cuentas por Pagar	Q 11,200.00
Banco Industrial, S.A.	<u>Q 11,200.00</u>
	<u>Q 11,200.00</u> <u>Q 11,200.00</u>

2.5.5 Registro de proveedores: Proveedores es una cuenta del pasivo circulante en la que se contabilizan las deudas que la empresa adquiere con sus proveedores por la compra de mercaderías destinadas para la venta.

Se lleva un registro auxiliar en donde se clasifican los proveedores identificados con un código específico y donde se reflejen los saldos a cancelar por antigüedad de fechas.

a) Registro de una compra al crédito de mercadería para la venta:

Partida No. X	
Compras	Q 100,000.00
IVA	Q 12,000.00
Proveedores	<u>Q 112,000.00</u>
	<u>Q 112,000.00</u> <u>Q 112,000.00</u>

b) Registro de una devolución de mercadería en mal estado:

Partida No. X	
Proveedores	Q 11,200.00
Devoluciones sobre compras	Q 10,000.00
IVA	<u>Q 1,200.00</u>
	<u>Q 11,200.00</u> <u>Q 11,200.00</u>

c) Registro del pago al proveedor:

	Partida No. X	
Proveedores	Q 100,800.00	
Banco Industrial, S.A.		<u>Q 100,800.00</u>
	<u>Q 100,800.00</u>	<u>Q 100,800.00</u>

2.5.6 Registro de los inventarios: La contabilidad para los inventarios forma parte importante en el sistema de contabilidad de las empresas comerciales y las industrias, porque la producción y venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es por lo general el rubro más importante del Estado de Situación; y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas en las empresas comerciales, es el más importante en el estado de resultados.

Las empresas comercializadoras, por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas las operaciones restantes, necesitan de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas, para su registro y control. El movimiento de inventarios, se registra de la siguiente manera.

a) Ventas: En ésta cuenta controlan todas las ventas de mercancías realizadas por la empresa y que fueron compradas con éste fin.

	Partida No. X	
Clientes	Q9,390,080.00	
Ventas		Q8,384,000.00
IVA		<u>Q1,006,080.00</u>
	<u>Q9,390,080.00</u>	<u>Q9,390,080.00</u>

Registro de las ventas del período realizadas al crédito.

b) Devoluciones y rebajas sobre ventas: Se utiliza esta cuenta para registrar las devoluciones realizadas por los clientes de la empresa, y los descuentos concedidos.

Partida No. X	
Devoluciones y reb. sobre ventas	Q400,000.00
IVA	Q 48,000.00
Clientes	<u>Q448,000.00</u>
	<u>Q448,000.00</u> <u>Q448,000.00</u>

Registro de las devoluciones y rebajas sobre ventas del período.

c) Inventario inicial: Representa el valor de las existencias de mercaderías en la fecha que inicia el periodo contable o el inicio de la empresa.

Partida No. X	
Inventario de Mercaderías	Q 120,000.00
Capital	<u>Q 120,000.00</u>
	<u>Q 120,000.00</u> <u>Q120,000.00</u>

Registro inicial de la aportación del inventario de mercaderías.

d) Compras: En esta cuenta se incluyen las mercancías compradas durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro. Esta cuenta tiene saldo deudor, y se cierra contra el resultado o costo de ventas.

Partida No. X	
Compras	Q6,758,400.00
IVA	Q 811,008.00
Proveedores	<u>Q7,569,408.00</u>
	<u>Q7,569,408.00</u> <u>Q7,569,408.00</u>

Registro de las compras al crédito realizadas durante el período.

e) Gastos sobre compras: Esta cuenta es generada por los gastos ocasionados por la compra de mercancías.

Partida No. X	
Gastos sobre Compras	Q 494,400.00
IVA	Q 59,328.00
Caja o Bancos	<u>Q 553,728.00</u>
	<u>Q 553,728.00</u> <u>Q 553,728.00</u>

Registro de los gastos generados por la compra de mercaderías durante el período, pagadas en efectivo o cheque.

f) Devoluciones y rebajas sobre compras: Cuenta creada para reflejar toda aquella mercancía comprada y que la empresa devuelve por cualquier circunstancia. Aunque esta cuenta disminuye la compra de mercancías, no se abonará a la cuenta de compras.

Partida No. X	
Proveedores	Q1,241,856.00
Devol. y reb. sobre compras	Q1,108,800.00
IVA	<u>Q 133,056.00</u>
	<u>Q1,241,856.00</u> <u>Q1,241,856.00</u>

Registro de las devoluciones de mercadería realizadas a los proveedores durante el período por estar en mal estado.

g) Inventario final: Inventario físico de mercaderías que se realiza al finalizar un determinado periodo, y su correspondiente valoración. Para determinar el costo de las mercaderías vendidas, al inventario inicial registrado se le suman las compras del periodo y los gastos de compra, y se le restan las rebajas y devoluciones sobre compras y el inventario final.

Empresa Comercial, S.A. Empresa Guatemalteca Determinación de la Ganancia en Ventas del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 Cifras expresadas en Quetzales			
<u>Ventas</u>			
Ventas Brutas			Q 8,384,000.00
(-) Devoluciones y reb. sobre ventas			Q 400,000.00
Ventas netas			Q 7,984,000.00
<u>Costo de Ventas</u>			
Inventario inicial de mercaderías		Q 120,000.00	
Compras	Q 6,758,400.00		
(+) Gastos sobre compras	Q 494,400.00		
Compras brutas	Q 7,252,800.00		
(-) Devoluciones y reb. sobre compras	Q 1,108,800.00		
Compras netas		Q 6,144,000.00	
Mercaderías disponibles		Q 6,264,000.00	
(-) Inventario final de mercaderías		Q 1,473,600.00	
Costo de Ventas			Q 4,790,400.00
Ganancia en Ventas			Q 3,193,600.00

2.6 Controles

Se entiende por controles, el conjunto de disposiciones metódicas, cuyo fin es vigilar las funciones y actitudes en las empresas, para verificar que todo se realice conforme a los programas adoptados, órdenes impartidas y principios admitidos por la administración.

2.6.1 Control del efectivo.

Control de caja: Usualmente la empresa realiza el análisis de las transacciones del efectivo, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por lo tanto, el saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja, ya sea efectivo, facturas o vales. A este análisis se le denomina arqueo de caja.

Es frecuente que en los arqueos de caja se detecten faltantes o sobrantes, con respecto a la cuenta de control del libro mayor. Si estos faltantes son por error en el registro se operan como faltantes de caja, si no es así, se le cargan al responsable de su administración, en caso se detecten sobrantes, siempre se operan en esa cuenta en el beneficio de la empresa, no del empleado.

El presupuesto de efectivo: La construcción del flujo de caja es el camino más idóneo para efectuar una medición de liquidez, por que se prepara de forma que se prevea enfrentar adecuadamente las necesidades futuras.

El presupuesto de efectivo es un programa que muestra los flujos de efectivo, entradas, salidas y saldos, de una empresa a lo largo de un periodo de tiempo determinado. El presupuesto de efectivo se usará para determinar el momento en que la empresa tendrá exceso o faltantes de efectivo para ayudar a la administración a planear adecuadamente la forma de invertir los excesos o la manera de financiar los faltantes de fondos.

La empresa estima sus necesidades de efectivo como parte integral de su presupuesto general o de su proceso. Prevee sus requerimientos de activos fijos y de inventarios junto con las fechas en las que deben hacerse los pagos.

Esta información se combina con las proyecciones acerca de la demora en el cobro de las cuentas por cobrar, las fechas de pagos de los impuestos, las fechas de pago de intereses, dividendos y similares, para lograr una previsión de efectivo, adecuada. Generalmente, las empresas preparan un presupuesto de efectivo por los doce meses del periodo contable, y un presupuesto más detallado, diario o semanal para cada mes presupuestado.

Los presupuestos mensuales de efectivo se usan para propósitos de planeación y los presupuestos diarios o semanales se utilizan para el control real del efectivo; se utiliza para evaluar la solvencia de un negocio y para evaluar su capacidad de generar flujos de efectivo positivos en periodos futuros; muestra las entradas y salidas de efectivo y efectivo equivalente y se presentan clasificadas en actividades de inversión, financiamiento y de operación para que pueda ser comparado al momento de su ejecución, con la información de la estructura del estado de flujo de efectivo.

Refleja los excedentes y los déficits que se pueden presentar a los largo del periodo que hace referencia.

Muestra financieramente el impacto de la política de crédito a los clientes y la política de crédito de los proveedores.

El presupuesto de efectivo permite anticipar cuando habrá un faltante de efectivo y tomar a tiempo las medidas necesarias para definir la fuente de fondos, que pueden ser propios o ajenos. Está compuesto por cuatro flujos mayores que son el cobro a clientes, pago a proveedores, transacciones periódicas de ingresos y pago de préstamos.

2.6.2 Control de bancos:

Conciliación bancaria: Consiste en la comparación de los registros de las operaciones que lleva la empresa con respecto a los ingresos y egresos, contra el saldo del banco a través del estado de cuenta, con la finalidad de verificar que no existan omisiones y determinar el saldo real, proceder a realizar las correcciones o ajustes necesarios en los libros contables de la empresa, o el reclamo al banco. La conciliación bancaria se realiza porque es común que los saldos bancarios no coincidan con los registros contables que lleva la empresa por una o más de las siguientes razones:

- a) Cheques pendientes de cobro por parte de los beneficiarios de los mismos, también llamados cheques en circulación.
- b) Error del banco en el registro de depósitos bancarios en otra cuenta ajena a la empresa.
- c) Cheques rechazados por falta de fondos o cualquier otra causa.
- d) Errores en el registro de la cuenta bancaria al momento de registrar el cobro.
- e) Cargos y abonos efectuados por los bancos, ya sea por intereses, comisiones y otras operaciones que no están registrados por la empresa.

2.6.3 Control del cobro: Las ventas a crédito son una imperiosa necesidad para captar fondos de los clientes. Siempre que se implanten políticas crediticias, se debe mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración del cobro, no sólo porque pueden ocasionar pérdidas por falta de pago, sino porque que es la principal y más inmediata fuente de fondos.

Una empresa puede realizar muchas ventas, superar a sus competidores si está dispuesta a conceder libremente volumen y plazos, pero en definitiva, créditos de esa naturaleza pueden terminar con dicha empresa, si no dispone de los controles adecuados; es por ello esencial que un departamento de créditos esté preparado para controlar técnicamente estos asuntos, desde el primer contacto hasta el final feliz de la venta cobrada.

El control del cobro se inicia con la fijación de metas de cobro mensual por vendedor y segmento; éste debe ser realizado a partir de los saldos de cartera por vendedor al cierre del mes anterior. Se debe realizar un análisis de antigüedad de saldos y con base a los días crédito autorizados a cada cliente, se determina el monto o meta de cobro del mes; por lo mismo se debe llevar diariamente, un control de ingresos en cuentas bancarias contra los recibos de caja emitidos y liquidados en cuentas por cobrar.

2.6.4 Control de inventarios: El rubro de inventarios es generalmente la cuenta de mayor significado dentro del activo corriente, no solo por su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implementación de un adecuado sistema de control interno.

El control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, el cual debe gestionar las compras de los inventarios siguiendo el proceso de compras.

La función del departamento de compras, realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado, de las mercaderías para la venta y otros productos y servicios.

Proceso de compras: La organización debe asegurarse que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido, depende de la importancia de su posterior comercialización y el efecto que puede causar en los clientes.

La administración debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Debe establecerse los criterios para la selección, evaluación y la reevaluación, y mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

Adquisición de Inventario: Consiste en adquirir los inventarios, materiales y equipo necesarios, para el logro de los objetivos de la empresa que deben ajustarse a las condiciones de precio, calidad, cantidad, entrega y pago. Una vez recibido el producto que se solicitó, verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados para aceptarlo y darle ingreso.

Compras y abastecimiento: Al combinar las funciones de compras con las de administración de inventarios, se garantiza la disponibilidad de producto al cliente, y del suministro o servicio a la empresa.

Almacenaje: Es el proceso de recepción, clasificación, ubicación y control de las mercancías de acuerdo sus dimensiones, peso y medidas; el beneficio de llevar control de las existencias en las bodegas, es el de mantener los inventarios suficientes para cubrir adecuadamente las necesidades de comercialización; es decir, que la inversión en este rubro no sea deficiente ni excesiva.

Costos: Mantener actualizado los listados del costo de todos los productos adquiridos, para determinar correctamente los precios de lista o de venta.

Valuación: El Inventario debe estar valuado al costo de compra o de producción.

Conteos físicos: Consiste en realizar periódicamente, recuento físico de las existencias reales, para confrontarlo contra el inventario registrado en el sistema, para determinar diferencias y designar responsabilidades.

Salvaguarda del inventario: Los inventarios deben resguardarse en almacenes techados, libre de exposición a los elementos de la naturaleza, y mantener el acceso restringido a personal ajeno a su manejo como medida de control interno para evitar faltantes o diferencias por errores o irregularidades.

Póliza de seguro: Debe contratarse una póliza de seguro para proteger contra toda clase de riesgos a que estén expuestos los inventarios.

2.6.5 Control de cuentas por pagar y proveedores:

El saldo de estas cuentas, representan las obligaciones contraídas por la compra de mercaderías para la venta, suministros y gastos de operación que deben pagarse en el periodo contable. Los gastos más comunes en una empresa comercial son: sueldos, prestaciones laborales, alquileres, honorarios, publicidad, agua, luz, teléfono, papelería y útiles, gastos de mantenimiento, gastos de venta y gastos de administración.

Un sistema para el control interno para estos rubros considera dos conceptos o procesos fundamentales; la autorización y la verificación. La autorización es la etapa inicial, cuando se toman las decisiones acerca de los compromisos que el negocio va a asumir y los desembolsos que se realizarán y la verificación comprende todo el proceso de asegurar que se efectúan solamente desembolsos

autorizados y que éstos se hacen de acuerdo a los términos y condiciones acordadas.

Estos dos conceptos o procesos están inherentes a todo negocio; y se debe entender que el propósito del control sobre estas obligaciones, es el de diseñar los procedimientos más efectivos para salvaguardar los bienes y recursos de la empresa y contribuir a una operación eficaz y eficiente.

Autorización:

La etapa de autorización dentro del proceso de crear la obligación, empieza cuando la empresa formaliza el compromiso, con un proveedor o contratista. Se asume este compromiso, con base a criterios preestablecidos, que provienen del presupuesto y antes de eso, del plan y la estrategia del negocio.

En la autorización se puede considerar más de un paso o nivel de aprobación; por ejemplo, una persona o departamento puede proponer cierto desembolso, el cual estaría evaluado y aprobado por otra persona de un nivel superior dentro de la empresa, antes de comprometerse formalmente con el proveedor o contratista.

Control de autorizaciones:

Para las aprobaciones de todos los gastos y compromisos, debe haber varios niveles de autorización con el fin de evitar despilfarros, compras no presupuestadas, compras que no son de vital importancia para la gestión del negocio, o gastos destinados a actividades personales e innecesarias.

2.7 Presentación en los estados financieros

El capital de trabajo se presenta en el Estado de Situación Financiera, en el activo circulante y en el pasivo circulante, según sean derechos u obligaciones de corto plazo, es decir, que deben realizarse, venderse, recuperarse o pagarse dentro del periodo contable.

Empresa Comercial, S.A. Empresa Guatemalteca Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre 2010 Capital de Trabajo Cifras expresadas en quetzales			
<u>ACTIVO</u>			
ACTIVO CORRIENTE			Q 2,574,439.00
110	CAJA Y BANCOS	Q 457,359.00	
120	CUENTAS POR COBRAR	Q 643,480.00	
130	INVENTARIOS	Q 1,473,600.00	
<u>PASIVO</u>			
PASIVO A CORTO PLAZO			Q 848,922.00
210	PROVEEDORES	Q 616,480.00	
220	ACREEDORES CORTO PLAZO	Q 200,000.00	
230	CUENTAS POR PAGAR	Q 2,000.00	
240	IMPUESTOS POR PAGAR	Q 30,442.00	

2.8 Análisis financiero del capital de trabajo

El capital de trabajo está constituido por lo que podríamos llamar capital en circulación del negocio; se calcula por la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. El capital de trabajo da vida a la empresa, girando y circulando para alcanzar sus objetivos. Los principales rubros que integran son el dinero, mercancías, cuentas por cobrar, deudas a pagar sobre las mercancías y otras obligaciones de corto plazo. La circulación del capital de trabajo de las empresas comerciales se puede resumir en cinco actividades básicas que deben interrelacionarse para un mejor análisis financiero.

1. Comprar:

Las empresas comerciales se dedican a la compra-venta de mercancías; lo primero que se realiza es la compra, al contado y al crédito; esta operación representa en gran parte el éxito de la actividad comercial de la empresa, pues de la correcta planificación de las existencias para la venta, dependerá su desarrollo y rentabilidad.

2. Vender:

La actividad de vender las mercaderías que se tienen disponibles, es la que concreta la generación de ingresos que para que se produzcan ganancias, requiere de una efectiva administración y aceptación en el mercado. En la venta es donde se agrega la ganancia que el empresario espera recibir en la realización de sus productos; el costo en que fue adquirida la mercadería más la ganancia esperada constituye el precio de venta al público, el que tendrá que irse ajustando, de acuerdo a la demanda y competencia. La venta puede realizarse al contado como al crédito.

3. Cobrar:

Como resultado de las ventas al crédito, se origina el registro de la operación de cobros, en el rubro cuentas por cobrar, y su recuperación se opera con el cargo a la cuenta de caja o bancos y abono a las cuentas por cobrar clientes.

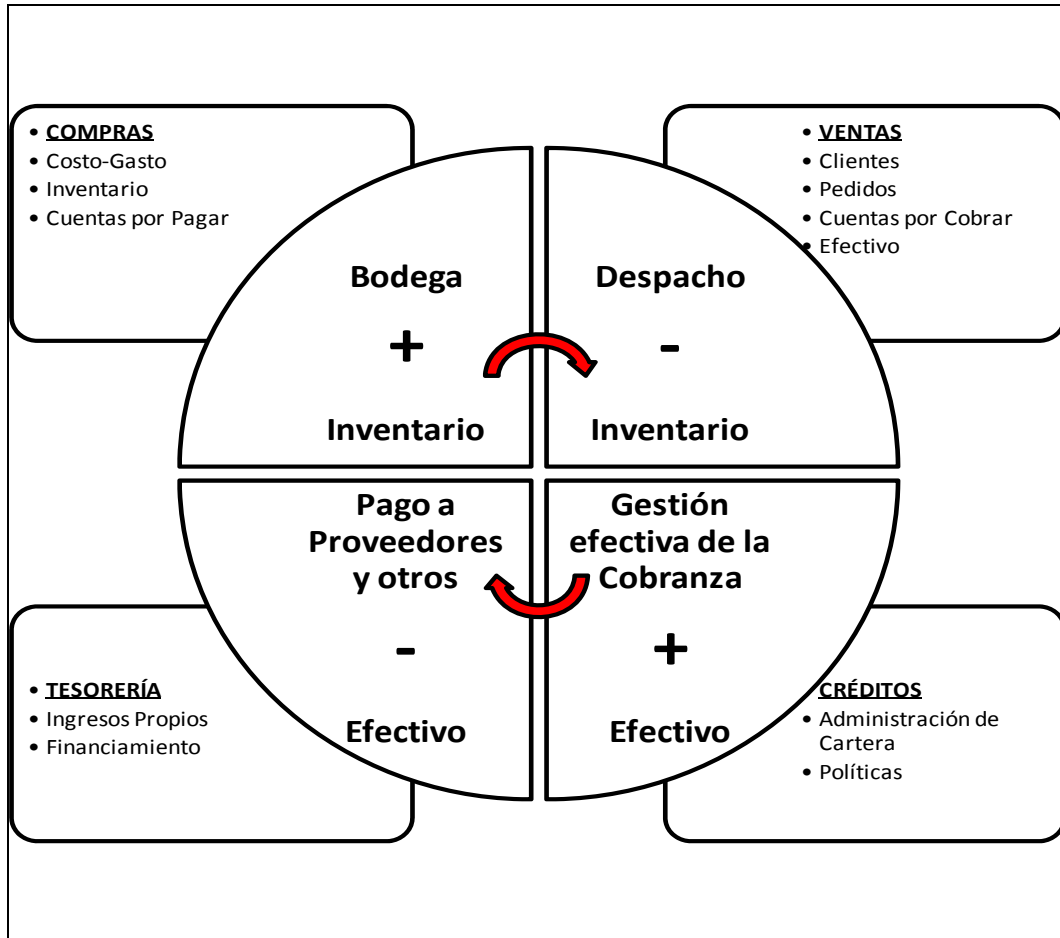
4. Pagar:

Esta operación está relacionada con la compra al crédito, y origina la cuenta de proveedores, y al realizarse el pago provoca disminución del pasivo y del activo por el desembolso de efectivo.

5. Otras operaciones:

Dentro de este concepto se registran las operaciones de gastos generales y otros, como pago de planillas, impuestos e intereses. Su movimiento son los ingresos de cuentas de activo, creación de cuentas de gastos, retiro de efectivo o creación de cuentas de pasivo. Para comprender mejor la circulación del capital de trabajo dentro de la actividad comercial de la empresa, se presenta la gráfica siguiente:

Gráfica 4. Circulación del capital de trabajo en una empresa comercial.



Fuente: Elaboración propia.

a) **Ciclo de conversión del efectivo:** El ciclo de conversión del efectivo se centra sobre el periodo de tiempo que ocurre desde que la empresa hace compras hasta que recibe los flujos de entrada de efectivo. El efectivo constituye el elemento más importante para que el ciclo comercial de la empresa funcione correctamente; en todo caso la administración del negocio, debe considerar financiar no solamente los activos no corrientes, sino también el ciclo de conversión de efectivo.

Un objetivo esencial de la empresa, es reducir lo más pronto posible el ciclo de conversión del efectivo, ya que esto implica precisamente obtener recursos que deben invertirse en sus operaciones; para cumplir con este objetivo, existen únicamente tres formas.

1. Reducción del periodo de conversión del inventario a través del procesamiento y ventas más rápidas y eficientes de los productos.
2. Reducción de las cuentas por cobrar a través de una mayor celeridad en los cobros.
3. Extensión del periodo de diferimiento de las cuentas por pagar a través del retardamiento de los pagos.

La determinación de cada uno de estos ciclos y su conjugación final en el ciclo de efectivo de la empresa, permite conocer la repercusión de las decisiones financieras relacionadas con el activo y pasivo circulante en los requerimientos de tesorería y de esta forma se podrán ir ajustando las políticas del capital de trabajo seguidas por la entidad.

b) Razones de liquidez:

Las razones de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo; a partir de ellas, se puede obtener elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, se debe comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

La solvencia de una empresa se mide al establecer la diferencia entre el activo disponible y las obligaciones contraídas a un plazo menor de un año; es decir, la capacidad de los bienes y del efectivo suficiente para pagar las obligaciones a corto plazo.

Ejemplo: Tomando de base los estados financieros de la Empresa Comercial, S.A. al 31 de diciembre 2010:

Total de Activos Circulantes: Q.2,574,439.00

Total de Pasivos Circulantes: Q. 848,922.00

$$\text{Solvencia: } \frac{\text{Activo Circulante } \text{Q.2,574,439.00}}{\text{Pasivo Circulante } \text{Q. 848,922.00}} = \text{Q.3.03}$$

Este resultado muestra que la empresa es solvente, lo que significa que la empresa si en este momento decide cubrir todas sus obligaciones corrientes, le queda un margen en relación a cada quetzal que debe, de dos quetzales con tres centavos para seguir operando.

Mientras mayor sea ésta razón, mayor es la capacidad de la empresa para pagar sus deudas; sin embargo, esta razón debe ser considerada como una medida cruda de liquidez porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Se considera, en general, que una empresa que tenga activos circulantes integrados principalmente por efectivo y cuentas por cobrar circulantes tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten básicamente de inventarios; en consecuencia, se debe ir a herramientas de análisis más estrictas si se quiere hacer una evaluación crítica de la liquidez de la empresa.

Prueba del ácido

Una guía algo más precisa para la liquidez es la razón rápida o de la prueba del ácido:

Dentro de los activos circulantes se encuentra el inventario con un valor de Q1,473,600.00

$$\text{Acido: } \frac{\text{Activo Circulante (-) Inventarios } \text{Q2,574,439.00 - Q1,473,600.00}}{\text{Pasivo Circulante } \text{Q.848,922.00}} = \text{Q.1.30}$$

Esta razón se calcula igual que la circulante, excepto que excluye los inventarios, por considerarse la parte menos líquida de los activos circulantes de la empresa.

Se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez de la empresa.

En este caso el resultado indica la liquidez inmediata que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, por cada quetzal de deuda, tiene un quetzal con treinta centavos para poder cubrirlas.

c) Capital Neto de Trabajo

Esta razón mide la capacidad crediticia ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pagar de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, es decir es el dinero con que la empresa cuenta para realizar sus operaciones normales.

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante.

Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.

Determinación del capital neto de trabajo.

Empresa Comercial, S.A.		
Empresa Guatemalteca		
Determinación del Capital Neto de Trabajo al 31 de diciembre 2010		
Cifras expresadas en Quetzales		
<u>ACTIVO</u>		
ACTIVO CORRIENTE		Q 2,574,439.00
110	CAJA Y BANCOS	Q 457,359.00
120	CUENTAS POR COBRAR	Q 643,480.00
130	INVENTARIOS	<u>Q 1,473,600.00</u>
<u>PASIVO</u>		
PASIVO A CORTO PLAZO		Q 848,922.00
210	PROVEEDORES	Q 616,480.00
220	ACREEDORES CORTO PLAZO	Q 200,000.00
230	CUENTAS POR PAGAR	Q 2,000.00
240	IMPUESTOS POR PAGAR	Q 30,442.00
CAPITAL NETO DE TRABAJO		<u>Q 1,725,517.00</u>

d) Medición de las cuentas por cobrar: Una de las medidas para conocer la inversión que se tiene en cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital neto de trabajo y se obtienen a través de la siguiente razón:

Cuentas por cobrar a capital neto de trabajo:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar netas } 643,480.00}{\text{Capital neto de trabajo } 1,725,517.00} = 37.29\%$$

El resultado anterior representa el porcentaje de inversión que la empresa tiene en el rubro de cuentas por cobrar, el 62.71% restante de capital neto se invirtió en el resto de activos circulantes netos. Esto significa que esta empresa trabaja en su mayoría con ventas al contado, créditos a menores de 30 días, o se utilizan descuentos por pronto pago.

Otra de las medidas para conocer la relevancia de la inversión en cuentas por cobrar es la proporción que guarda dentro del activo circulante, a través de la siguiente razón:

Cuentas por cobrar a activo circulante:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar } 643,480.00}{\text{Activo circulante } 2,574,439.00} = 24.99\%$$

El resultado anterior revela la importancia que la inversión en cuentas por cobrar tiene el total de la inversión del activo circulante.

Cuentas por cobrar a ventas:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar } 643,480.00}{\text{Ventas netas a crédito } 7,984,000.00} = 8.06\%$$

El resultado revela el porcentaje de las ventas anuales que están pendientes de ser liquidadas por los clientes. Si se toma en cuenta el valor del rubro de inventarios, se puede decir que el porcentaje de crédito es bajo.

El promedio de cobros se obtiene tomando como base el resultado de la razón “cuentas por cobrar a ventas” multiplicado por los días del año (365) para obtener los días de crédito, o por 12 para obtener los meses, plazo promedio de cuentas por cobrar.

Cuentas por cobrar	x días en el año	= días de cartera
0.080	365	29

Cuentas por cobrar	x meses en el año	= mes de cartera
0.080	12	0.96

Esta medida es válida en empresas cuyo ciclo financiero no implica variaciones importantes en sus ventas mensuales promedio.

Vigilancia sobre los saldos pendientes de cobro: La administración del cobro se realiza a través de un informe conocido como “Estado de Cuenta por antigüedad de saldos”. Esta herramienta permite mantener al día las cuentas por cobrar, pues pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad a una fecha determinada.

Antigüedad a:	0-30	31-60	61-90	TOTAL
Sumas	Q 379,653.20	Q 167,304.80	Q 96,522.00	Q 643,480.00
Porcentaje	59%	26%	15%	100%

e) Rotación de inventarios: La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación, significa que las mercaderías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es resultado de una buena administración y gestión de los inventarios.

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercaderías en la bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus

inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que vende sus inventarios en una semana.

La rotación de inventarios será más adecuada entre más se aleje de 1. Una rotación de 365 significa que los inventarios se venden diariamente.

Las políticas de inventarios de la empresa deben conducir a conseguir una alta rotación de inventarios, para lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

Se calcula dividiendo el importe de los inventarios entre el importe del costo de ventas.

Rotación de inventarios:

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{Q.4,790,400.00}{Q. 796,800.00} = \mathbf{6 \text{ veces.}}$$

Esto quiere decir, que la rotación del inventario durante el año, fue de 6 veces, o dicho de otra forma, los inventarios se vendieron o rotaron cada dos meses (12/6). Las mercancías permanecieron 2 meses en el almacén antes de ser vendidas.

Plazo promedio de inventarios:

$$\frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación de inventarios}} = \frac{365}{6} = \mathbf{61 \text{ días.}}$$

Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

Inventarios a capital neto de trabajo:

Representa la parte que constituyen los inventarios de capital neto de trabajo.

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital neto de trabajo}} = \frac{Q.1,473,600.00}{Q.1,725,517.00} = \mathbf{85\%}$$

Si el resultado es superior al 100% del capital de trabajo, puede generalmente indicar una sobre existencia en inventarios.

Inventarios a activo circulante:

Representa la parte que constituye los inventarios del total de los activos circulantes.

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo circulante}} = \frac{\text{Q.1,473,600.00}}{\text{Q.2,574,439.00}} = 57\%$$

Debe vigilarse su tendencia y en su caso reducir su participación, dependiendo de la política de inversión que se quiera mantener.

Inventarios a activos totales:

Representa la participación que los inventarios tienen en el total de los activos

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Q.1,473,600.00}}{\text{Q.3,035,689.00}} = 48\%$$

Esta razón muchas veces no da a conocer que tipo de negocio es, comercial o industrial, dependiendo del grado de inversión que se tenga.

Inventarios a capital contable:

Representan la parte de la propiedad de los accionistas que ha sido invertida en inventarios.

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}} = \frac{\text{Q.1,473,600.00}}{\text{Q.1,806,174.00}} = 82\%$$

f) Rotación de cuentas por pagar proveedores:

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el transcurso del año.

$$\frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Cuentas por pagar proveedores}} = \frac{Q6,758,400.00}{Q616,480.00} = \mathbf{10.96 \text{ veces.}}$$

Plazo promedio de cuentas por pagar proveedores:

Permite conocer el grado de eficiencia de las cuentas por pagar y mide la frecuencia en días con que se pagan dichas cuentas. Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$\frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación de cuentas por pagar proveedores}} = \frac{365}{10.96} = \mathbf{33 \text{ días.}}$$

Cálculo forma directa:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar proveedores}}{\text{Compras al crédito}} * 365 = \frac{Q616,480.00}{Q.6,758,400.00} * 365 = \mathbf{33 \text{ días.}}$$

Ciclo operativo:

Es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta de un producto terminado. En el caso de las empresas comerciales es desde la fecha en que se adquiere el inventario hasta el cobro del dinero por la venta de ese inventario.

$$\begin{array}{rclclcl} \text{Días cuentas por cobrar} & + & \text{Días inventario} & & & \\ 29 & + & 61 & = & & \mathbf{90 \text{ días.}} \end{array}$$

Ciclo de conversión de efectivo:

Es la cantidad de tiempo que los recursos de una empresa se mantienen invertidos; se calcula restando del ciclo operativo el periodo promedio de pago.

$$\begin{array}{rclclcl} \text{Ciclo operativo} & - & \text{Días cuentas por pagar proveedores} & & & \\ 90 & - & 33 & = & & \mathbf{57 \text{ días.}} \end{array}$$

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO

3.1 Definición

La administración es un proceso que consiste en la distribución y asignación correcta de recursos de la empresa para poder alcanzar eficientemente los objetivos establecidos por medio de actividades de planeación, organización, dirección y control.

Para entender a qué se refiere el control interno, es útil formular la siguiente pregunta: ¿están guiados los esfuerzos administrativos a la realización deseada de los objetivos? Para responder a esta pregunta se necesita la evaluación de los resultados. Si los resultados no están dentro de lo que razonablemente se espera, se aplican medidas correctivas. Esta evaluación y corrección, si es necesaria, constituye el trabajo del control interno.

La finalidad del control interno es asegurar que las actividades que se realizan, concuerden con los planes. El control interno debe estar relacionado con las acciones actuales. En otras palabras, se refiere a una regulación de lo que está sucediendo en el momento.

Controlar significa establecer los mecanismos de alarma y acción en casos activos o latentes. El control implica verificar que los procesos de gestión y operación se lleven a cabo de acuerdo con los planes de trabajo.

Un control actúa como incentivo a tener actitudes positivas. Los controles poco efectivos, caducos o inoperantes promueven la percepción de impunidad y por lo tanto abre los espacios para ilícitos.

“El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de la empresa, conjuntos y procedimientos adoptados para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y

administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular las políticas y comprender el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Algunas de sus herramientas son los organigramas, manuales de funciones, manuales o normas de procedimientos internos, matriz de autorizaciones” (9:2).

Control interno contable: Son aquellas medidas que se relacionan con la protección de los activos y la confiabilidad de la información contable y financiera, ejemplo, los comprobantes contables prenumerados.

Una debilidad de control interno no implica necesariamente que los registros sean erróneos, pero si existe la posibilidad que los estados financieros puedan contener errores.

Control interno administrativo: Son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en el área de la organización, ejemplo, las medidas de seguridad y los accesos restringidos.

3.2 Importancia

Aunque la función del control interno por lo general se halla en el último lugar de la lista de las funciones administrativas, es una de las responsabilidades básicas de un empresario que administra su negocio. En muchos aspectos se le puede considerar como la esencia de la administración, y es la función que da significado y profundidad a las demás funciones.

La importancia del control interno se basa en el hecho de que la labor del empresario consiste en lograr los resultados en cada área funcional de la empresa, y aunque es el personal el que debe realizar el trabajo, corresponde al empresario la responsabilidad de los resultados; en otras palabras, se debe desarrollar y utilizar el sistema de control interno para asegurar el nivel deseado

de logros; y que dicho sistema, permitirá saber en todo momento y sin contratiempos si el trabajo es adecuado.

3.3 Objetivos

El control interno en la administración del capital de trabajo permite ofrecer herramientas para la evaluación del nivel de solvencia de la empresa a partir de la información financiera y la interrelación de los conceptos de rentabilidad de los activos corrientes frente al costo de los pasivos corrientes.

Para llevar a cabo éste propósito el control interno como un sistema debe incluir todas las medidas adoptadas por la organización con los siguientes objetivos:

- a) Proteger los recursos de la empresa contra despilfarros, fraudes e ineficiencia.
- b) Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y operacionales.
- c) Asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

3.4 Estructura del control interno

Para contar con un sistema de control interno adecuado que ayude en la administración del capital de trabajo es necesario conocer los elementos que lo conforman y son los siguientes:

3.4.1 Ambiente de control

Este representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realizar o mitigar la efectividad de los procedimientos y políticas e incluye:

- a) La filosofía y estilo de operación de la gerencia.
- b) Estructura organizacional de la entidad.

- c) Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular el comité de auditoría.
- d) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño incluyendo auditoría interna.
- e) Políticas y prácticas de personal.
- f) Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.

3.4.2 Sistema contable

Este consiste en métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización del activo y pasivo. Un sistema contable efectivo, toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- a) Identifican y registran todas las transacciones validas.
- b) Describen oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de las mismas, para incluirse en la información financiera.
- c) Cuantifican el valor de las operaciones de modo que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros.
- d) Determinan el periodo en que las transacciones ocurren permitiendo registrarlas en el periodo contable apropiado.
- e) Presentar debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros.

3.4.3 Procedimientos de control

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable, establecidos por la gerencia, para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Estos objetivos incluyen diferentes objetivos organizativos y de procesamiento de datos; así mismo pueden integrarse componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable. Por lo general pueden catalogarse como procedimientos correspondientes a:

- a) Debida autorización de la transacción y actividades, las cuales se deben realizar con el cumplimiento de las etapas de autorización, aprobación, ejecución y registro.
- b) Segregación de funciones que disminuyen las oportunidades para cualquier persona de estar en posibilidades de perpetrar, ocultar errores y obligaciones en el curso normal de sus funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar las transacciones, registrarlas y custodiar los activos; la rotación de empleados fortalece el control interno.
- c) Diseño y uso de los documentos y registros apropiados para ayudar a asegurar el registro adecuado de transacciones y hechos; ejemplo, la documentación prenumerada para órdenes de compra, facturas de venta, cheques, comprobantes de ingreso, egreso y traspaso.
- d) Dispositivos de seguridad adecuados sobre el acceso y uso de activos y registros.
- e) Arqueos independientes de desempeño y evaluación debida de cifras registradas.

Los procedimientos constituyen un componente del sistema de control interno, los cuales se crean para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral y que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tienen que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento de la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, constituye una herramienta de apoyo para la dirección de cualquier empresa con el objetivo de modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En virtud de ello, se hace necesario realizar el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se necesitan para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía de todos los procesos.

3.4.3.1 Los procesos y procedimientos.

Un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas. Un proceso está compuesto por métodos y procedimientos.

La Norma ISO 9000:2000 define al procedimiento como la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, que puede estar o no documentado.

Los procedimientos sirven como puentes entre los departamentos, son líneas esenciales para la gestión eficaz de cualquier organización. Un procedimiento se puede definir como la forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.

Todas las actividades que realiza el hombre de manera natural están regidas por procesos y procedimientos, y es a través de ellos que en forma documentada se transfieren los conocimientos y la experiencia de generación en generación.

Los procedimientos tienen un formato y estructura definida, pero su redacción está determinada por las actividades que realiza cada organización.

Los procesos y procedimientos de uso cotidiano en las organizaciones generalmente son verbales, es decir, no están documentados. Incluso, muchas veces por falta de esta información y sensibilización acerca de su importancia, se modifican o desvirtúan los procedimientos o procesos, frecuentemente de acuerdo con el humor o presión del trabajador.

Los procedimientos que se usan dentro de las organizaciones, generalmente son informales y se pueden comprobar fácilmente a través de costumbres y hábitos de las personas; los procesos y procedimientos que están documentados, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado; además, al usarlos continuamente está capacitado para irlos mejorando.

El contar con procedimientos documentados puede ayudar a reducir el tiempo de aprendizaje de un nuevo puesto que requiere una persona, lo que ayuda a que

dicha persona empiece a producir eficazmente en menos tiempo del que emplearía si no contara con documentos.

Usando adecuadamente procedimientos documentados, las personas ganan dos cosas: precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia.

Todos los procedimientos documentados deben ser redactados de manera sencilla, sin ambigüedades y ser entendibles; además indicar los métodos a utilizar y los criterios que deben cumplirse.

3.4.3.2 Políticas y procedimientos

Las políticas indican “Que hacer”, y los procedimientos describen en detalle y paso a paso “Como hacerlo”; en otras palabras, las políticas muestran lo que la dirección de la organización ha decidido hacer en una situación determinada y los procedimientos formalizan la implementación de las políticas.

A partir de las políticas se pueden desarrollar los procedimientos y viceversa; es decir, que a partir del desarrollo de los procedimientos, se descubren y proponen políticas que la organización requiere; tanto las políticas como los procedimientos, deben tener un propósito bien definido, por lo cual, al desarrollarlos es muy importante no perder de vista.

Una política es reforzada e implantada a través de al menos, un procedimiento, y todo procedimiento, es reforzado con por lo menos, una política; o sea que una política sin procedimientos se puede quedar solamente en buenos deseos, y un procedimiento sin política, está incompleto. Las políticas revisten al procedimiento dándole cuerpo y funcionalidad, y los procedimientos aseguran la implementación de las políticas. Dicho de otra manera, las políticas y los procedimientos son las dos caras de una misma moneda, se complementan mutuamente.

La forma de asegurar que las políticas, procesos o procedimientos se mejoren, es documentándolos para que puedan ser usados, revisados, analizados, depurados y mejorados de una manera formal y eficaz.

Cuando se empiezan a documentar los procesos, sistemas y actividades de la organización en manuales, esto parece una actividad tediosa y sin mayor trascendencia, sin embargo, con el paso del tiempo, el uso real de los manuales y el involucramiento del equipo y de todos los colaboradores del equipo, se reconoce el valor de toda la información, conocimientos y experiencia allí plasmados.

3.4.3.3 Uso de los procedimientos:

- a) Actúan como puntos de referencia para el personal nuevo y disminuyen la necesidad de capacitación verbal.
- b) Definen las responsabilidades y la autoridad.
- c) Ayudan a identificar el por qué se cometieron errores.
- d) Evitan que se cometan errores e irregularidades.

3.4.3.4 Estructura y formato de un procedimiento documentado

TITULO

Nombre del procedimiento.

1. Objetivo

Describe concretamente lo que se espera con la aplicación del procedimiento.

2. Alcance

Contiene el o las áreas de aplicación del procedimiento.

3. Responsabilidades

Se refieren a las funciones de los participantes en los procedimientos.

4. Normativa:

En esta sección se colocan las normas y/o políticas que se deben cumplir para que las actividades o acciones del procedimiento se lleven a cabo.

5. Procedimiento

Se presentan los pasos a seguir, las acciones a realizar indicando el (los) responsable(s) de la acción. El procedimiento se puede presentar en forma de texto narrativa, en diagramas de flujo o en forma esquemática. Es importante que en todas estas formas siempre se deba indicar la acción y el responsable de ejecutarla.

6. Anexos

Esta sección es opcional y en ella se ubican los anexos de los procedimientos, que sirven para mejorar el entendimiento del procedimiento, los cuales pueden ser: formularios, listas o algún documento relacionado.

6.1 Formas

La finalidad de las formas impresas es el recaudar información en las áreas de la organización que la genera, constituyen un comprobante que garantiza la operación. Se refiere a la variedad de formatos que utiliza la organización para plasmar sus operaciones.

El diseño y particularidades del formato dependen de la necesidad de cada organización. Los aspectos generales y comunes que debe tener como mínimo cada formato son los siguientes:

1. Debe ser un modelo sencillo
2. Estar diseñado cuidadosamente con todos los espacios necesarios.
3. Debe contener toda la información necesaria.
 - a) Número de correlativo
 - b) Fecha
 - c) Conceptos
 - d) Cantidades
 - e) Valores
 - f) Firmas de autorización
 - g) Firma de la persona que elaboró
 - h) Firma de revisado.

Las principales formas y formularios que se utilizan en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo son:

- a) Facturas
- b) Notas de crédito y débito
- c) Recibos de caja
- d) Solicitudes de fondos
- e) Cheques voucher
- f) Contraseñas de pago
- g) Ingresos y egresos de bodega
- h) Solicitudes de crédito
- i) Pedidos
- j) Órdenes de compra
- k) Vales de caja chica
- l) Formatos de registro.

3.5 Componentes del control interno

3.5.1 Entorno de control

“El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura” (15:5).

Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades.

3.5.2 Evaluación de riesgos

“La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continúan cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio” (15:5).

Se requiere una evaluación cuidadosa de los riesgos y de las demás disciplinas que de manera integrada y coherente definen el rumbo de la empresa. La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

3.5.2.1 Análisis y prevención de riesgos

Es el estudio de los eventos que tienen efecto sobre la actividad de la empresa y que repercute en el capital de trabajo. Estos riesgos deben ser administrados a

través de la aplicación de estrategias que permitan evitar y reducir los costos que generan.

El control interno cuenta con procedimientos de control para la protección de los activos, la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro, por esta razón, el Auditor interno debe tomar en cuenta las limitaciones de la efectividad de estos instrumentos las cuales son las siguientes:

- a) Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
- b) Solo brinda seguridad razonable.
- c) El costo está ligado al beneficio que proporciona.
- d) Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
- e) Se puede presentar error humano por ser mal entendidos.
- f) Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
- g) Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Se debe realizar un análisis de los procedimientos elaborados con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más pronto posible para evitar problemas de mayor magnitud.

Los procedimientos de control interno elaborados ayudan a medir los riesgos asociados directamente al capital de trabajo. Estos riesgos son: el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez y el riesgo de crédito.

3.5.2.2 Riesgo de mercado

Este es un riesgo exógeno, se corre por las actividades ajenas a la empresa y que están relacionadas con problemas de competitividad, precios, insatisfacción de las exigencias de los clientes. Los negocios están sujetos a fluctuaciones en las

ventas, lo cual repercute en las utilidades y en la disponibilidad de capital de trabajo.

Análisis:

Se debe realizar a través de la rotación de inventarios y plazo medio de realización de los inventarios.

Recomendación:

Las estrategias de la empresa deben estar encaminadas al crecimiento constante de las ventas a través del apoyo de mercadeo, la colocación e impulsación de los productos para que los clientes intermediarios puedan desplazarlos, y de la propaganda y publicidad, que ayude a estimular la demanda.

3.5.2.3 Riesgo de liquidez

Es un riesgo endógeno, generado por la misma empresa como consecuencia de una mala política de crédito, falta de gestión de cobro y calificación de clientes. No debe confundirse la liquidez con la solvencia; la liquidez es la capacidad de pago de las obligaciones corrientes con activos circulantes de fácil conversión en efectivo y la solvencia incluye todos los rubros del circulante, para medir la capacidad de pago de las obligaciones corrientes.

Análisis:

El análisis del riesgo de liquidez se debe realizar a través de las pruebas de solvencia; esta prueba muestra la cantidad de activos corrientes que la empresa posee para cubrir cada quetzal adeudado a corto plazo.

La liquidez inmediata o prueba del ácido muestra la cantidad de efectivo y de activos de fácil conversión en efectivo que la empresa posee para poder cubrir cada quetzal adeudado a corto plazo.

Recomendación:

La estrategia a seguir es la aplicación de una política crediticia efectiva que permita mantener una cartera sana y evitar el riesgo de falta de liquidez de la empresa.

3.5.2.4 Riesgo de crédito

Es un riesgo endógeno derivado de la falta de control interno y de una efectiva gestión crediticia. Un principio fundamental es que el riesgo del crédito aparece ante cualquier operación con pago diferido, y persiste hasta que se ha cobrado íntegramente el importe de la venta. Las únicas ventas que no representan un riesgo de crédito son las que se realizan al contado.

Análisis:

0 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	TOTAL
Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo alto	Riesgo alto	Riesgo total.

Recomendación:

Las estrategias de recuperación de cartera según el plazo de otorgamiento del crédito son las siguientes:

- a) **Saldos de 0 a 30 días:** Cobro flexible a través de llamadas telefónicas, envíos de fax o de cartas de cobro.
- b) **Saldos de 31 a 60 días:** Cobro rígido a través de visitas personales, negociación de la deuda y suspensión de despachos.
- c) **Saldos de 61 a 90 días:** Cobro rígido a través de negociación y planes de pagos.
- d) **Saldos de 91 a 120 días:** Cobro rígido a través de procedimientos de cobro extrajudicial y judicial.

3.5.2.5 Riesgo operativo

Es un riesgo endógeno derivado del incumplimiento de planes, políticas y procedimientos y de la falta de un control interno adecuado. Los riesgos pueden tener su origen en el comportamiento humano como accidentes causados por personal poco diligente, fraudes de los gerentes, incompetencia del equipo directivo, deshonestidad de los administradores, incumplimiento de las obligaciones por parte del personal o negligencia en el desarrollo de sus funciones en lo que concierne a los empleados.

Conflictos de intereses

Se entiende por conflicto de intereses, las situaciones en que, en la toma de decisiones, la integridad y juicio del interés primario, tiende a estar influenciado por un interés secundario, de tipo generalmente económico.

Recomendaciones:

- a) Prohibir a los empleados dar o recibir regalos u otro tipo de compensación en dinero o en especie que afecte la toma de decisiones;
- b) Prohibir la contratación de familiares de empleados;
- c) Todas las operaciones se deben realizar a precios acorde con la situación del mercado;
- d) Realizar todas las operaciones de contratación, compra, y otorgamiento de créditos con base a las políticas y procedimientos establecidos.

El fraude:

Es el proceso de enriquecimiento ilícito por medio de engaños, en el que normas privadas o públicas son violadas, sin la participación o conocimiento de la parte afectada. El fraude se distingue de la corrupción por el componente de engaño. Un fraude es normalmente el resultado de fallas en los controles internos, el diseño

institucional y la infraestructura ética de la empresa. El fraude puede ser la pérdida de activos: Inventarios, cobranzas, efectivo; fraude con cheques, abuso en cuenta de gastos; fraude a través de la nomina, entre otros, ocasionan incremento en los costos de operación, desorden organizacional, pérdida de la confianza de los colaboradores internos y daños a la imagen empresarial.

Un sistema de control interno es tan fuerte como su elemento más débil. No importa que tan bien diseñado se encuentre, porque si de algo se puede estar seguro es de que los criminales siempre encontrarán brechas o debilidades en la operación y cometer cualquier cantidad de crímenes que pueden ocasionar daños financieros o de imagen a las empresas.

Cuando no existen políticas, planes, normas y procedimientos que garanticen un control interno efectivo sobre las actividades de la empresa, la debilidad del control interno, se manifiesta en todas las unidades administrativas y operativas, lo cual contribuye a que se presenten riesgos operativos en las siguientes áreas:

Gerencia general:

Abuso de autoridad, instrucciones no procedentes, incumplimiento de políticas aprobadas por el Consejo de administración.

Departamento de compras:

Conflictos de intereses en las compras o en contratación de servicios.

Departamento de logística:

Faltantes en inventarios, faltantes en la entrega del producto al cliente, pago de fletes no realizados, entre otros.

Departamento de ventas:

Jineteo de efectivo, apropiación indebida de fondos producto del cobro, adulteración de documentos por tachaduras en las cifras, otorgamiento de

descuentos a clientes no autorizados, precios más bajos para ciertos clientes, utilización de códigos de clientes para facturar a amigos o familiares generando conflictos de Intereses.

Departamento de créditos y cobros:

Aplicar cobros a clientes de contado con boletas de clientes de crédito para jinetear efectivo, emitir notas de crédito no autorizadas, apropiación indebida de fondos, eliminar saldos de la cartera, pérdida de documentos de crédito.

Departamento de tesorería:

Emitir cheques a favor de terceras personas no registradas como proveedores de la empresa, realizar pagos por un monto mayor al registrado, pagar facturas falsas, pagar duplicados de documentos, robo de cheques, falsificación de firmas.

Encargado del fondo de caja chica:

Cancelar gastos ficticios o personales, adulterar la suma de los reembolsos de fondos fijos, faltantes por apropiación indebida de fondos, falsificación de firmas.

Contabilidad:

Contabilizar y pagar facturas falsas; contabilizar y pagar duplicados de documentos; adulterar depósitos y alterar posteriormente las conciliaciones bancarias; eliminar registros contables.

Recursos humanos:

Incluir dentro de la planilla a empleados inexistentes; trasladar la planilla por un monto mayor al autorizado; seguir pagando a empleados que ya fueron dados de baja; no descontar de planilla los descuentos por préstamos.

Servicios auxiliares:

Apropiarse de suministros; violar normas de seguridad interna.

Recomendaciones:

Las estrategias a aplicar para evitar o reducir los riesgos deben estar definidas en los manuales de políticas y procedimientos de control interno para garantizar la funcionalidad de las áreas operativas y estratégicas de la empresa; el fortalecimiento del control interno a lo largo del pleno de la empresa constituye la mejor estrategia de protección.

Deben crearse políticas antifraude tomando en cuenta los siguientes elementos:

- 1) **Disuadir:** Inhibir la intención de cometer fraude.
- 2) **Prevenir:** Dificultar la comisión de un fraude.
- 3) **Detectar:** Detectar ante, durante o posterior al acto de fraude.
- 4) **Mitigar:** Detiene el fraude, puede ser desde la sospecha.
- 5) **Analizar:** Identificar y entender los efectos del fraude.
- 6) **Normar:** Emitir políticas para administrar el fraude.
- 7) **Investigar:** Obtiene evidencia para soportar las actividades derivadas.
- 8) **Procesar:** Conducir acciones legales derivadas del fraude.

3.5.2.6 Riesgo de siniestros:

Las empresas están expuestas a todo tipo de riesgo contra daños que pueden afectar sus operaciones corrientes.

Recomendación:

La empresa debe mantener una póliza de seguro contra daños: transportes, incendios, vehículos automotores, servicios o conservación de activos fijos, robo y hurto, responsabilidades civiles, terremoto, accidentes laborales, daños o

perjuicios a terceros, o la propiedad, ocasionados por culpa o dolo de los funcionarios, delegados, empleados o personas que aparentemente o razonablemente le representen.

3.5.3 Actividades de control

“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa; ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa”. (7:5)

Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad.

3.5.4 Información y comunicación

“Hay que identificar, recopilar y comunicar la información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar el negocio de forma adecuada” (15:6).

En la actualidad no se concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información.

3.5.5 Supervisión y monitoreo

“Los sistemas de control interno requieren supervisión; es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas” (15:7).

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependen esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deben ser notificadas a niveles superiores; mientras que la alta dirección y el consejo de administración, deben ser informados de los aspectos significativos observados.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, los controles que una vez resultaron idóneos y efectivos, pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección, la razonable seguridad que ofrecían antes.

3.6 Principios del control interno

Para la elaboración de los procedimientos se tienen que tomar en cuenta los principios del control interno:

a) Una persona no debe tener a su cargo una operación completa:

Este principio se considera por las siguientes razones:

1. Que la empresa depende del individuo que conoce el procedimiento desde su inicio hasta el fin.
2. Para evitar que una persona sea imprescindible.
3. Para poder aplicar cambios en procedimientos para mejorarlo.
4. Si no está la persona encargada, no se realiza la operación y puede provocar problemas mayores como sería la paralización de labores dependiendo cual sea la operación.
5. Quizá la más importante es que se dificulta la verificación y por lo tanto tienen también la oportunidad de realizar operaciones dolosas o fraudulentas.

b) La responsabilidad para el desempeño de cada obligación debe ser fija en cada persona:

Este principio consiste en que cada persona de acuerdo a sus atribuciones, conozca la responsabilidad de lo que procesa; que esté consciente del origen de la operación, especialmente de las consecuencias de lo que él hace y cuál o cuáles serán los pasos a seguir en otras unidades.

c) Debe usarse pruebas de exactitud:

Implica que dentro del mismo procedimiento hayan funciones que al ejecutarse demuestren la veracidad o falsedad de lo que se informa; en otras palabras, sin que signifique que el trabajo se repita, se puede auto verificar el procedimiento.

Ocasionalmente se cometen errores y estos se localizan en un sistema de control interno donde se implantan estas pruebas de exactitud.

d) Debe rotarse los empleados en cuanto a los puestos:

Se pretende que no siempre una operación la haga la misma persona, lo que da como resultado las siguientes ventajas:

1. No hay dependencia de determinados empleados.
2. No se dan muchas oportunidades de llevar a cabo operaciones fraudulentas.
3. Hay más colaboración de todos los empleados, pues varios empleados conocen una misma actividad.
4. Los empleados no tienden a sentir tedioso su trabajo, al tener oportunidad de cambiar su rutina.

e) Los empleados deben tener una fianza.

Es aplicable especialmente a aquellas personas que dentro de la empresa manejan valores, y persigue que la empresa tenga un respaldo por su mala utilización.

f) Las instrucciones deben darse por escrito.

Este principio pretende que no haya ninguna instrucción que se ignore por el personal, que debe atenderlas y que de hecho el empleado, se sienta obligado a cumplir con la responsabilidad ante lo que ha quedado claramente establecido por escrito a través de procedimientos.

g) Utilizar dispositivos de prueba al mecanizar la contabilidad:

Este principio tiene su razón ante el hecho que la administración mantiene vigilancia en las operaciones de auditoría interna y externa; de igual forma que el gobierno fiscaliza; el sistema debe permitir el acceso a sus representantes para verificar la información.

CAPÍTULO IV

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL CAPITAL DE TRABAJO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.

4.1 Antecedentes

La empresa Comercializadora de Papel, S.A., ubicada en la ciudad capital de Guatemala, se dedica a la compra y venta de productos de consumo masivo en el ramo de papeles suaves.

El Consejo de Administración consciente de la importancia que tiene la correcta administración y gestión del capital de trabajo, en virtud de que éste constituye el elemento motor y generador de rentabilidad, decidió contratar un profesional de la Contaduría Pública y Auditoría para ocupar el cargo de Auditor Interno, y como primer trabajo a realizar le designó la elaboración de procedimientos de control interno para el capital de trabajo, que proporcione una seguridad razonable para poder lograr los objetivos de la empresa.

Para realizar estos procedimientos, fue necesario planificar el trabajo a desarrollar partiendo de la descripción del perfil de la organización, la estructura organizacional de la empresa, la determinación de la cadena de valor, levantamiento de información a través de cuestionarios de gestión y finalmente la elaboración de dichos procedimientos.

La elaboración de estos procedimientos es útil para el lector porque lo orienta en el conocimiento de la problemática existente sobre la falta de procedimientos de control interno en las cuentas del capital de trabajo en este tipo de empresas; y para las empresas, que sirva de medio de consulta a la hora de elaborar procedimientos de control interno.

4.2 Metodología utilizada:

Las técnicas a utilizar para evaluar la situación actual en la empresa Comercializadora de Papel, S.A. son las siguientes:

- a) **Cuestionarios:** Con esta técnica se solicita información general sobre normas, políticas y procedimientos existentes en cada departamento. El tipo de cuestionario utilizado en ésta investigación contiene preguntas cerradas, por lo que fue necesario utilizar la técnica de la entrevista directa.

- b) **Entrevistas:** Para completar información se entrevista a cada empleado responsable de la administración del capital de trabajo utilizando la cedula respectiva para indagar qué hace, como lo hace y para qué lo hace. Los entrevistados identifican los procesos en que se involucran y los describen detalladamente para proceder a su análisis y discusión.

- c) **Observación directa:** Esta es otra técnica que se utilizó como complemento de la técnica del cuestionario y la entrevista personal, para lograr mayor fidelidad de la información recabada, observando a los empleados en la ejecución de sus actividades directamente.

- d) **Análisis de la información:** Recopilada la información, se procede al análisis de la misma, y con base en ésta, se redactan en borrador los procedimientos.

4.2.1 Recopilación de la información:

Utilizando las técnicas mencionadas en el punto anterior, se procedió a recopilar la información en los departamentos siguientes:

- 1) Departamento de compras.
- 2) Bodega de productos terminados.
- 3) Departamento de ventas.
- 4) Departamento de facturación.

4.3 Estructura organizacional de la empresa:

Comercializadora de Papel, S.A. (Copasa) es una sociedad mercantil creada y reconocida de conformidad con las leyes de la Republica de Guatemala, inscrita en el Registro Mercantil de la Republica de Guatemala, bajo el número 67,891, folio 900, libro 209 de empresas mercantiles, de fecha 05 de mayo de 2002; en la superintendencia de administración tributaria (SAT) con el número 123456-7; está ubicada en el complejo de Ofibodegas en la 40 calle 15-42 zona 12, ciudad de Guatemala, teléfono: 27118916, sus instalaciones son arrendadas.

El giro de la empresa es la importación, distribución, representación, comercialización y la compra venta de mercaderías en general y toda clase de productos derivados del papel, conforme a su objeto mercantil desarrolla las actividades de comercialización de productos de consumo masivo en el ramo de papeles suaves, higiénicos papel toilette, servilletas, faciales, toallas de cocina, toallas de manos, y otros productos y actividades relacionadas con el papel.

La empresa cuenta con derechos de exclusividad de distribución de la empresa productora, quien exige no trabajar líneas de la competencia. Para ello la empresa cuenta con un equipo de ejecutivos de ventas quienes atienden los distintos segmentos del mercado a través del sistema de preventa.

El mercado meta de Comercializadora de Papel, S.A., abarca toda la Republica de Guatemala, segmentados geográficamente como zona central, zona norte, zona oriente, zona occidente y zona sur; los tipos de clientes están segmentados de acuerdo al volumen de compra, así como por la categoría de productos como Distribuidores, Distribuidores Junior, Mayoristas, Semi mayoristas, Supermercados, Institucionales, clientes especiales y minoristas; cada segmento tiene un listado distinto de precios.

El Canal de Distribución, Informática y Servicios Generales de la empresa se realiza a través de los servicios contratados como outsourcing.

Comercializadora de Papel, S.A. se rige por la siguiente organización:

a) Asamblea General de Accionistas: Está integrada por los accionistas fundadores de la sociedad, es el órgano supremo de la sociedad que toma las decisiones de mayor importancia.

b) Consejo de Administración: Está integrado por personas elegidas por la asamblea general de accionistas; es el órgano de dirección que está facultada para crear acciones normativas, de planeación, evaluación y control.

c) Auditoría Interna: Su función básica es programar y ejecutar las auditorías operativas, administrativas y fortalecer el control interno en todas las áreas de la empresa.

d) Gerencia general: Es la principal responsable de todas las actividades de la empresa frente al Consejo de Administración. El Gerente general coordina y supervisa el trabajo de todos los departamentos con el propósito de cumplir con los objetivos de la empresa y la función básica es dirigir las operaciones de compra y venta de mercaderías y las administrativas.

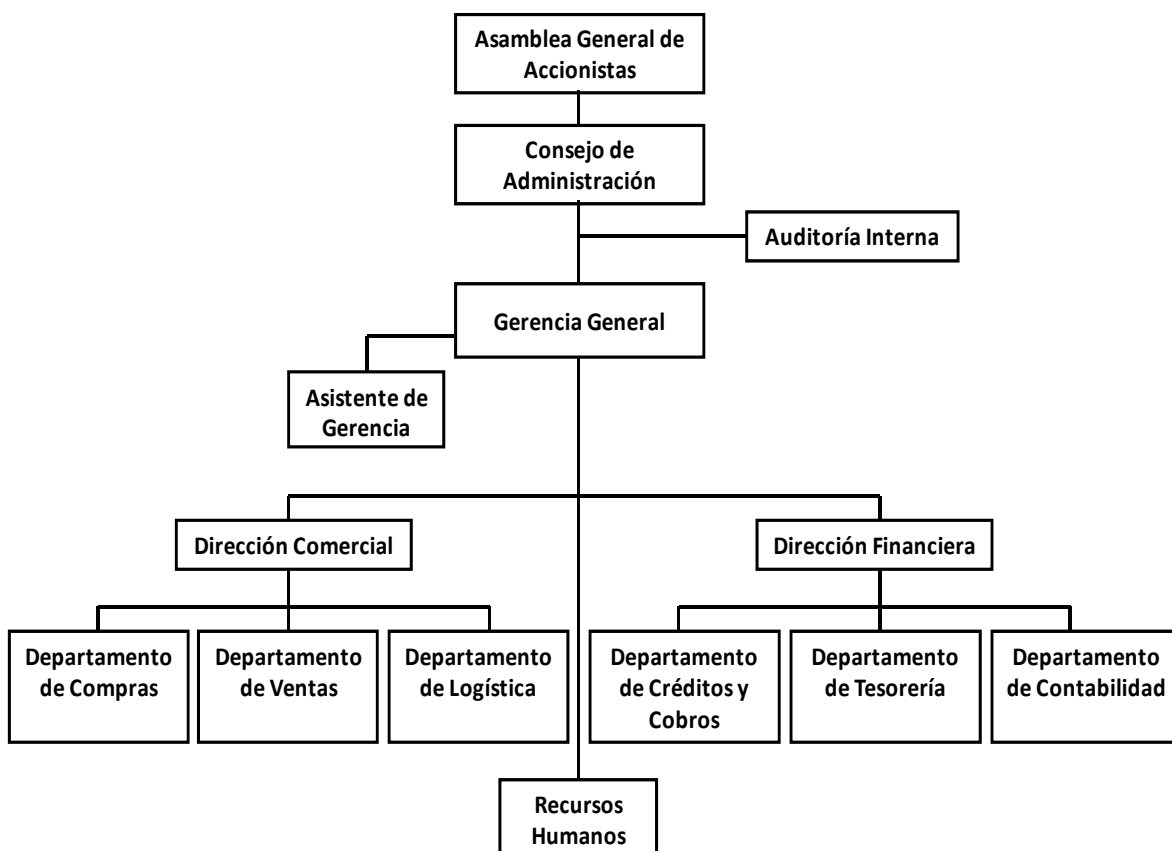
e) Asistente de gerencia: Se encarga de asistir a la gerencia general en actividades relacionadas a recursos humanos, servicios generales y operativos de la empresa.

f) Departamento de compras: Es el encargado de cotizar, comprar, recibir y controlar las existencias en los inventarios que la empresa necesita para su proceso de ventas, así como de todas las compras de bienes y servicios necesarios para la operación.

g) Departamento de Mercadeo y Ventas: Es el encargado de la distribución y venta de los productos. Está integrado por Ejecutivos de ventas mayoristas, de supermercados e institucionales.

- h) **Departamento de Logística:** Es el encargado de la custodia y manejo del inventario, de la facturación y despacho de los pedidos a los clientes.
- i) **Departamento de Créditos y Cobros:** Su función principal es la administración eficiente y eficaz de las cuentas por cobrar a clientes.
- j) **Departamento de Tesorería:** Sus funciones son la administración de los ingresos y egresos de tesorería, organizar y controlar los flujos de efectivo y custodia de valores.
- k) **Departamento de Contabilidad:** Sus funciones básicas son el registro de todas las operaciones contables, el análisis de costos y preparación de información financiera.

Gráfica 5. Organigrama estructural de Comercializadora de Papel, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

4.4 Determinación de la cadena de valor:

Las actividades que generan valor en la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Comercializadora de Papel, S.A. son las siguientes:

4.4.1 Actividades primarias:

Compras: La compra de mercaderías para la venta constituye el punto de partida para la operación del negocio.

Ventas y mercadeo: Las ventas y el mercadeo son actividades que concretan la generación de ingresos para que se produzcan ganancias.

Créditos: El otorgar créditos a los clientes genera una ventaja competitiva que genera valor y beneficios al mercado a través del proceso de ventas al crédito y negociación de deudas, autorización de créditos y pedidos.

Despachos: El servicio de entrega y despacho de forma eficiente genera valor agregado a los clientes a través de un eficiente nivel de servicio.

4.4.2 Actividades secundarias:

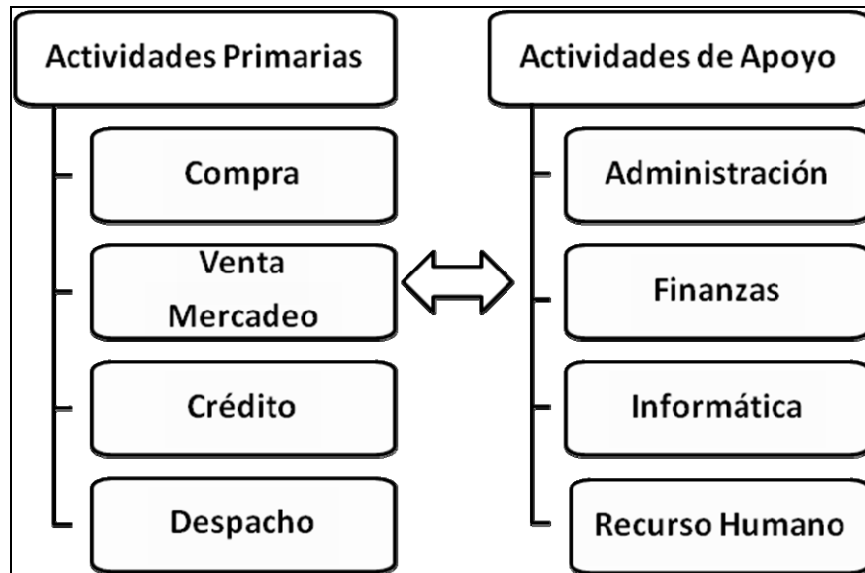
Administración: La empresa debe contar con una administración a través de gestiones que garanticen la eficacia organizativa.

Finanzas: Las actividades comerciales deben tener todo el respaldo del área financiera para garantizar que las operaciones se realicen bajo el marco jurídico guatemalteco sin perjudicar el negocio en marcha de la empresa, así como proveer los recursos necesarios para la operación.

Informática: La empresa provee de los equipos y sistemas necesarios para la operación eficiente y controlada de todas las actividades.

Recurso Humano: El recurso humano es el elemento más valioso en la organización y de él depende el desempeño de la empresa.

Gráfica 6. Cadena de valor de Comercializadora de Papel, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

4.5 Procedimientos de Control Interno:

Para elaborar los procedimientos de control interno de la gestión del capital de trabajo, el Auditor Interno se encargará de establecer los aspectos relevantes a tomar en cuenta y son los siguientes:

- a) Autorización de transacciones y actividades.
- b) Segregación de funciones.
- c) Diseño y uso de documentos y registros apropiados.
- d) Dispositivos de seguridad.
- e) Arqueos independientes.

4.5.1 Normas y políticas

Se deben contemplar todas las políticas y las normas generadas por las autoridades de la empresa y que regulan y orienten la operación de los procedimientos, de tal manera que se disponga de criterios y lineamientos generales y específicos que persigan los fines determinados. Se debe establecer principalmente políticas de conflictos de interés, para evitar que los

administradores de la gestión del capital de trabajo abusen poniendo en primer lugar, sus objetivos personales y dejen en segundo plano los intereses de la empresa.

Por otra parte se encuentran las políticas para la administración del capital de trabajo, que orientan las decisiones acerca de activos y pasivos circulantes de la empresa, y como su combinación influye en las características de riesgo y rendimiento, que contribuya positivamente al valor de la misma. Las políticas básicas son los niveles fijados como metas para cada cuenta de los activos circulantes y su financiamiento.

4.5.2 Cuestionario gestión de compras.

COMERCIALIZADORA DE PAPEL S.A.		P.T. No. :			CCI-01
		Hecho por:			J.L.V.V.
		Fecha:			17-12-10
		Revisado			C.A.V.P.
		Fecha:			17-12-10
CUESTIONARIO					
GESTIÓN DE COMPRAS					
#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Al efectuar compras, se utilizan órdenes de compra pre numeradas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Son órdenes de compra sin control.
2	¿Se requiere una orden de compra por cada compra?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Se emite una requisición por cada compra?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Las funciones de adquisición de compras son realizadas por personas distintas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Las requisiciones son autorizadas por personal autorizado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿Se realizan cotizaciones, antes de elegir al proveedor?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Para autorizar una compra son requeridas varias cotizaciones?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿Para decidir la compra se analiza y se elige la mejor oferta, tomando en cuenta el precio, calidad, fecha de entrega y condiciones de pago?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El Gerente General hace la elección.
9	¿Se solicitan documentos legales a los proveedores para su registro en la base de datos de proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿Requiere una orden de compra el departamento de bodega para dar ingreso bodega del producto adquirido?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿Todas las compras están respaldadas con factura legal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4.5.3 Cuestionario gestión de compras - bodega.

COMERCIALIZADORA DE PAPEL S.A.		P.T. No. :			CCI-02
		Hecho por:			J.L.V.V.
		Fecha:			21-12-10
		Revisado			C.A.V.P.
		Fecha:			21-12-10
CUESTIONARIO					
GESTIÓN DE COMPRAS - BODEGA					
#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Se cuentan, se revisan y se comparan los artículos adquiridos con la factura del proveedor al momento de recibirse?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Se verifica que los productos adquiridos han sido recibidos de conformidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿El jefe de bodega verifica que los datos de las facturas recibidas contengan los datos correctos de la empresa: Nombre, Dirección, Fecha, Nit?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Se cotejan los precios de facturación contra las órdenes de compras?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Se emite algún documento por la recepción de facturas a los proveedores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solo contraseña de pago.
6	¿Se notifica al departamento de contabilidad respecto a las devoluciones sobre compras?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se hace la anotación en la factura y se solicita nota de crédito al proveedor.
7	¿El área de bodega es segura y el acceso está restringido a personal no autorizado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿Tienen acceso a la bodega personas ajenas a este departamento?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Se elaboran inventarios físicos periódicamente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No, solo fin de mes.
10	¿Se verifica periódicamente la existencia de los bienes que no son mercaderías resguardados en la bodega?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿Se factura la mercadería en mal estado para darle de baja del inventario?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4.5.4 Cuestionario gestión de ventas.

COMERCIALIZADORA DE PAPEL S.A.		P.T. No. :			CCI-03
		Hecho por:			J.L.V.V.
		Fecha:			22-12-10
		Revisado			C.A.V.P.
		Fecha:			22-12-10
CUESTIONARIO					
GESTIÓN DE VENTAS					
#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe un listado de clientes autorizados?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Existen listados de precios de venta?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Existe formulario de pedido donde el cliente firma de conformidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Todos los formularios de pedido están firmados por el cliente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quando el pedido es por teléfono o por correo, no se requiere firma.
5	¿Se cotejan los pedidos recibidos con el listado de clientes autorizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ref. Numeral 1.
6	¿Se lleva un correlativo o control de los pedidos por vendedor?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Son autorizadas las ventas al crédito y contado por parte del departamento de créditos antes cargar el producto al camión, facturarlos y despacharlos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Autoriza el Gerente General.
8	¿Son revisados los precios de venta antes de emitir la factura correspondiente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Se efectúan e imprimen resúmenes diarios de ventas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿Existe verificación de los resúmenes de ventas contra las facturas físicas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿Son atendidos los clientes por representante de ventas designado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los clientes principales los atiende el Gerente General.
12	¿Se asignan metas de ventas mensuales por vendedor?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4.5.5 Cuestionario gestión de ventas - facturación.

COMERCIALIZADORA DE PAPEL S.A.		P.T. No. :		CCI-04	
		Hecho por:		J.L.V.V.	
		Fecha:		23-12-10	
		Revisado		C.A.V.P.	
		Fecha:		23-12-10	
CUESTIONARIO					
GESTIÓN DE VENTAS - FACTURACIÓN					
#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Las facturas son emitidas solo por personal autorizado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Se conservan en una área protegida y con acceso restringido las facturas y notas de crédito utilizadas y por utilizar?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Las facturas y notas de crédito llenan los requisitos de ley para constituirse como un documento legal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Las facturas y notas de crédito están debidamente autorizadas por la SAT?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Las facturas y notas de crédito son emitidas respetando el orden de correlativo de los documentos y fechas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿La persona que registra el auxiliar de ventas es la misma que opera los registros contables?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Existe una persona autorizada e independiente del facturador para revisar el crédito de los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El Gerente General da instrucciones directas al jefe de facturación.
8	¿Existen ventas y despachos que no se facturan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pedidos urgentes solicitados por el Gerente General.
9	¿Están autorizados los transportistas para cobrar facturas contra entrega de mercadería?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿Se entregan las facturas oportunamente al departamento de créditos para su distribución o custodia?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los transportistas tardean hasta cinco días para liquidar.
11	¿Se les entrega nuevas cargas a los transportistas con documentos pendientes de liquidar?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
12	¿Las devoluciones son autorizadas por la Gerencia de Ventas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Esta función la ejerce el Gerente General.
13	¿El cliente firma de conformidad en la factura cuando recibe el producto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	¿Han existido faltantes de producto en la entrega de los transportistas al cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El producto faltante se le cobra al transportista.
15	¿Se le hace algún recargo al transportista por los faltantes en las entregas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se le cobra al precio de facturación al cliente.
16	¿Se anulan facturas frecuentemente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Por varios motivos.

4.5.6 Cuestionario gestión de créditos y cobros.

COMERCIALIZADORA DE PAPEL S.A.		P.T. No. :			CCI-05
		Hecho por:			J.L.V.V.
		Fecha:			27-12-10
		Revisado			C.A.V.P.
		Fecha:			27-12-10
CUESTIONARIO					
GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS					
#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Se tienen políticas definidas sobre la aprobación de créditos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El Gerente General decide las aprobaciones.
2	¿Existen procedimientos para establecer el límite de crédito?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Los límites de crédito son autorizados por el Gerente de Créditos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los autoriza el Gerente General.
4	¿Existen criterios de autorización de créditos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los créditos se autorizan a criterio del Gerente General.
5	¿Existe un comité de créditos que apruebe límites y plazos mayores?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Todas las decisiones del crédito las toma el Gerente General.
6	¿Existe una base de datos generales de identificación para clientes actualizada que sea comprobable contra documentos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los expedientes de los clientes no tienen papelería legal que identifique a los clientes.
7	¿Existe personal responsable de ingresar los datos de los clientes al sistema?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solamente se ingresan los datos básicos de facturación.
8	¿Es el Gerente de Créditos quien autoriza pedidos y despachos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los autoriza el Gerente General.

#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
9	¿Existen saldos de clientes sobregirados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No existen controles adecuados para esta actividad.
10	¿Se actualizan periódicamente los límites de crédito de los clientes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A criterio del Gerente General y de acuerdo al volumen de ventas.
11	¿Se operan en el sistema los cobros a clientes oportunamente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se operan semanalmente.
12	¿Existen casos en que se emiten notas de crédito y con frecuencia?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Descuentos promocionales a clientes especiales determinados por Gerencia General
13	¿Se comparan los saldos de la cuenta corriente con el diario mayor general periódicamente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Al cierre de mes únicamente.
14	¿Se han recibido cheques que han resultado rechazados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	¿Se han tomado acciones correctivas para evitar el rechazo de cheques?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	¿Realizan descuento por pronto pago o por volumen de compra?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Por volumen de compra y a clientes que la Gerencia General determine.
17	¿Se otorgan descuentos por pronto pago?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	¿Se otorgan descuentos por volumen de ventas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A los clientes que la Gerencia General determine.
19	¿Se calcula el plazo medio de cobranza?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
20	¿Realizan ventas a empleados de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	¿Se imprime la cartera de clientes cada cierre de mes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	¿Se confirman periódicamente los saldos directamente con los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	¿Existe personal responsable de los cobros a clientes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El Vendedor.
24	¿Existe personal responsable de realizar los depósitos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El Vendedor.
25	¿Son depositados en el Banco el cheque o el efectivo, el mismo día de su cobranza?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tardan hasta tres días para realizar los depósitos.
26	¿Son endosados inmediatamente los cheques recibidos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El vendedor no tiene ésta instrucción.
27	¿Se emite el recibo de caja correspondiente al momento de recibir la cobranza?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	¿El vendedor llena toda la información requerida en el formulario de recibo de caja?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existen alteraciones, tachaduras.
29	¿Cuadran los deposito de caja emitidos contra la boleta de depósito bancario?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La mayoría de veces.
30	¿El vendedor liquida su cobranza como máximo al día siguiente de realizado el cobro?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liquidan una semana después de realizar el cobro.
31	¿Existe control sobre los correlativos de recibos de caja?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32	¿Existe control sobre la recepción de cheques post-fechados?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Están en custodia de los vendedores.

#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
33	¿Existe control sobre los cheques rechazados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
34	¿Se practican arqueos periódicos a los vendedores?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solamente se lleva un registro de los documentos que le fueron entregados al vendedor facturas, notas de crédito, recibos de caja.
35	¿Existe alteración de documentos de crédito emitidos, recibos de caja y depósitos bancarios?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los recibos de caja contiene alteraciones o tachaduras por errores en la emisión por parte de los vendedores
36	¿Las notas de crédito emitidas por descuentos y otros conceptos, están debidamente autorizadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Por Gerencia General.
37	¿Se realiza corte de forma a todos los documentos emitidos por el departamento de créditos y cobros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
38	¿Se establecen metas de cobros por vendedor o segmentos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
39	¿Se usa solicitud de crédito que registre la información de los clientes, y la aprobación de crédito asignado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se usa solo una hoja con datos generales para facturación.
40	¿Existe formulario de solicitud de notas de crédito que soporte los descuentos concedidos a los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se emiten a solicitud verbal del Gerente.

4.5.7 Cuestionario gestión de tesorería.

COMERCIALIZADORA DE PAPEL S.A. CUESTIONARIO		P.T. No. :		CCI-06	
		Hecho por:		J.L.V.V.	
		Fecha:		29-12-10	
		Revisado		C.A.V.P.	
		Fecha:		29-12-10	
GESTIÓN DE TESORERÍA					
#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe verificación de todos los ingresos en efectivo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Se confirma con el estado de cuenta bancario los depósitos por pago de los clientes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Se realizan arqueos de caja por personal independiente y autorizado para tal efecto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Se realiza corte de caja diariamente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Se realiza conciliaciones bancarias para determinar las diferencias contra el registro de ingresos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las realiza contabilidad pero no reporta las diferencias a créditos y cobros.
6	¿Se concilian los saldos del auxiliar de cuentas por cobrar contra el diario mayor general?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Existe segregación de funciones entre la persona que registra las operaciones de cartera y quien controla los ingresos a caja?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿Se deposita el efectivo o cheques el mismo día de recibida la cobranza por todos los vendedores?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No existe norma para esta actividad.
9	¿Se deposita el efectivo en forma íntegra?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿Existe verificación de la concordancia de los registros de cartera y los depósitos bancarios antes de ser registrados contablemente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿Para el trámite de cheques se traslada la solicitud con su debida autorización?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Son autorizadas por el Gerente General.

#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
12	¿Existe un procedimiento escrito sobre la emisión de cheques?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	¿La persona encargada de la emisión de cheques, prepara, firma y remite el cheque con la documentación de soporte respectivo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	¿Los cheques anulados son apropiadamente sellados y archivados para su inutilización?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	¿Los talonarios de cheques de todas las cuentas bancarias se custodian con suficientes medidas de seguridad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Según observación los cheques están en el área de contabilidad sin ninguna medida de seguridad.
16	¿Autoriza funcionario responsable las obligaciones contraídas para garantizar su pago?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El Gerente General.
17	¿Existe monto máximo de pago establecido con fondos de caja chica?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hasta por Q500.00 autorizados por Gerencia General.
18	¿Todos los pagos se efectúan con cheque?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solo los que exceden de Q500.00.
19	¿Se le coloca el título "NO NEGOCIABLE" en todos los cheques emitidos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	¿Se emiten cheques al portador?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	¿Se firman cheques en blanco?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	¿Se usa cheques voucher para la emisión de cheques?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El diseño del voucher no es el adecuado.
23	¿Los cheques se realizan en forma sistematizada?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se usa hoja electrónica.
24	¿Para emitir cheques, las cuentas bancarias están registradas con firmas mancomunadas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solamente la firma del Gerente General.

#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
25	¿Se emiten los cheques de pagos a proveedores un día específico?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	¿Se inutilizan las facturas y soportes de recepción con sello de "PAGADO" haciendo referencia al cheque emitido antes de ser firmado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	¿Tiene el encargado del fondo de efectivo acceso a los registros contables?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	¿Recibe los estados de cuenta bancarios una persona distinta a la que emite cheques y realiza depósitos bancarios?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29	¿Se lleva control de la disponibilidad de efectivo diariamente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30	¿Las personas que custodian los valores de la empresa tienen fianza de fidelidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31	¿Los valores, documentos y efectivo que amparan las transacciones de tesorería se encuentran resguardados en caja fuerte?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se llevan en un archivo corriente bajo llave.
32	¿Cuándo se trata de la adquisición de un servicio, se verifica que ésta se haya recibido de conformidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solo con la firma del Gerente General se da por recibido.

4.5.8 Cuestionario control interno contable.

COMERCIALIZADORA DE PAPEL S.A.		P.T. No. :		CCI-07	
		Hecho por:		J.L.V.V.	
		Fecha:		30-12-10	
		Revisado		C.A.V.P.	
		Fecha:		30-12-10	
CUESTIONARIO					
CONTROL INTERNO CONTABLE					
#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe un catálogo de cuentas para clasificar adecuadamente las operaciones contables?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿El sistema de contabilidad es computarizado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Las pólizas contables son registradas en el sistema contable?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Existe un adecuado sistema de archivo para salvaguardar la información contable?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Se llevan al día los libros contables exigidos por la legislación vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿Hay una persona específica que determine los impuestos que deben pagarse?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Existe una persona específica que vigile el cumplimiento de las obligaciones fiscales?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿Se llevan los libros de compras y ventas, para preparar la declaración del IVA?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Son conciliados los saldos de contabilidad Diario Mayor General contra el auxiliar de clientes y proveedores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿Existe segregación de funciones entre la persona que registra el asiento contable y las personas que opera el auxiliar de clientes y auxiliar de proveedores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿Se concilian oportunamente las cuentas bancarias?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
12	¿Concilia la cuenta bancaria, personal distinto del que prepara la nomina y la distribución de cheques?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	¿Se realiza cuadro de ingresos diarios contra depósitos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	¿Se realiza conteo del inventario físico periódicamente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	¿Se realiza conciliaciones mensuales entre el auxiliar de existencias de mercaderías y el diario mayor general?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	¿Se verifican los costos de los productos comprados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	¿Se lleva control de los correlativos de la numeración de documentos contables, y de las fechas de emisión?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	¿Se cotejan las cifras del libro de compras y ventas contra los documentos físicos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	¿Existe una adecuada segregación de funciones entre facturación, créditos, tesorería y contabilidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	¿Se revisa que las cuentas contables aplicadas en el registro de los cheques sean correctas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	¿Se verifica que todos los cheques emitidos sean registrados en el sistema contable?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	¿Se verifica físicamente los cheques emitidos con los registros auxiliares?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CEDULA DE ENTREVISTA	
Empresa:	Comercializadora de Papel, S.A.
Departamento:	Tesorería
Nombre:	Juan Pérez
Cargo:	Asistente de emisión de cheques
Fecha:	24/12/2010
1) Indicar el nombre y el cargo del responsable de:	
Custodia de efectivo	_____
Custodia de cheques	_____
Aspectos contables	_____
Informes	_____
Otros:	_____

2) Indicar el responsable, la frecuencia y una descripción de cómo, para qué, y cuándo realiza las actividades de su departamento	
Conciliaciones bancarias	_____
Emisión de cheques	_____
Pagos de Nominas	_____
Otros:	_____

Nombre y firma: _____	

CEDULA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Empresa: Comercializadora de Papel, S.A.
Departamento: Tesorería
Nombre: Juan Pérez
Cargo: Asistente de emisión de cheques
Fecha: 24/12/2010

NOMBRE DEL PROCESO OBSERVADO: _____

Nombre y firma: _____

4.6

**INFORME DE AUDITORIA INTERNA
COPASA AI-01-2011**

Guatemala, 31 de enero de 2011

**Señores
Consejo de Administración
Comercializadora de Papel, S.A.**

Estimados señores:

En cumplimiento a la asignación recibida y al plan de Auditoría Interna, realizamos la revisión de los procedimientos de control interno desarrollados por la Administración y que son aplicados en los procesos de gestión del capital de trabajo de Comercializadora de Papel, S.A.

Como parte de nuestras pruebas comprendimos y evaluamos los procedimientos existentes para determinar su funcionalidad.

Debido a las limitaciones inherentes en los procedimientos de control interno, pueden ocurrir errores e irregularidades y no ser detectados. También, la proyección de cualquier evaluación de los controles internos a períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos se conviertan en inadecuados, debido a cambios en las condiciones o que la efectividad del diseño y funcionamiento de las políticas y procedimientos pueda deteriorarse.

Aun cuando el propósito de nuestra consideración de los procedimientos de control interno no fue proveer una seguridad sobre los mismos, ciertos asuntos llamaron nuestra atención los cuales deseamos informarles. Los asuntos, los cuales consideramos durante nuestra auditoría se incluyen en el informe adjunto con nuestras recomendaciones considerando lo siguiente:

Una deficiencia de control existe cuándo: 1) Un procedimiento de control está diseñado, implementado u operado de tal forma que no puede prevenir, o detectar y corregir, oportunamente los errores en los procesos; ó 2) Se carece de un

procedimiento control necesario para prevenir, o detectar y corregir, oportunamente los errores en los procesos.

Durante la auditoría identificamos las siguientes deficiencias de control interno, que se describen en el documento adjunto:

Título del hallazgo 1 – Estructura organizacional.

Título del hallazgo 2 – Diseño institucional y ética empresarial.

Título del hallazgo 3 – Políticas y procedimientos.

Título del hallazgo 4 – Formularios.

Nuestra consideración de los procedimientos de control interno no necesariamente revela todos los aspectos de dichos procedimientos que podrían ser deficiencias en el control interno.

Se presenta adjunto al presente informe para su revisión, aprobación e implementación los procedimientos de control interno diseñados para la correcta gestión del capital de trabajo de Comercializadora de Papel, S.A.

La información contenida en este informe es de carácter confidencial y está encaminada al fortalecimiento del sistema de control interno establecido en la empresa y por lo tanto es únicamente para conocimiento y usos interno del Consejo de Administración.

Agradeciendo la colaboración recibida de parte del personal de la empresa para la realización del presente trabajo, estamos a su disposición para ampliar o aclarar su contenido.

Atentamente,

Lic. José Luis Vargas Velásquez

Auditor Interno

HALLAZGOS:

Hallazgo 1: Estructura organizacional

El organigrama representa en forma esquemática la estructura de la organización, las funciones de los órganos que integran cada unidad administrativa, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad, responsabilidad, las líneas de comunicación y coordinación existentes.

La empresa Comercializadora de Papel, S.A. cuenta con un organigrama pero su organización no es funcional pues a pesar que se tienen establecidos niveles de autoridad, los empleados generalmente ignoran a quien acudir cuando necesitan ayuda o soporte para el desarrollo de sus actividades, lo que ocasiona retraso en su trabajo y duplicidad de mandos.

El personal carece de una cultura organizacional que apoye la confianza y la aceptación de riesgos. La autoridad se centraliza en el Gerente General de la empresa, lo que impide la participación efectiva de las demás Gerencias y mandos medios en el desarrollo de la empresa, desaprovechando los beneficios del trabajo en equipo como resultado de una correcta delegación de autoridad.

Esta falta de organización provoca que el empleado o subordinado no asuma la responsabilidad que le corresponde, ya que no cuenta con un rango de autoridad delegada y de responsabilidad exigida; y como consecuencia de esto, los jefes no informan en todos los casos por escrito, de las tareas asignadas.

Por otra parte, no existen procedimientos por escrito que fortalezcan debidamente el cumplimiento de los compromisos de cada unidad administrativa, ni políticas generales de la administración sobre el manejo de conflictos de intereses y de las operaciones relacionadas con el capital de trabajo.

Recomendaciones:

Para corregir estas debilidades se debe elaborar procedimientos que proporcionen en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de cada unidad responsable, como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos con el desarrollo efectivo de sus funciones encomendadas.

Los procedimientos deben precisar las funciones que corresponden a cada unidad administrativa, para evitar duplicidad de funciones, detectar omisiones y deslindar responsabilidades; colaborar en la ejecución correcta de las actividades asignadas al personal y proporcionar uniformidad en el desarrollo de los procesos; permitiendo ahorro de tiempo y esfuerzos en la realización de las funciones, y de esta manera evitar la repetición de instrucciones y directrices. Además que sirvan de medio de inducción para integrar al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas de la empresa.

Hallazgo 2: Diseño institucional y ética empresarial

Las políticas establecidas por Comercializadora de Papel, S.A. se rigen por órdenes verbales de parte del Gerente General de la empresa, lo que ha provocado problemas de seguimiento y cumplimiento del área relacionada con las ventas, compras, la administración del inventario, autorización de pedidos y control de cartera.

Las operaciones de Tesorería son administradas por el Gerente General quien posee firma en todas las cuentas bancarias y puede girar cheques por todos los gastos e inversiones que realiza la empresa solo con su aprobación verbal propiciando riesgos por errores e irregularidades.

La empresa carece de políticas generales para manejar los conflictos de intereses, evitar realizar ventas dentro de la organización; y prohibición sobre la contratación de familiares de los empleados.

Recomendación:

Segregar las funciones en las actividades para que las autorizaciones sean realizadas de acuerdo con procedimientos autorizados por el Consejo de Administración.

Hallazgo 3: Políticas y procedimientos

La empresa carece de políticas, procedimientos escritos para cada departamento, que sirvan de guía en la realización de las actividades de acuerdo con sus requerimientos específicos, debido a la concentración de funciones en la Gerencia General y a las instrucciones verbales emitidas por este funcionario.

Recomendación:

La administración debe crear políticas y procedimientos que involucren la participación de los Gerentes de área en su elaboración.

Hallazgo 4: Formularios

Se revisaron los expedientes de apertura de clientes de crédito y no existe ningún formulario de solicitud de crédito debidamente firmado por los clientes, ni la autorización del límite y plazo de crédito, por la falta de iniciativa del administrador de la cartera para documentar los créditos concedidos a los clientes.

Recomendación:

Diseñar formularios de solicitud de apertura de clientes de contado y de solicitud de crédito que contenga datos generales del cliente, referencias comerciales, contrato de crédito y del trámite de la aprobación del crédito.

Conclusión:

Como consecuencia de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura organizacional y los procedimientos de Comercializadora de Papel, S.A., se determino que existen deficiencias de organización y control, que ponen en riesgo el capital de trabajo de la empresa, por lo que se procedió a elaborar procedimientos de control interno que incluyen normas, políticas generales sobre la gestión del capital de trabajo para que contribuyan con el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa y que el Consejo de Administración pueda obtener información financiera razonable sobre la gestión eficiente del capital de trabajo.

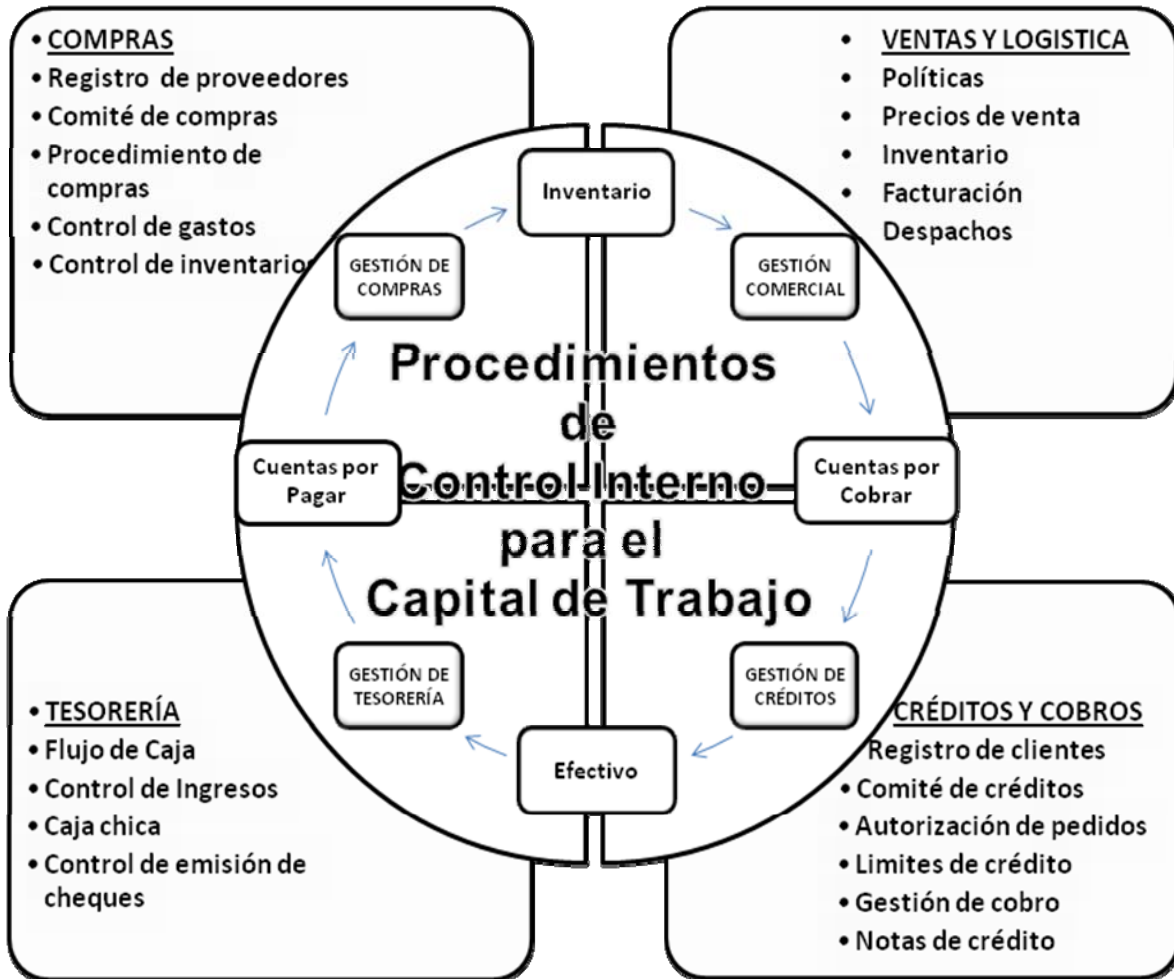
Lic. José Luis Vargas Velásquez

Auditor Interno

COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.

Grafica 7.

Procedimientos control interno para el capital de trabajo.



Fuente: Elaboración propia


ÍNDICE

COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.

ÍNDICE DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CAPITAL DE TRABAJO

	ÁREA	TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO	COD.	No.
1	COMPRAS	GESTIÓN DE COMPRAS	COM	01
2		REGISTRO DE PROVEEDORES	COM	02
3		COMITÉ DE COMPRAS	COM	03
4		COMPRAS	COM	04
5		PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	COM	05
6		CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES	COM	06
7		CONTROL DE GASTOS	COM	07
8		INVENTARIOS	COM	08
9		CONTROL DE INVENTARIOS	COM	09
10	VENTAS Y LOGÍSTICA	GESTIÓN COMERCIAL	VEN	01
11		VENTAS	VEN	02
12		PRECIOS DE VENTA	VEN	03
13		ALMACENAMIENTO Y PRESERVACION DE INVENTARIO	LOG	01
14		PROCEDIMIENTOS DE FACTURACIÓN	LOG	02
15		FACTURACION DE MUESTRAS	LOG	03
16		TRANSPORTE Y DESPACHO	LOG	04
17	CRÉDITOS	GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS	CRE	01
18		CUENTAS POR COBRAR - CLIENTES	CRE	02
19		REGISTRO DE CLIENTES	CRE	03
20		COMITÉ DE CRÉDITOS	CRE	04
21		AUTORIZACIÓN DE PEDIDOS	CRE	05
22		ACTUALIZACIÓN DE LIMITES DE CRÉDITO	CRE	06
23		GESTIÓN DE COBRO	CRE	07
24		COBRO DIFERIDO	CRE	08
25		COBRO DE CHEQUES RECHAZADOS	CRE	09
26		NOTAS DE CRÉDITO FISCAL	CRE	10
27	TESORERÍA	GESTIÓN DE TESORERÍA	TES	01
28		CAJA Y BANCOS	TES	02
29		FLUJOS DE CAJA	TES	03
30		CONTROL DE LOS INGRESOS	TES	04
31		CAJA CHICA	TES	05
32		CONTROL EMISIÓN DE CHEQUES	TES	06

4.7 Procedimientos de gestión de compras

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: COM	Número: 01
		Fecha de Emisión: 07-01-2011	
	Departamento de Compras	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Gestión de Compras.			

1. Objetivo

Definir las directrices a seguir para el adecuado proceso de compras y contrataciones, siendo obligatorio su cumplimiento para garantizar el buen funcionamiento en la adquisición de del inventario para la venta, así como de los bienes y servicios requeridos por la empresa.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al Departamento de compras, logística, ventas y todos los departamentos que requieran bienes o servicios, su campo de aplicación son todas las transacciones relacionadas con el proceso de compras.

3. Normas y políticas

Las normas relativas a la gestión de compras que deben observarse son: El registro de proveedores; El comité de compras; Los procedimientos de compras; Control de gastos; Control de inventario y Almacenamiento y preservación del inventario.

4. Responsabilidad

4.1 Administración de las compras

Únicamente el departamento de compras es el encargado de cotizar, comprar, recibir y controlar las existencias en los inventarios que la empresa necesita para su proceso de ventas.

Mantener una comunicación dinámica y constante con los ejecutivos de la empresa, que directa o indirectamente determinan cuales serán los programas de ventas, para conocerlos y realizar oportunamente los pasos necesarios para abastecer las necesidades de los clientes.

4.2 Principales funciones del departamento de compras

- a) Proveer en forma oportuna del inventario de mercaderías que la empresa necesita para comercializar.
- b) Administrar eficientemente las compras, gestionando los mejores precios, sin exponer la calidad, el servicio y la garantía.
- c) Obtener los mejores precios negociando descuentos con los proveedores.
- d) Adquirir las mercaderías de los proveedores mejor posicionados dentro del ramo.
- e) Buscar la rentabilidad de la empresa a través de la mejor optimización de los recursos disponibles.
- f) Asegurar el buen servicio de los proveedores que incluye la entrega rápida y la calidad adecuada de los productos.
- g) Mantener un control de las existencias de inventario en las bodegas.
- h) Buscar fuentes de abastecimiento o proveedores nuevos.
- i) Gestionar juntamente con la Gerencia general y Dirección comercial, la comercialización de nuevos productos.
- j) Llevar el control de los límites y plazos de crédito otorgados por los proveedores, así como el vencimiento de facturas que puedan afectar alguna gestión de pedido.
- k) Negociar con los proveedores plazos de pago mayores con el objetivo de reducir el ciclo de conversión de efectivo.
- l) Mantener actualizados las listas de precios de todos los productos, tanto en precio de compra como de venta.

4.3 Información y reportes

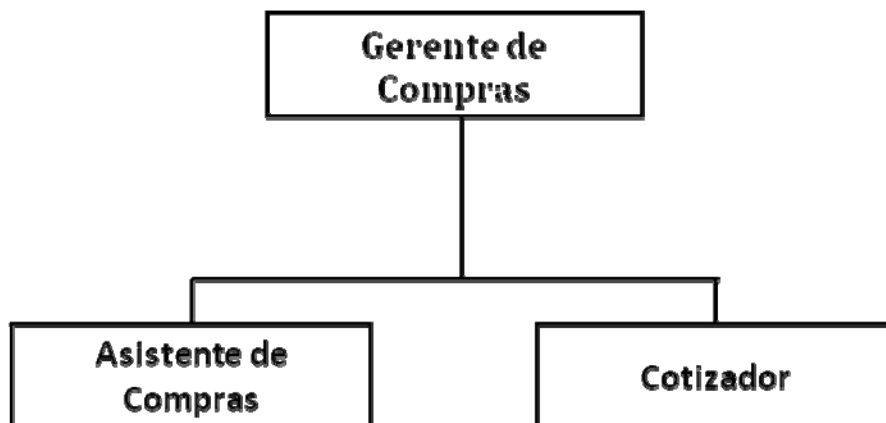
El Departamento de compras debe mantener un control de todas sus operaciones. Mantendrá en su archivo permanente la siguiente información.

- a) Registro de proveedores.
- b) Correlativo de órdenes de compra.
- c) Catalogo de productos.
- d) Listas de precios.

4.4 Subprocesos de compras


- a) Detección de necesidades
- b) Autorización de requisiciones
- c) Elaboración de órdenes de compra
- d) Recepción de órdenes de compra
- e) Reversión de recibo de órdenes de compra
- f) Validación de la factura contra la orden de compra en todos los medios posibles.

Gráfica 8. Organigrama analítico departamento de compras.



Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: COM	Número: 02
		Fecha de Emisión: 07-01-2011	
	Gestión de Compras	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Registro de Proveedores.			

1. Objetivo

Establecer los requisitos necesarios para la elección y registro de proveedores de bienes y servicios.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a la Gerencia de compras, Comité de compras y contrataciones.

3. Normas y políticas

Para la selección de proveedores siempre deben prevalecer los principios de honorabilidad, transparencia y ética.

Se debe promover una competencia sana entre proveedores para obtener el máximo valor agregado para la empresa.

Desarrollar buenas relaciones con los proveedores para beneficio mutuo a largo plazo, con altos estándares de calidad, cumplimiento y eficiencia.

3.1 Requisitos para la selección de proveedores

Se registraran como proveedores únicamente a aquellas empresas que estén legalmente establecidas y que deseen prestar servicios o vender mercaderías, de acuerdo a las políticas establecidas por Comercializadora de Papel, S.A.

Para calificar como proveedor de Comercializadora de Papel, S.A. se deben llenar los siguientes requisitos:

- a) Estar legalmente inscrito en el Registro Mercantil y en la SAT.
- b) Llenar el formulario “**Solicitud de Registro de Proveedor (FK01)**”, el cual consta de la siguiente estructura:
 - 1) Datos de la empresa proveedora
 - 2) Contactos con el proveedor
 - 3) Referencia de principales clientes
 - 4) Información de principales productos.
 - 5) Política de descuentos
 - 6) Política de crédito
 - 7) Política de garantía de calidad.
 - 8) Apoyo y servicio
 - 9) Obligaciones de los proveedores
 - 10) Otros aspectos a considerar
 - 11) Observaciones
 - 12) Firma y sello de solicitud.
- c) Aceptar las condiciones y políticas de Comercializadora de Papel, S.A.
- d) Presentar los documentos legales siguientes:

Persona individual:

- 1. Fotocopia de cédula de vecindad.
- 2. Fotocopia de patente de comercio.
- 3. Fotocopia de constancia de la última Inscripción y modificación al registro tributario unificado (RTU) o carné del NIT.

Persona jurídica:

- 1. Fotocopia de Cédula de vecindad.
- 2. Fotocopia de Patente de comercio y Patente de sociedades.
- 3. Fotocopia de Acta de constitución de sociedad.
- 4. Fotocopia de Acta de representación legal.
- 5. Fotocopia de Inscripción en el Registro Mercantil del representante legal.

6. Fotocopia de constancia de la última Inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado (RTU).

3.2 Obligaciones de los proveedores

Son obligaciones de los proveedores:

- a) Proporcionar todos los lineamientos y especificaciones necesarias de los productos.
- b) Definir e informar el procedimiento de entrega de mercaderías.
- c) Entregar los productos y las facturas correspondientes, con la oportunidad pactada y en el lugar acordado en un plazo no mayor del indicado en la cotización, a partir de la fecha de la orden de compra de que se trate.
- d) Garantizar la calidad y cantidad de las mercaderías.
- e) Notificar oportunamente las variaciones en los precios de las mercaderías.

3.3 Catálogo de proveedores

El Departamento de compras debe mantener un catálogo de proveedores actualizado y anualmente debe ser evaluado por el comité de compras.

3.4 Clasificación de proveedores

Los proveedores de Comercializadora de Papel, S.A. se clasifican de la siguiente forma:

Proveedores tipo “A”

Son todos aquellos que proveen de mercancías para la venta. Se consideran críticos por el tipo de producto que proporcionan a la empresa.

Proveedores tipo “B”

Son todos aquellos que proveen mercancías para la venta, pero de productos complementarios en el portafolio de productos de que ofrece la empresa.

Proveedores tipo “C”

Son asignados en esta categoría los proveedores que son una segunda opción de compra para la empresa en el momento en que no se puedan adquirir de los proveedores tipo “A”

Proveedores tipo “E”

Son todos aquellos a los que se les compra eventualmente por montos menores y su producto no es determinante en la gestión comercial.

Proveedores tipo “S”

Son todos aquellos que proveen suministros o servicios.

3.5 Correlativo de códigos y Plazos de crédito por tipo de proveedor

Los códigos de proveedores se asignan de acuerdo a su categoría y los plazos de crédito aceptados por Comercializadora de Papel, S.A. están autorizados de acuerdo al tipo de proveedor como sigue:

Proveedor	Código	Condiciones	Plazo
Tipo A	10,000 en adelante	Crédito	60 días
Tipo B	20,000 en adelante	Crédito	60 días
Tipo C	30,000 en adelante	Crédito	45 días
Tipo E	40,000 en adelante	Crédito y contado	30 días
Tipo S	50,000 en adelante	Crédito	30 días

4. Responsabilidad

El Departamento de contabilidad es el responsable de la apertura en el sistema de todos los códigos de proveedor ya sean de bienes como de servicios a través de la administración del modulo de cuentas por pagar que incluye:

- a) **Administración de la base de datos de proveedores.** Son aquellos datos inherentes al proveedor, los cuales deben ser únicos e irrepetibles, tales como: Nombre comercial, Razón social, domicilio fiscal, dirección comercial, teléfonos, número de identificación tributaria (NIT), entre otros.
- b) **Maestro de tipos de proveedores.** Son los diferentes tipos de proveedor clasificados en un grupo específico y sirve para controlar la distribución de las compras.

- c) **Maestro de plazos de crédito.** Son los plazos que los proveedores conceden a la empresa y los cuales están definidos en el sistema.

- d) **Maestro de condiciones de pago.** Son las condiciones de pago en las que se negocia la compra, ya sea pago anticipado, contra entrega o al crédito.

Los datos maestros son de suma importancia para el manejo de los proveedores por lo tanto deben mantenerse actualizados, para esto se designa al Contador general como el responsable de la validación de la información.

5. Procedimiento registro de proveedores

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Calificación de proveedores: Recibe del proveedor la papelería necesaria para su registro en el sistema.	Asistente de compras
2	Traslada al Gerente de compras para el análisis y aceptación:	
3	Analisis de aceptación: Los aspectos a analizar para la aceptación de proveedores son: a) Revisión de la solicitud (FK01) b) Acercamiento a los datos valederos. c) Investigación telefónica de referencias. d) Investigación en Infornet. e) Revisión de catalogo de productos. f) Visita al futuro proveedor. Evalúa la razonabilidad de la documentación, a fin de conocer la confiabilidad del servicio prestado o bien adquirido, así como verificar que no exista conflicto de intereses entre el personal de la compañía y los prestadores de servicios,	Gerente de compras.

	<p>evaluando los siguientes puntos:</p> <p>a) Antecedentes del proveedor o prestador de servicios, considerando el tener la evidencia de que el proveedor cuenta con un domicilio fiscal establecido.</p> <p>b) Giro del negocio de acuerdo al servicio prestado.</p> <p>4 Denegación: Informa al proveedor y el expediente se archiva como proveedores rescindidos.</p> <p>5 Aprobación: Traslada la papalería al Departamento de contabilidad para su registro en el sistema.</p> <p>6 Registro: Registra en el sistema los datos del proveedor de acuerdo al formulario (FK01) y asigna el código del proveedor de acuerdo con el tipo de proveedor y de servicio.</p> <p>7 Notificación: Informa al personal involucrado los términos y las condiciones bajo las cuales se acepta al proveedor, la asignación del código de identificación del proveedor. También si el proveedor no califica.</p> <p>8 Archivo: Archiva la solicitud, las facturas, cotizaciones, notas de crédito y débito, recibos de caja, documentos de cambio en la base de datos y seguimiento.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Asistente de compras</p> <p>Asistente de compras</p> <p>Contador general</p> <p>Gerente de compras</p> <p>Asistente de compras</p>
--	--	--

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración




COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.
Departamento de Compras
40 calle 15-42 zona 12, ciudad Guatemala. PBX: 27118916
SOLICITUD DE REGISTRO DE PROVEEDOR
FK01

Tipo de Proveedor: Mercaderías para la Venta: <input type="checkbox"/> Maquila: <input type="checkbox"/>	Código Proveedor:
Suministros: <input type="checkbox"/> Mobiliario y Equipo: <input type="checkbox"/> Servicios: <input type="checkbox"/>	Categoría:
Outsourcing: <input type="checkbox"/> Transporte: <input type="checkbox"/> Personal: <input type="checkbox"/>	Área:
Nombre Comercial: _____	
Razón Social: _____	
Dirección: _____	
Municipio: _____ Departamento: _____ País: _____	
Teléfonos: _____ Fax: _____ E-Mail: _____	
Pagina web: _____	
Registro Mercantil No. _____ Folio: _____ Libro: _____ Fecha: _____	
Patente de Comercio No _____ Folio: _____ Libro: _____ Categoría: _____	
Actividad económica principal: _____	
Nombre del Representante Legal: _____	
No. De Cédula: Orden _____ Registro: _____ Extendida en: _____	
Inscripción en el Registro Mercantil No. _____ Folio: _____ Libro: _____	
CONTACTOS CON EL PROVEEDOR	
Ejecutivo Principal: _____	
Teléfono directo: _____ Extension: _____ Celular: _____	
Correo electrónico: _____	
Ejecutivo Suplente: _____	
Teléfono directo: _____ Extension: _____ Celular: _____	
Correo electrónico: _____	

REFERENCIA PRINCIPALES CLIENTES.		
Nombre del Cliente: _____	Teléfono: _____	
Nombre del Cliente: _____	Teléfono: _____	
Nombre del Cliente: _____	Teléfono: _____	
INFORMACION PRINCIPALES PRODUCTOS		
Producto _____	Marca _____	Procedencia _____
Producto _____	Marca _____	Procedencia _____
Producto _____	Marca _____	Procedencia _____
POLITICA DE DESCUENTOS		
LA POLITICA DE DESCUENTOS APLICA POR:		
Volumen de Compra: _____		
Frecuencia de Compra: _____		
Pronto Pago: _____		
POLITICA DE CRÉDITO		
Contado: <input type="checkbox"/>	Anticipado: <input type="checkbox"/>	Contra Entrega: <input type="checkbox"/> _____
Crédito 15 días: <input type="checkbox"/>	Crédito 30 días: <input type="checkbox"/>	Crédito 45 días: <input type="checkbox"/>
Crédito 60 días: <input type="checkbox"/>	Crédito 90 días: <input type="checkbox"/>	
Carta de Crédito: <input type="checkbox"/>	Otros: _____	
POLITICA DE GARANTIA DE CALIDAD		
LA POLITICA DE GARANTIA DE CALIDAD SE EJECUTA POR:		
Producto en mal estado: _____		
Fecha de vencimiento: _____		
Otros: _____		
APOYO Y SERVICIO		
Ofrece entrega inmediata del producto: _____		
Ofrece servicio post-venta: _____		
Ofrece apoyo publicitario: _____		
Otros: _____		

OBLIGACIONES DE LOS PROVEEDORES	
El proveedor se obliga a: a) Proporcionar todos los lineamientos y especificaciones necesarias. b) Definir e informar el procedimiento de entrega de mercaderías. c) Entregar los productos y la o las facturas correspondientes, con la oportunidad pactada y en el lugar acordado, en un plazo no mayor del indicado en la cotización, a partir de la fecha de la orden de compra de que se trate. d) Garantizar la calidad y cantidad de los productos. e) Notificar oportunamente de las variaciones en los precios de los productos.	
OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR	
El proveedor tiene relación de hasta un tercer grado de consanguinidad o primero de afinidad con algún accionista o funcionario de la empresa: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Nombre del accionista o funcionario: _____	
OBSERVACIONES	
_____ _____ _____	
DOCUMENTOS A ADJUNTAR	
a) Fotocopia de Patente de Comercio b) Fotocopia de Inscripción en el Registro Mercantil c) Fotocopia del Documento de Identificación del Representante Legal d) Fotocopia de la Inscripción de la Representación Legal en el Registro Mercantil e) Fotocopia del RTU actualizado.	
Por este medio hago constar que la información antes descrita es verídica, autorizándose a Distribuidora de Papel, S.A. a realizar las confirmaciones que considere pertinentes. Así mismo se acepta que un delegado de la empresa visite nuestras instalaciones.	
_____ Firma del Representante Legal:	_____ Sello Proveedor:
USO EXCLUSIVO DE DISTRIBUIDORA DE PAPEL, S.A.	
APROBADA: <input type="checkbox"/>	CATEGORIA ASIGNADA: "A" <input type="checkbox"/> "B" <input type="checkbox"/> "C" <input type="checkbox"/> "E" <input type="checkbox"/>
RECHAZADA: <input type="checkbox"/>	MOTIVO: _____
EVALUADOR: _____	GERENTE DE COMPRAS: _____
AUTORIZADO: _____	OPERADO POR: _____
FECHA: _____	
JLVV/jlvv	

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: COM	Número: 03
		Fecha de Emisión: 07-01-2011	
	Gestión de Compras	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Comité de Compras.			

1. Objetivo

Realizar las compras apegados al presupuesto aprobado, cumpliendo con los principios de austeridad, transparencia y ética.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al Departamento de compras, logística, contabilidad y ventas.

3. Normas y políticas

No podrán presentarse a autorización, solicitudes de compra que no cumplan con la información y documentos básicos: Solicitud de registro de proveedores (FK01) con su papelería legal, las tres cotizaciones realizadas por el Departamento de compras.

No se autorizarán compras que impliquen conflictos de intereses.

4. Responsabilidad

El Comité de compras tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:

- a) Aprobar o rechazar las compras mayores a Q50,000.00 que no estén presupuestadas.
- b) Analizar e identificar la mejor opción de compra, de las cotizaciones presentadas por el Departamento de compras.

- c) Analizar y aprobar la contratación de servicios de outsourcing.
- d) Revisión del directorio de proveedores una vez al año.
- e) Actualización del manual de políticas y procedimientos de compras.
- f) Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa para garantizar las adquisiciones de los bienes o servicios contratados por la empresa.

4.1 El comité de compras

El comité de compras está integrado por:


- a) Gerente de compras
- b) Gerente de ventas
- c) Contador general
- d) Gerente de logística
- e) Gerente requirente

5. Procedimiento del comité de compras

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Reuniones: Para el conocimiento, revisión y autorización de las compras y gastos que le competen según los montos establecidos, el comité de compras se reunirá quincenalmente o en cualquier momento en que se necesite autorizar compras urgentes según las	Comité de compras

	necesidades del Departamento de ventas u otro departamento.	
2	Documentos: Presenta los documentos de cotización e investigación de proveedores.	Gerente de compras
3	Evaluación: Evalúa los riesgos y aspectos importantes para la autorización de las compras o contrataciones.	Comité de compras
4	Acuerdos: Formaliza por escrito y firman por lo menos por tres participantes de los integrantes del mismo.	Contador general
5	Registro: Las resoluciones del comité de compras quedan registradas y su archivo quedará en custodia de la Gerencia de compras.	Gerencia de compras
	Fin del procedimiento.	

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: COM	Número: 04
		Fecha de Emisión: 07-01-2011	
	Gestión de Compras	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Compras.			

Descripción y cuentas de jornalización

Compras:

Es una cuenta nominal del costo de ventas. En esta cuenta incluimos todas las mercancías que compramos durante el período contable con el objeto de venderlas.

En general, incluirá en la cuenta compras, la adquisición de mercancía que normalmente entran en la empresa para venderlas y cumplir con el objeto para el cual fue creada.


No incluirá en esta cuenta la compra de terrenos maquinarias, edificios, equipos, instalaciones, etc.

La cuenta Compras tendrá siempre saldo deudor.

Esta cuenta está relacionada con el Inventario disponible para la venta y la cuenta de Proveedores.

Se genera cuando se ingresan al sistema las facturas por compra de mercaderías.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: COM	Número: 05
		Fecha de Emisión: 07-01-2011	
	Gestión de Compras	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Procedimiento de Compras.			

1. Objetivo

Establecer los pasos a seguir para la gestión de compras realizadas por Comercializadora de Papel, S.A.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al Departamento de compras.

3. Normas y políticas

3.1 Conflictos de intereses

Está prohibido que socios, funcionarios y otros empleados de Comercializadora de Papel, S.A. se constituyan como proveedores de bienes y servicios de la empresa.

Se debe considerar primero el interés de la empresa en todas las decisiones de compra, por sobre el interés particular de las áreas.

Se prohíbe a los funcionarios de la empresa, recibir dadas o cualquier otro tipo de compensación de parte de los proveedores.

3.2 Financiamiento de proveedores

No comprar al contado, se debe obtener el mayor financiamiento de los proveedores. Por lo tanto el Departamento de compras debe negociar plazos especiales con los proveedores, con la finalidad de obtener el mayor plazo de financiamiento y debe informar a Tesorería sobre las condiciones negociadas con los proveedores. Sin embargo el Departamento de compras solicitará anticipos a

proveedores únicamente cuando se hayan requerido en la cotización seleccionada.

3.3 Empaques de las mercaderías

Se prohíbe alterar, remover, modificar, re etiquetar, ocultar, romper o cambiar el embalaje o empaque original de la mercadería, ni sus marcas o etiquetas, a menos que las modificaciones o alteraciones sean aprobadas por el proveedor.

3.4 Proveedor único en el país

Si solo existe un proveedor en el país o no existen, se debe consultar con proveedores del exterior.

3.5 Alquiler de equipos

Se debe considerar la conveniencia de alquilar equipos en vez de comprarlos, la no utilización del efectivo en forma masiva puede permitir utilizarlo como capital de trabajo.

4. Responsabilidad

4.1 Compras

Toda compra de bienes o contratación de servicios, debe realizarla únicamente el Departamento de compras, considerando las características e indicaciones específicas requeridas.

Es responsabilidad del Departamento de compras adquirir las mercaderías para la venta, así como los insumos, materiales y equipo necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los lineamientos de precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega, y condiciones de pago; una vez recibido el producto, es necesario verificar que se cumplan con los requisitos mencionados. Proveer a todas las áreas de la empresa de papelería y útiles, enseres de mantenimiento, materiales, suministros y material publicitario.

4.2 Inventarios

La empresa debe conservar en inventario los productos en cantidades adecuadas a fin de satisfacer la demanda de los clientes; para tal efecto el Departamento de compras debe realizar en el tiempo oportuno las órdenes de compra a los proveedores.

4.3 Requerimiento de compras

Toda solicitud de compra de mercaderías, de otros bienes o servicios, debe realizarse a través del formulario de "Requerimiento de compra".

El Requerimiento de compra debe contar con el visto bueno del Gerente de área solicitante quien debe evaluar:

- a) Justificación de la compra.
- b) Existencia en inventario.
- c) Presupuesto.

Toda gestión de compra debe indicar en forma precisa y detallada, las características técnicas y físicas, con el propósito de facilitar las cotizaciones, la comparación y la selección del proveedor.

4.4 Autorización del requerimiento de compra

Los Requerimientos de compra deben evaluarse previamente a la realización del proceso de compra, verificando si hay existencia del bien, evaluando si es necesario realizar la compra.

Los Requerimientos de compra deben ser aprobados previamente por el Gerente de compras y/o el Gerente de área.

4.5 Cotizaciones

Todas las compras mayores a Q1,000.00 deben cotizarse por lo menos con tres proveedores diferentes, contemplando características homogéneas y los requerimientos solicitados.

Nombre del proveedor, precio del producto, garantía, tiempo de entrega y otros datos importantes.

Los documentos de soporte de las cotizaciones deben adjuntarse en el Requerimiento de compra correspondiente.

4.6 Excepciones

Se exceptúan los casos en los que hay únicamente un proveedor. Para aclarar esta situación se anotarán las observaciones en la gestión correspondiente.

No se hará cotización en los casos en que se haya gestionado una compra del mismo producto en los últimos quince días.

No se hará cotización con los proveedores que son socios comerciales de la empresa a través de contratos de exclusividad y que estén debidamente autorizados por el Consejo de Administración y con quienes se mantienen relaciones comerciales mutuamente beneficiosas.

4.7 Selección de la cotización

Para seleccionar la cotización más conveniente se deben considerar los siguientes aspectos:

- a) Calidad del artículo en cuanto a durabilidad, seguridad, etc.

- b) Garantía y respaldo del proveedor.

- c) Precio
- d) Tiempo de entrega
- e) Servicio
- f) Mantenimiento y
- g) Categoría del proveedor.
- h) Condiciones de Pago.

4.8 Aprobación de las compras

Todas las compras deben ser autorizadas por los funcionarios de acuerdo al monto de las mismas:

- | | | |
|-----------------------|-----------|-------------|
| a) Gerente de compras | Hasta | Q 25,000.00 |
| b) Gerente general | Hasta | Q 50,000.00 |
| c) Comité de compras | Mayores a | Q 50,000.00 |

En caso de ausencia temporal de un funcionario con atribuciones de aprobación, éste debe asignar por escrito a un delegado, no obstante, a su regreso debe confirmar las autorizaciones realizadas en su ausencia.

Está prohibido fraccionar las compras para incluirlas dentro de los límites de aprobación correspondiente o para realizarlas a través de caja chica.

4.9 Pedidos

El proveedor podrá sugerir un pedido inicial que ayude a la empresa a lograr la mejor combinación de existencias de mercadería con el fin de mejorar la posibilidad de éxito del negocio.

La composición de todos los pedidos posteriores de mercadería son responsabilidad exclusiva de la empresa.

4.10 Emisión de órdenes de compra

Todo abastecimiento de productos debe realizarse única y exclusivamente con órdenes de compra. Una vez aprobada la compra se debe emitir la orden de compra correspondiente.

5. Procedimiento de compras

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Requerimiento de compras: Evalúa la existencia en inventarios de mercaderías y otros productos, así como su rotación y necesidad de compra.	Gerente de compras
2	Cotizaciones: Realiza tres cotizaciones si las compras son mayores a Q1,000.00 o ninguna en caso de proveedores que son socios comerciales.	Asistente de compras
3	Autorización: Autoriza la emisión de la orden de compra correspondiente.	Gerente de compras / Comité de compras
4	Órdenes de compra: Emite la orden de compra, la cual debe ser clara y exacta en cuanto a las condiciones de la compra, tales como: a) Nombre del proveedor b) Cantidad a comprar c) Descripción de los bienes o servicios d) Precio unitario	Asistente de compras


	<p>e) Precio total</p> <p>f) Condiciones de pago y otros.</p> <p>5 Pagos anticipados: Solicita emisión de cheque con una solicitud de fondos para realizar compras de contado cuando así se determina.</p> <p>6 Envío de orden de compra: Envía la orden de compra al proveedor seleccionado para que realice el despacho correspondiente.</p> <p>7 Confirmación: Confirma el envío de la orden de compra, directamente con el proveedor.</p> <p>8 Compra: Confirma la aceptación del pedido y procede a abastecer de los productos o servicios requeridos.</p> <p>9 Recepción del las mercaderías: Coordinan la recepción del producto, de manera que sea de su conformidad.</p> <p>10 Incumplimiento del pedido:</p> <p>Entrega: Si el proveedor no cumple con la entrega o la negociación pactada, se realizan las gestiones para la compra a la segunda mejor opción.</p> <p>Recepción parcial: En algunos casos se recibe parte de las compras de acuerdo a las disponibilidades de producto que reporten los proveedores. Realizan ajustes en la orden de compra o ingresar únicamente al inventario las cantidades recibidas y solicitan al proveedor una nota de crédito.</p> <p>Defectos: Si existen artículos con defectos, se comunican inmediatamente con el proveedor para su reemplazo o devolución.</p>	<p>Gerente de compras</p> <p>Asistente de compras</p> <p>Asistente de compras</p> <p>Proveedor</p> <p>Asistente de compras / Jefe de bodega</p> <p>Gerente de compras / Jefe de bodega</p>
--	---	--


11	<p>Calidad: Si el producto presenta una calidad distinta a la solicitada, se comunica al Gerente de compras para que se compre con la segunda opción, cuidando que el tiempo de entrega no afecte las actividades comerciales de la empresa. Se verifica el inventario de reserva.</p> <p>Precio: Si se recibe mercaderías con precio más bajo o alto en relación a la orden de compra, se realiza una validación de la factura contra la orden de compra, informa al Gerente de compras, quien autoriza si se ingresa al sistema o se solicita nota de crédito, refacturación o se vuelve a emitir otra orden de compra debidamente justificada.</p> <p>Cumplimiento del pedido: Cuando el proveedor cumple con el pedido según la orden de compra, el Jefe de bodega aceptará la compra, observando el cumplimiento del procedimiento de “Control de inventarios” (COM 06)</p> <p>Fin del procedimiento</p>	Jefe de bodega
----	--	-----------------------

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:

Orden de compra

	Datos de Facturación:		ORDEN DE COMPRA No.			
	COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.		No. 000001			
	40 calle 15-42 zona 12. NIT: 123456-7		FECHA:			
PROVEEDOR						
NOMBRE				Factura:		
CODIGO:				Fecha:		
CONTACTO:				Valor:		
DIRECCION:				Plazo:		
TELEFONO:				Cheque:		
FORMA DE PAGO:		CONTADO <input type="checkbox"/> CREDITO <input type="checkbox"/> DIAS		Recibo:		
Codigo	U. Media	PRODUCTO		Cantidad	Costo U.	Total Línea
Valor en Letras:					Q	-
CONDICIONES:						
1	El número de esta Orden de Compra debe indicarse en la factura a recibir.					
2	Los artículos y servicios deben facturarse como lo describe la Orden de Compra.					
3	Adjuntar copia de la Factura a esta Orden de Compra					
4	La empresa se reserva el derecho a devolver la mercadería por estar en mal estado, no llenar las condiciones requeridas o estar fuera del plazo de tiempo de entrega.					
5	Si el proveedor no manifiesta ninguna objeción por las condiciones estipuladas al recibir esta Orden de Compra, éstas se darán por aceptadas.					
6	La recepción de mercadería es de lunes a viernes en horario de 8:00 a 17:00 hrs.					
7	Para trámite de pago, tramitar la contraseña respectiva adjuntando la Orden de Compra original					
AUTORIZACION						
(F) _____			(F) _____			
Elaborado por			Gerente de Compras			

	PROCEDIMIENTOS	Código: COM	Número: 06
		Fecha de Emisión: 07-01-2011	
	Gestión de Compras	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Cuentas por Pagar - Proveedores.			

Descripción y cuentas de jornalización

Las Cuentas por Pagar – Proveedores:

Es una cuenta del pasivo corriente en la que se contabilizan las deudas que la empresa adquiere con los proveedores tanto nacionales como del exterior por la compra al crédito de mercaderías destinadas para la venta.

Proveedores Nacionales:

Esta cuenta se utiliza para registrar a los proveedores locales, por compra de mercadería. El saldo normal de esta cuenta es acreedor.

Se abona con la compra de mercaderías al crédito y al inicio de cada ejercicio contable. Se carga con el pago que se realice a cada proveedor.


Proveedores del Exterior

Esta cuenta se utiliza para registrar a los proveedores del extranjero.

Esta cuenta está relacionada con las cuentas de Compras e Inventarios.

Se genera cuando se ingresan al sistema las facturas por compra de mercaderías al crédito.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: COM	Número: 07
		Fecha de Emisión: 07-01-2011	
	Gestión de Compras	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Control de Gastos.			

1. Objetivo

Asegurar que los gastos realizados son los necesarios para el desarrollo de la operación.

2. Alcance

Gastos de ventas, gastos de administración y gastos de financiamiento, generados por las áreas funcionales de la empresa.

3. Normas y políticas

Todos los gastos ordinarios y extraordinarios deben estar debidamente firmados por el Gerente de área.

Deben evaluarse con cuidado los gastos para cada área o centro de responsabilidad.

La planificación de gastos debe involucrar a todos los niveles de la administración.

3.1 Gastos

Los gastos normales para el funcionamiento de la empresa son:

3.1.1 Gastos sobre compras

Fletes y acarreos

Carga y descarga

Impuestos

3.1.2 Gastos de ventas

- Sueldos
- Comisiones
- Prestaciones laborales
- Gastos generales
- Publicidad
- Arrendamientos
- Fleteo
- Seguros

3.1.3 Gastos de Administración

- Sueldos
- Prestaciones laborales
- Gastos generales
- Arrendamientos
- Honorarios
- Papelería y útiles
- Suscripciones

3.1.4 Gastos de financiamiento

- Intereses
- Comisiones por documentos descontados

Todos los gastos adicionales deben ser debidamente autorizados por el comité de compras.

4. Responsabilidad

Es responsabilidad de cada Gerente de área, autorizar los gastos necesarios y exclusivos para el uso de las operaciones de la empresa.

Es responsabilidad del Departamento de compras, la verificación de la razonabilidad de los gastos.

Es responsabilidad del Departamento de contabilidad la verificación de la recepción de los bienes o servicios adquiridos.

5. Procedimiento de control de gastos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Autorización: Determina el grado de importancia para adquirir un compromiso con un proveedor o contratista, evalúa si el gasto esta dentro del listado de gastos autorizados por la administración para poder operar.	Gerente de compras / Comité de compras
2	Caja chica: Paga los gastos por atención a clientes, las facturas deben estar autorizadas en el reverso por el Gerente de área.	Encargado fondo fijo
3	Gastos extraordinarios: Justifica los gastos extraordinarios demostrando el costo/beneficio. Este análisis es presentado al Comité de compras debidamente pre autorizado por el Gerente de área para su evaluación y autorización.	Gerente solicitante
4	Clasificación: Clasifica los gastos de acuerdo a los tipos de gastos autorizados por la administración: Gastos de compras, Gastos de ventas, Gastos de Administración y Gastos de Financiamiento.	Contador general
5	Registro: Registra en el libro de compras y gastos y en pólizas contables correspondientes; lleva un control sobre los requisitos legales y de pago de los mismos.	Contador general
6	Verificación: Verifica que los productos o servicios se hayan recibido íntegramente. Fin del procedimiento.	Auditoría interna

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: COM	Número: 08
		Fecha de Emisión: 07-01-2011	
	Gestión de Compras	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Inventarios			

Descripción y cuentas de jornalización

Inventarios

Los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio.


La base de toda empresa comercial es su Inventario y en esta cuenta se registran todas las mercaderías para la venta y esta integrado por varias subcuentas, el tratamiento contable es el mismo para todas, el saldo de esta cuenta es deudor. A continuación se describen todas las subcuentas:

Se carga con el valor de las compras ya sean locales, o importaciones que se realizan en un periodo determinado.

Se abonan con todas las salidas por venta, deterioro por vencimiento de productos, entrega de muestras.

Se generan en el sistema cuando son ingresados los productos disponibles para la venta.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: COM	Número: 09
		Fecha de Emisión: 07-01-2011	
	Gestión de Compras	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Control de Inventarios			

1. Objetivo

Definir el procedimiento para el ingreso, egreso y control del Inventario en la bodega de mercaderías para la venta.

2. Alcance

Departamento de Logística, Bodega de mercaderías, Departamento de compras, Departamento de contabilidad.

3. Normas y políticas

3.1 Entradas a bodega

Todo producto debe ser recibido únicamente con la orden de compra debidamente autorizada por el Departamento de compras y la factura del proveedor.

3.2 Salidas de bodega

Las salidas de bodega de mercaderías para la venta se deben realizar únicamente con la emisión de la factura correspondiente. Los requerimientos de suministros y otros inventarios se deben realizar únicamente con Salida de bodega.

3.3 Entrega de mercaderías

Se prohíbe la entrega de mercaderías a los vendedores, exceptuándose las muestras de productos debidamente facturadas al código correspondiente.

3.4 Devoluciones sobre ventas

Las devoluciones deben de estar respaldadas y justificadas para evitar los costos de transporte.

4. Responsabilidad

4.1 Administración

El Jefe de bodega es el responsable de los ingresos y egresos de bodega, recepción de mercaderías, registro de las salidas de la bodega a través de la facturación, almacenamiento, despachos y coordinación de las existencias con el Departamento de compras y registros con el Departamento de contabilidad.

El Asistente de compras es responsable de coordinar con el Jefe de Bodega, las órdenes de compra de los productos que recibirá para que realice el control respectivo. El Gerente de compras es responsable además de la supervisión con Jefe de Bodega de las existencias para el cumplimiento adecuado de los procedimientos asignados.

4.2 Registro

El Departamento de contabilidad es el responsable del registro de las entradas al inventario de mercaderías a través del ingreso de los productos por medio del formulario de Ingreso a Bodega y la factura cambiaria. Así mismo de los ajustes al inventario por diferencias o errores en la operación que estén debidamente autorizadas por el Gerente de Logística, previo conteo físico de los inventarios.

5. Procedimiento de ingresos a bodega – recepción de mercaderías

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Órdenes de compra: Envía al Jefe de bodega las órdenes de compra autorizadas, las cuales contendrán los precios y cantidades de los productos, así como las especificaciones y condiciones de la compra para su respectivo ingreso.	Asistente de compras

2	Archivo: Archiva en orden cronológico las órdenes de compra recibidas del Departamento de compras.	Jefe de bodega
3	Revisión: En la fecha de recepción de las mercaderías por parte del proveedor, el Jefe de bodega revisa lo siguiente: a) Que todo producto que ingrese a bodega cuente con su orden de compra debidamente autorizada por el departamento de compras y que cuadren los productos, cantidades, unidades de medida, precio, el total de la factura vs. orden de compra y codificación por cada ítem recibido. b) Que la factura cambiaria contenga la información legal necesaria: Nombre, domicilio fiscal, NIT, entre otros.	Jefe de bodega
4	Denegación: Si la factura no cuadra con la orden de compra, no recibe la mercadería, informa al Gerente de compras que el requerimiento de la orden de compra no cuadra con la factura.	Jefe de bodega
5	Reclamo: Realiza el reclamo y da seguimiento correspondiente al proveedor y comunica al Jefe de bodega el término y plazo acordado con el proveedor.	Gerente de compras
6	Nota de crédito: Solicita al proveedor nota de crédito por diferencia en precios o producto no recibido y facturado.	Gerente de compras
7	Refacturación: Si los datos de facturación no son los correctos, solicita al proveedor la emisión de una nueva factura corregida.	Asistente de compras
8	Aceptación: Cuando resulte conforme, sella y firma la factura original anota la fecha y hora de la	Jefe de bodega

<p>9</p>	<p>recepción del pedido en el original.</p> <p>Documentos: Conserva una copia de la factura para su archivo en el expediente de proveedores, entrega al proveedor la factura original sellada, que sirve para que el proveedor solicite contraseña de pago en el departamento de contabilidad.</p>	<p>Jefe de bodega</p>
<p>10</p>	<p>Ingreso a bodega: Con la copia de la factura, elabora un Ingreso a bodega, el mismo que se efectuará en original y dos copias, el cual debe trasladar al Departamento de contabilidad.</p>	<p>Jefe de bodega</p>
<p>11</p>	<p>Registro: Ingresas las mercaderías al sistema de inventarios teóricos.</p>	<p>Asistente de contabilidad</p>
<p>12</p>	<p>Almacenaje: Supervisa la recepción, clasificación y control del inventario de acuerdo con sus dimensiones.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Jefe de bodega</p>

5.1 Procedimiento de egresos de bodega

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>1</p>	<p>Mercaderías: Para los egresos de las mercaderías de bodega se debe tomar en cuenta los “Procedimientos de facturación” (LOG 02).</p>	<p>Jefe de bodega</p>
<p>2</p>	<p>Suministros y otros: Para la salida de suministros y otros inventarios como librería, útiles y enseres, material promocional y otros, se deberá realizar llenando un formulario de Salida de bodega.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Jefe de bodega</p>

5.2 Procedimiento de toma física de inventarios

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Toma física de inventario: Realiza conteos físicos a los inventarios bajo su responsabilidad para cerciorarse de la existencia física de los mismos vs. el inventario teórico registrado por contabilidad.	Jefe de bodega
2	Fechas: Los conteos deben realizarse semanalmente y para ello almacena las mercaderías de forma ordenada para facilitar esta labor, elige un día de poco movimiento y cuando tenga disponibilidad de tiempo, e informa al Auditor Interno.	Jefe de bodega
3	Control interno: Realiza conteos a los inventarios físicos periódicamente y de forma sorpresiva. Realiza un inventario físico al cierre de mes para cotejarlo contablemente en valores y cantidades para garantizar la razonabilidad de las cifras registradas en los estados financieros.	Contador general / Auditoría interna
4	Archivo: Deja evidencia del conteo, con la firma de los responsables del levantamiento del inventario.	Auditoría interna
5	Estado de los inventarios: Informa sobre la existencia de productos obsoletos, productos en mal estado, producto deteriorado, deduciendo responsabilidades o solicitando los ajustes correspondientes, toda vez estos estén debidamente justificados y documentados y traslada al Contador general.	Jefe de bodega
6	Registro de los ajustes: Realiza el ajuste a los	Contador general

	<p>inventarios dejando evidencia de las operaciones realizadas junto a la solicitud correspondiente.</p> <p>7 Faltantes: Deduce responsabilidades a los encargados del manejo de inventarios por los faltantes en los conteos realizados, e informa al Departamento de recursos humanos.</p> <p>8 Existencias: Determina el inventario mínimo que se debe tener almacenado en bodega y el inventario de seguridad, para garantizar el despacho oportuno a los clientes.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Auditoría interna</p> <p>Gerencia de compras</p>
--	--	---

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:

Ingreso a bodega:

	COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. Departamento de Logística	No. 00001			
INGRESO A BODEGA					
FECHA: _____	PRODUCTO TERMINADO <input type="text"/>	OTROS: <input type="text"/>			
PROVEEDOR: _____		No. DE FACTURA: _____			
CODIGO	DESCRIPCION	U/M	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
CANTIDAD TOTAL:					
JEFE DE BODEGA:			CONTABILIDAD:		
ORIGINAL: CONTABILIDAD					


Salida de Bodega:

		COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.		No. 00001
		Departamento de Logística		
SALIDA DE BODEGA				
FECHA: _____		DEPARTAMENTO: _____		TURNO: _____
CODIGO ARTICULO	DESCRIPCION DEL ARTICULO	CANTIDAD	U / M	

SOLICITADO POR:	AUTORIZADO POR:	DESPACHADO POR:	RECIBIDO POR:

ORIGINAL: BODEGA

4.8 Procedimientos gestión comercial

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: VEN	Número: 01
		Fecha de Emisión: 14-01-2011	
	Gestión Comercial	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Gestión de ventas y mercadeo			

1. Objetivo

Establecer los lineamientos para llevar a cabo el proceso de ventas y las actividades que comprenden la toma de pedidos, el apoyo de los diversos departamentos que intervienen en el proceso de venta.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al Gerente general, Director comercial y al Departamento de ventas y todas sus divisiones.

3. Normas y políticas

3.1 Políticas a observar

Se deben observar los “**Procedimientos de Gestión de créditos y cobros**” (CRE 01 al 09) y “**Procedimientos de facturación**” (LOG 02 y 03).

3.2 Comunicación con el cliente

La Dirección comercial debe mantener disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

4. Responsabilidad

Es responsabilidad de la Dirección comercial establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir y coordinar el trabajo del personal de ventas.

Determinar el presupuesto de ventas y asignar las tareas al equipo de ventas, así como velar por el cumplimiento de los objetivos de ventas y cobros.

4.1 Estudio de mercados

El Departamento de mercadeo y ventas debe realizar estudios sobre el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, investigar sus hábitos de compra, lugares, preferencias, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios. La Gerencia general y la Dirección comercial deben fijar los objetivos y determinar las actividades comerciales de la empresa.

4.2 Presupuesto de ventas

La Dirección comercial debe coordinar las actividades que permitan realizar el presupuesto anual de ventas estimando el cálculo del volumen probable de ventas, para controlar los gastos y presupuestar la utilidad del periodo. El presupuesto debe realizarse por meses, áreas geográficas, segmentos y productos.

4.3 Compras

El Director comercial debe coordinar con el área de compras el abastecimiento de producto para que exista disponibilidad de inventarios para la venta.

4.4 Crédito

El Departamento de ventas debe cumplir con las políticas de créditos establecidas para la apertura de clientes nuevos, otorgamiento de créditos, gestión de cobro, depósitos y liquidación de cobros entre otros.

4.5 Distribución

El Departamento de ventas debe coordinar la distribución del producto con el área de logística, dándoles prioridad a los clientes tipo "A" y a aquellos clientes que estén dentro de los términos de crédito establecidos.

4.6 Precios de venta

Mantener actualizado los precios de venta de los productos por cada segmento, debidamente autorizado por la Dirección de la empresa.

4.7 Clasificación de clientes

Se clasificarán a los clientes de acuerdo a su segmento de mercado de la siguiente forma:

- a) **Mayoristas:** son los clientes que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que realizan compras habituales.

- b) **Distribuidores:** son aquellos que realizan compras en mayor cantidad, a tal punto que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Es fundamental para la empresa retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir al cliente como muy importante y valioso para la empresa.

- c) **Distribuidores Junior:** son aquellos que realizan compras en mayor cantidad, pero por debajo de los Distribuidores normales, y por lo tanto tienen un precio distinto.

- d) **Semimayoreo:** son aquellos clientes cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

- e) **Supermercados:** son clientes especiales ya que su forma de distribución y aceptación del mercado le da oportunidad a la empresa de llegar a consumidores quienes buscan una importante variedad de productos, marcas, precios y estilos.

- f) **Institucionales Distribuidores:** son clientes con una estructura establecida para poder distribuir los productos a empresas, restaurantes, bancos, entre otros.

- g) **Institucionales Directos:** estos son clientes usuarios de los productos de la empresa para consumo directo los cuales son atendidos directamente por Copasa.

También se clasifican a los clientes de acuerdo al volumen de ventas y record crediticio como clientes, A, B y C.

4.8 Promociones, ofertas, descuentos y muestras

El Director comercial es el único responsable de autorizar promociones, ofertas y descuentos especiales que ayudan a estimular la demanda de los productos, mejorar la rotación de las ventas que permitan realizar el inventario sin ocasionar pérdidas.

4.9 Descuentos fuera de factura

No realizar descuentos adicionales fuera de la facturación, con el objetivo de recuperar por lo menos el 98% de lo facturado, el 2% corresponderá al descuento por pronto pago a los veinticinco días.

4.10 Catalogo de productos

Por ser una empresa dedicada a satisfacer las necesidades básicas de los clientes ofrece una gran variedad de productos funcionales y de consumo masivo de acuerdo a la categoría o segmento de mercado, entre los cuales se encuentran:

- 1) Papel Higiénico Monja Blanca
- 2) Papel Higiénico Floral
- 3) Papel Higiénico Suave
- 4) Papel Higiénico Supernatural

- 5) Papel Higiénico Status
- 6) Servilleta Floral
- 7) Toalla Monja Blanca
- 8) Toalla Floral
- 9) Toalla decorada Serviclass
- 10) Papel Higiénico Jumbo Roll
- 11) Toalla Interford
- 12) Dispensadores de papel

4.11 Supervisión

Los Supervisores de ventas deben velar por el cumplimiento de los objetivos del Departamento de ventas, realizar chequeos e informes de las actividades de la competencia, monitoreo de precios y espacios en los puntos de venta, evaluación de los vendedores para el sostenimiento y desarrollo del segmento a su cargo.

Los Supervisores de Ventas deben realizar verificación de facturas de crédito a los clientes de los Vendedores a su cargo; por lo tanto, esta verificación debe ser uno de los aspectos que invariablemente el Supervisor incluya como asunto a tratar en sus visitas diarias a los clientes.

Se debe comprometer a los Supervisores de ventas en la labor de confirmación y recuperación del crédito de sus Vendedores. Deben realizar labores como otorgar el visto bueno a la solicitud de crédito, revisar el estado de cuenta semanal de cada vendedor y darle seguimiento de cobro juntamente con el vendedor.

4.12 Vendedores

Los vendedores deben cumplir con las visitas a los clientes con su ruta lógica de venta y cobro, el vendedor debe ofrecer el catalogo de productos que trabaja la empresa, así como explicar a los clientes las políticas de venta, despacho y crédito, entro otros, así como ejercer el cobro de saldos vencidos.

4.13 Asistentes de ventas

Ingreso y seguimiento de pedidos, nivel de servicio a la fuerza de ventas.

4.14 Mercaderistas

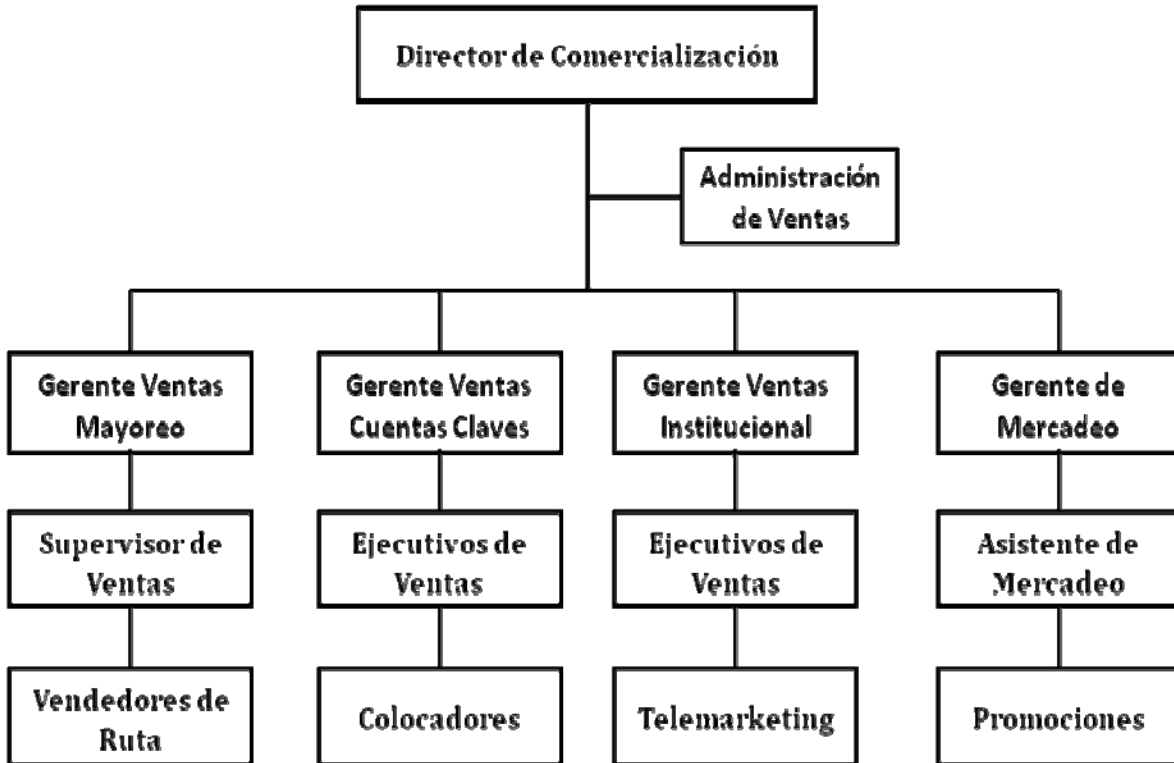
Cubrir la ruta de los clientes asignados, colocación y limpieza del producto, velar por los espacios asignados en los puntos de venta.

5. Procedimiento de ventas

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Toma de pedidos: Visita a los clientes de acuerdo a su ruta diaria asignada según frecuencia de visita; chequea existencias del producto, toma el pedido llenando la siguiente información: productos, cantidad sugerida al cliente, montos.	Vendedor
2	Firma de los pedidos: Solicita la firma en el “Formulario de pedido” (FV01) a los clientes cuando la visita es personal.	Vendedor
3	Pedidos vía telefónica: Cuando los clientes realizan pedidos vía telefónica, el vendedor anota en observaciones esta situación y anota el nombre de la persona que realizó el pedido.	Vendedor
4	Atención a clientes: Lleva un adecuado seguimiento a los clientes, visita de forma periódica para establecer una buena relación y comunicación con el mismo.	Vendedor
5	Apoyo a la venta: Busca el apoyo de los distintos Departamentos para proporcionar una atención inmediata a los clientes que solicitan información sobre los productos, requisitos de crédito, despachos, etc.	Vendedor / Supervisor

<p>6</p> <p>7</p> <p>8</p>	<p>Servicio al cliente: Todos los Departamentos de la empresa mantienen una completa actitud de servicio al cliente tanto interno como externo.</p> <p>Nivel de servicio: Velar por el cumplimiento de las visitas, ejecución de la venta, ingresos de pedidos, programación de los despachos y entrega de mercadería en coordinación con el departamento de créditos y de logística con el objetivo de mantener el nivel de servicio en menos días de inventario.</p> <p>Fichas de clientes: Evalúa la gestión de las rutas de los vendedores a través de fichas de clientes que contengan la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Datos del cliente y su clasificaciónb) Frecuencia de la visitac) Forma de pago y plazosd) Fecha de la última visita realizadae) Volumen de los pedidos del año anteriorf) Volumen de pedidos previstos para el año actualg) Cantidad despachada en el último pedidoh) La gama de productos con que se trabajai) Como y en qué cantidad trabajan con la competencia.j) Observaciones. <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Todo el personal</p> <p>Administrador de ventas</p> <p>Administrador de ventas</p>
---	--	--

Gráfica 9. Organigrama analítico departamento de ventas.




Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:

Formulario de pedidos.

	DISTRIBUIDORA DE PAPEL, S.A.		DEPARTAMENTO DE VENTAS	
	NOMBRE DEL CLIENTE: _____		FV01	PEDIDO No. 0001
DIAS DE CREDITO: <input type="text"/>	ESTRICTO CONTADO: <input type="text"/>	CODIGO CLIENTE: <input type="text"/>	CODIGO VENDEDOR: <input type="text"/>	

PRODUCTO	CODIGO	DESCRIPCION	PRESENTACION	EXISTENCIA	PEDIDO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TOTAL DEL PEDIDO Q.							


OBSERVACIONES:

FECHA:

FIRMA DEL CLIENTE:

FIRMA DEL VENDEDOR:

ESTE DOCUMENTO NO ES FACTURA CONTABLE.

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: COM	Número: 02
		Fecha de Emisión: 14-01-2011	
	Gestión de Comercial	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Ventas			

Descripción y cuentas de jornalización

Ventas

Es una transacción mercantil o de negocio, que representa la entrega de un artículo de comercio, una partida de mercancía, propiedad o bien, a cambio de efectivo, promesa de pago o equivalente en dinero, se registra y se consigna en función de la cantidad en efectivo este representa el principal ingreso de la empresa.

Ventas es una cuenta nominal de ingresos.

Las cuentas relacionadas con la venta son:


Inventarios, que constituye el giro normal del negocio, la venta de mercaderías.

Las cuentas de Caja y Bancos cuando la venta se realiza al estricto contado.

Cuentas por cobrar – Clientes cuando la venta se realiza al crédito.

Se generan con la facturación de los pedidos.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: VEN	Número: 03
		Fecha de Emisión: 14-01-2011	
	Gestión Comercial	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Precios de Venta.			

1. Objetivo

Establecer la estrategia de precios determinando y asignando los precios de venta de acuerdo al costo de adquisición de los productos, condiciones del mercado y macroeconómicas del país, velando siempre por la generación de rentabilidad para la empresa.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a la Gerencia general, Dirección comercial, Dirección de finanzas, y los Departamentos de contabilidad, Créditos y Auditoría interna.

3. Normas y políticas

3.1 Rentabilidad

Para determinar los precios de venta se debe tomar en cuenta en primer lugar la generación de rentabilidad para la empresa, tomando en cuenta los siguientes objetivos:

1. Obtener dinero
2. Desarrollarse
3. Mantenerse en el tiempo
4. Alcanzar nuevos mercados
5. Tener productos y servicios de buena calidad
6. Mantener un nivel de servicio eficiente.
7. Lograr la fidelidad de los clientes.

3.2 Determinación de los precios de venta

El precio es el valor monetario que se le asigna a los productos para la venta. Para poder determinar cuál será el o los precios de venta se usarán y analizarán los siguientes métodos:

3.2.1 Método de costos

Consiste en sumar todos los costos del producto y luego añadirle el % de margen de ganancia deseada.

3.2.2 Método de promedio de mercado

Consiste en determinar el precio de venta, basándose en el promedio de los precios de los productos similares que existan en el mercado a través del estudio del mercado.

Para definir los precios de venta, se debe formular la siguiente interrogante: ¿Cuánto creemos que estarían dispuestos a pagar por nuestros productos dados los precios de los productos de nuestra competencia?; dadas las características del producto, sus beneficios, su exclusividad, la identificación de la marca, el lugar de la venta y canal de distribución.

El decidirse por precios medios, es decir, precios cercanos al precio promedio del mercado, se tiene la ventaja de poder manejar precios bajos, y la desventaja de que son los de mayor competencia, pero esto tendría un resultado a mediano plazo el cual sería tener una demanda mayor y presencia en el mercado donde nuestros clientes podrán conocer y utilizar nuestros productos a un precio accesible.

Y en cuanto al optar por precios altos, se tiene la ventaja de lograr un mayor margen de ganancia, pero la desventaja de la posibilidad de perder clientes y que la competencia aprovecha posicionarse en el mercado que atendemos.

3.2.3 Inflación

El aumento en los precios de venta se debe determinar de acuerdo y en función a la inflación del país.

3.3 Evaluación

Determinar cuáles son los costos de adquisición de los productos comprados, tratando de alejarse lo más posible del punto de equilibrio donde los costos son iguales a las ventas.

De la mano de estas referencias debemos enfocarnos al mercado al cual dirigiremos los productos, los cuales podrán tener tendencias que los diferencia significativamente y de la misma forma la asignación de precios.

Competir con un precio más bajo daría mayores posibilidades de aumentar el número de clientes, así como la frecuencia de compra de nuestro producto, pero con la desventaja de que además de tener un bajo margen de ganancia, al optar por precios bajos necesitamos una buena reducción de gastos y tener una logística de distribución apropiada para poder minimizar el costo de traslado.

3.4 Convenios con proveedores

Para tener un precio estable en comparación a los precios promedios del mercado se deben realizar convenios con los proveedores para garantizar la estabilidad de los precios por lo menos durante tres meses.

3.5 Tipos de precios

A cada tipo de cliente se le otorgará un descuento de acuerdo al volumen de su compra, partiendo del precio de lista el cual debe ser calculado sobre un margen de 35% sobre el costo de producto, de esta forma se asegurará un precio especial para cada uno de ellos y poder manejar el margen según el volumen de venta que realizamos.

Tipos de Canal para asignación de precios

Canal	% Descuento
Distribuidor	5%
Mayorista	3%
Mayorista junior	2%
Venta al detalle	Precio de lista
Supermercados	Precio negociado
Institucionales	Precio negociado

El tener estos canales de distribución le ayudara a tener una estrategia de venta bien definida, para cada uno lo cual asegura un aumento en las ventas implementando rebajas, ofertas etc. Las cuales pueden ser dirigidas a cada uno esto podrá mantener su participación y presencia en el mercado, lo cual le permite tener una mejor estrategia de precios frente a la competencia.

4. Responsabilidad

Es responsabilidad de la Gerencia general, Dirección comercial y Dirección financiera autorizar y velar por que los precios de venta se mantengan actualizados de acuerdo a la estructura de costos y condiciones del mercado. Evaluando el riesgo de mercado constantemente, para poder ofrecer precios competitivos y que generen rentabilidad para la empresa, satisfaciendo los requisitos de los clientes.

Es responsabilidad del Departamento de contabilidad mantener actualizados los costos de adquisición de las mercaderías para poder evaluar periódicamente los costos frente a los precios de venta.

Es responsabilidad del Departamento de créditos el ingreso al sistema de los precios autorizados así como las promociones y ofertas.

Es responsabilidad del Departamento de créditos y cobros ingresar en la base de datos el tipo de precio que se le asignará a cada cliente.

Es responsabilidad del Auditor Interno realizar revisiones diarias, semanal y mensual de los precios asignados, que la estructura de precios vigentes esté debidamente autorizada y que coincida con la facturación final.

5. Procedimiento de asignación de precios

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Determinación de los costos: Mantiene actualizados los costos de las mercaderías adquiridas, ya que éstos constituyen uno de los instrumentos más importantes en la fijación de precios de venta.	Contador general
2	Evaluación: Evalúan los precios en el mercado y los costos de adquisición de los productos. Analizan cuales son las consecuencias técnicas de las decisiones tomadas. Evalúan las incidencias en los costos de la empresa. Calculan el impacto en el mercado que atiende la empresa.	GG - DC - DF
3	Determinación de la ganancia marginal: Determinan el porcentaje de ganancia marginal y con ello se determinan los precios por producto, tomando en cuenta los costos y gastos de operación.	GG - DC - DF
4	Fijación de precios: Fijan los precios por segmento o canal.	GG - DC - DF
5	Autorización de lista de precios: Se autoriza las listas de precios oficiales, las cuales son entregadas a todo el personal de ventas para su utilización.	GG - DC - DF


<p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p>	<p>Ingreso al sistema de precios: Graba en el sistema de precios por segmento, los precios autorizados, ofertas y promociones.</p> <p>Verificación: Verifica que el precio ingresado al sistema este de acuerdo al solicitado en el formulario de “Solicitud asignación de precio” (FV02)</p> <p>Asignación de tipo de precio: Asigna el tipo de precio en el sistema cuando crea el código del cliente y/o cuando es solicitado por el Departamento de ventas a través del formulario de “Corrección a la base de datos” (FC03).</p> <p>Registro: Mantiene un archivo permanente de todos los cambios realizados al sistema de precios y ofertas.</p> <p>Revisión: Verifica que los precios de venta coincidan contra la estructura de precios vigente.</p> <p>Fin del procedimiento</p>	<p>Asistente de créditos</p> <p>Gerente de créditos</p> <p>Gerente de créditos</p> <p>Secretaria de créditos</p> <p>Auditor interno</p>
--	---	--


GG – DC – DF = Gerencia general, Director comercial, Director financiero.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:

Formato solicitud asignación de precios:

COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DIRECCION COMERCIAL				
SOLICITUD ASIGNACIÓN DE PRECIO				
FECHA SOLICITUD:		_____		
FECHA DE VIGENCIA:	Del:	_____	Al:	_____
CÓDIGO CLIENTE:		_____		
NOMBRE DEL CLIENTE:		No. 0001		
TIPO DE PRECIO:		_____		
CÓDIGO DE DESCUENTO:		FV02		
		VENTAS		CONTA.
CÓDIGO PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Precio Anterior	Precio Nuevo	Costo
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
		Q -	Q -	Q -
AUTORIZACIÓN:				
DIRECCIÓN COMERCIAL	DIRECCIÓN FINANCIERA	GERENCIA GENERAL		
USO DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS				
RECIBIDO POR: _____		OPERADO ASISTENTE DE CRÉDITOS: _____		
FECHA: _____		FECHA: _____		
HORA: _____	REVISADO GERENTE DE CRÉDITOS: _____	HORA: _____		

	PROCEDIMIENTOS	Código: LOG	Revisado por: 01
		Fecha de Emisión: 14-01-2011	
	Gestión Comercial Logística	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Almacenamiento y Preservación del Inventario.			

1. Objetivos

Establecer los lineamientos para llevar a cabo el almacenamiento y preservación del inventario.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al Departamento de logística.

3. Normas y políticas

La empresa debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

4. Responsabilidad

Optimizar y asegurar el correcto abastecimiento desde el ingreso a bodega, hasta la entrega al cliente final.

5. Procedimiento de preservación del inventario

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Preservación del inventario: Asegura que se verifiquen los siguientes lineamientos para la preservación adecuada del inventario: a) Verifica que las tarimas tengan base de cartón. b) Almacena las mercaderías libre de humedad, de aceites y grasas. c) Verifica que el producto no este expuesto	Jefe de bodega

	<p>directamente a los rayos del sol.</p> <p>d) Verifica que se mantenga un control de plagas</p> <p>e) Se cerciora que el producto este separado de tomacorrientes, cables o lámparas que puedan provocar un incendio.</p> <p>f) Prohíbe al todo el personal fumar dentro de las instalaciones.</p> <p>g) Prohíbe realizar trabajos de soldadura o similares cerca del producto.</p> <p>h) Vela por que el producto sea movido con montacargas y pallets.</p> <p>i) Instruye a los montacarguistas para que no quemem el producto con el escape del mismo.</p> <p>j) Indica no golpear el producto con elementos de infraestructura.</p> <p>k) Delega la carga del producto con el debido cuidado para evitar devoluciones.</p> <p>2 Identificación de productos: Identifica los productos por medio del empaque primario o presentación comercial.</p> <p>3 Manejo de inventarios: Cada producto tendrá asignado por lo menos dos filas del mismo producto en la bodega.</p> <p>El producto para cambio de locación a bodega de despacho o para carga final es tomado de una misma fila de producto hasta que se terminen las existencias de esa fila. Una vez que se termine la existencia de la primera fila, se toma de la segunda fila consecutivamente hasta terminar las filas asignadas a cada producto.</p> <p>El personal de bodega reconoce cual es la</p>	<p>Jefe de bodega</p> <p>Auxiliares de bodega</p>
--	---	---


	<p>siguiente fila a utilizar mediante banderines rojos adheridos a la tarima. Cuando ingrese nuevo producto, éste es marcado para que se despache primero el más antiguo, a fin de que la los productos se despachen de acuerdo rotación de primeras entradas primeras salidas.</p> <p>4 Rotación: Verifica periódicamente que se aplique adecuadamente la rotación de los productos para asegurar el cumplimiento del sistema de rotación basada en el método fifo.</p> <p>5 Estiba: Presentación 1x24 110 fardos en una tarima con camas de 11 fardos. 2 tarimas como máximo por estiba. Presentación 4x12 60 fardos en una tarima, con camas de 6 fardos. 2 tarimas como máximo por estiba.</p> <p>6 Devoluciones: Evita que se realicen devoluciones de producto por mal manejo del producto por las siguientes causas: 1) Mercadería no solicitada. 2) Mercadería facturada y no despachada. 3) Mercadería dañada en transporte.</p> <p>7 Proveeduría: Resguarda y clasifica según su naturaleza en lugares adecuados para evitar su deterioro y facilitar el control de inventarios.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Jefe de bodega</p> <p>Auxiliares de bodega</p> <p>Jefe de bodega</p> <p>Jefe de bodega</p>
--	---	---

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:

Control para la preservación del Inventario:

COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.			P.T. No.:		
			Hecho por:		J.L.V.V.
			Fecha:		
			Revisado por:		C.A.V.P.
			Fecha:		
PRESERVACIÓN DEL INVENTARIO					
PRODUCTO	IDENTIFICACIÓN	ALMACENAMIENTO			
		CUIDADOS	si	no	OBSERVACIONES
Papel Higienico	Presentacion comercial	Libre de humedad			
		Exposicion al sol			
		Control de plagas			
PRODUCTO	PRESENTACION	ALMACENAMIENTO			
		ESTIBA	si	no	OBSERVACIONES
Papel Higienico	Fardos de 1X24	110 Fardos en 1 tarmina con camas de 11, 2 tarimas máximo por estiba. Se coloca 1 pliego de carton cada 4 camas.			
Papel Higienico	Fardos de 4X12	60 Fardos en 1 tarmina con camas de 6, 2 tarimas máximo por estiba. Se coloca 1 pliego de carton cada 4 camas.			
PRODUCTO	IDENTIFICACIÓN	ALMACENAMIENTO			
		CONTROL	si	no	OBSERVACIONES
		Verificación física 1 vez por semana			
		Rotación PEPS			
		Fumigación cada 3 meses			
PRODUCTO	IDENTIFICACIÓN	ALMACENAMIENTO			
		MANEJO	si	no	OBSERVACIONES
		Montacargas			
		Pallets			
		Manual			
PRODUCTO	IDENTIFICACIÓN	ALMACENAMIENTO			
		PROTECCIÓN	si	no	OBSERVACIONES
		Se realizaron trabajos de soldadura			
		Rotulos de No Fumar			

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: LOG	Número: 02
		Fecha de Emisión: 14-01-2011	
	Gestión Comercial Logística	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TÍTULO: Procedimientos de Facturación.			

1. Objetivos

Asegurar el cumplimiento eficiente de la facturación y entrega de pedidos, agilizando el despacho de los pedidos requeridos por el Departamento de ventas para mantener un nivel de servicio aceptable.

Mantener un control de los documentos de credito que soportan el cobro.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a los Departamentos de Logística, Ventas, Créditos y clientes.

3. Normas y políticas

3.1 Factura cambiaria

Para la facturación se utilizará Factura Cambiaria que es un titulo de crédito que respalda la realización de la venta de mercaderías la cual puede ser cancelada al crédito o de contado. Las facturas cambiarias deben ser emitidas únicamente si cuentan con un pedido y la autorización correspondiente.

3.2 Emisión de Factura

Está prohibido despachar producto de bodega sin que se haya emitido la factura correspondiente.

3.3 Facturación inmediata

El Jefe de facturación debe velar por que el proceso de ingresos de pedidos y facturación se acelere así como despachar y entregar a los clientes las mercaderías de forma rápida con el objetivo que los días crédito no se alarguen y que el cobro se realice de manera oportuna para el mejor manejo del flujo de caja.

3.4 Sistema de facturación

Está prohibido emitir e imprimir facturas en otro programa o sistema que no sea el autorizado por Comercializadora de Papel, S.A.

3.5 Correlatividad y emisión de factura

El Jefe de facturación debe llevar un control estricto de la correlatividad numérica y de fechas de las facturas cambiarias, verificando que la serie y la numeración del formato pre impreso coincidan con la serie y numeración que genera el sistema de facturación.

3.6 Re-facturaciones

Están prohibidas las re-facturaciones por cualquier motivo, por lo que el vendedor debe verificar que los datos de facturación sean los correctos. El Gerente de ventas debe darle seguimiento a los precios y ofertas y que estas estén generadas en el sistema para evitar diferencias y en consecuencia devoluciones.

3.7 Dirección de despacho

El Departamento de créditos ingresa en la base de datos de cuentas por cobrar por cada cliente, una dirección de despacho o entrega del producto. Se prohíbe entregar el producto a una dirección distinta a la registrada en el sistema e impresa en la factura (**Despachado a:**)

La Gerencia de ventas podrá solicitar a Créditos y cobros la creación de varios puntos de envío a través del formulario de “**Corrección a la base de datos**” (FC03).

3.8 Notas de carga

Todo vehículo de transporte de mercadería no podrá salir de la empresa sin su respectiva nota de carga emitida por el Jefe de facturación, así mismo debe entregar la copia verde de la factura cambiaria en la garita de seguridad como constancia de la salida del producto. La nota de carga es el documento que respalda el pago de fletes realizados.

3.9 Entrega de mercaderías

Logística debe velar por que se entregue total e íntegramente el producto a los clientes, para evitar que éstos hagan descuentos por faltantes al momento de gestionar el cobro.

4. Responsabilidad

Es responsabilidad del departamento de Logística coordinar y planificar los despachos con respaldo a los documentos legales.

Es responsabilidad de Logística la emisión de facturas cambiarias y notas de crédito por devolución únicamente por personal de facturación debidamente autorizado.

Es responsabilidad de facturación controlar el inventario de facturas cambiarias y notas de crédito por devolución para evitar que no se pueda facturar por falta de existencia de formas.

Es responsabilidad de Facturación entregar a Créditos y cobros todas las facturas, órdenes de compra, albaranes, contraseñas y notas de crédito por devolución, debidamente firmadas por los clientes.

Es responsabilidad de Créditos y cobros la recepción de los documentos y verificación del soporte de cobro a través de los documentos de crédito.

5. Procedimiento de facturación y despacho

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Autorización de pedidos: Para realizar las actividades de facturación se debe observar el procedimiento de “ Autorización de pedidos ” (CRE 04)	Jefe de facturación
2	Consolidación de cargas: Imprime reporte en el cual aparecen todos los pedidos solicitados por vendedores. Revisa cada pedido y calcula sobre la base de 24 unidades, que se utiliza para consolidar la capacidad estándar del camión.	Jefe de facturación
3	Lanzamiento del pedido: Consolida las cargas de acuerdo a la capacidad y ruta, procede a lanzar el pedido para poder imprimir la nota de carga.	Jefe de facturación
4	Nota de carga: Recibe la nota de carga, y asigna al auxiliar de bodega.	Jefe de bodega
5	Preparación de la carga: Prepara la carga en el área asignada.	Auxiliar de bodega
6	Carga de camión: Inspecciona la carga del producto solicitado en la nota de carga la cual regresa a facturación.	Auxiliar de bodega
7	Confirmación de Pedido: Confirmar el pedido según la nota de carga.	Jefe de facturación
8	Facturación: Emite factura, el sistema rebaja el inventario y carga cuentas por cobrar clientes.	Jefe de facturación
9	Entrega de mercaderías y de facturas: Verifica que se documente la entrega de mercaderías, asegurándose de reunir los siguientes requisitos: a) Verificar que los clientes reciben el producto. b) Señalar la fecha de recepción.	Gerente de logística

	<p>c) Identificar el nombre completo de la persona quien recibe.</p> <p>d) Recabar su firma autógrafa.</p> <p>e) Tramitar contraseñas de pago, órdenes de pedido y/o albaranes, por lo que éstos son los documentos que respaldan la entrega de la mercadería.</p> <p>10 Liquidación de documentos: Líquida el documento: Factura original firmada y sellada, copia amarilla firmada y sellada ó contraseña de pago al Departamento de facturación.</p> <p>11 Distribución de documentos: Entrega los documentos y facturas emitidas diariamente a más tardar un día después de entregado el producto al cliente, según su distribución de la siguiente forma:</p> <p>Original: Créditos y cobros Con firma y sello de recibido de parte del cliente, contraseña de pago, albarán y/o orden de compra para el trámite de la misma.</p> <p>Rosada: Contabilidad En correlativo sin que falte ninguna.</p> <p>Celeste: Créditos En correlativo sin que falte ninguna.</p> <p>Amarilla: Cliente Para que el cliente registre contablemente el ingreso de producto a su bodega.</p> <p>Verde: Bodega En correlativo sin que falte ninguna. Debe ser entregada por la garita de seguridad al Jefe de facturación.</p>	<p>Transportistas</p> <p>Jefe de facturación</p> <p>Seguridad</p>
--	---	--

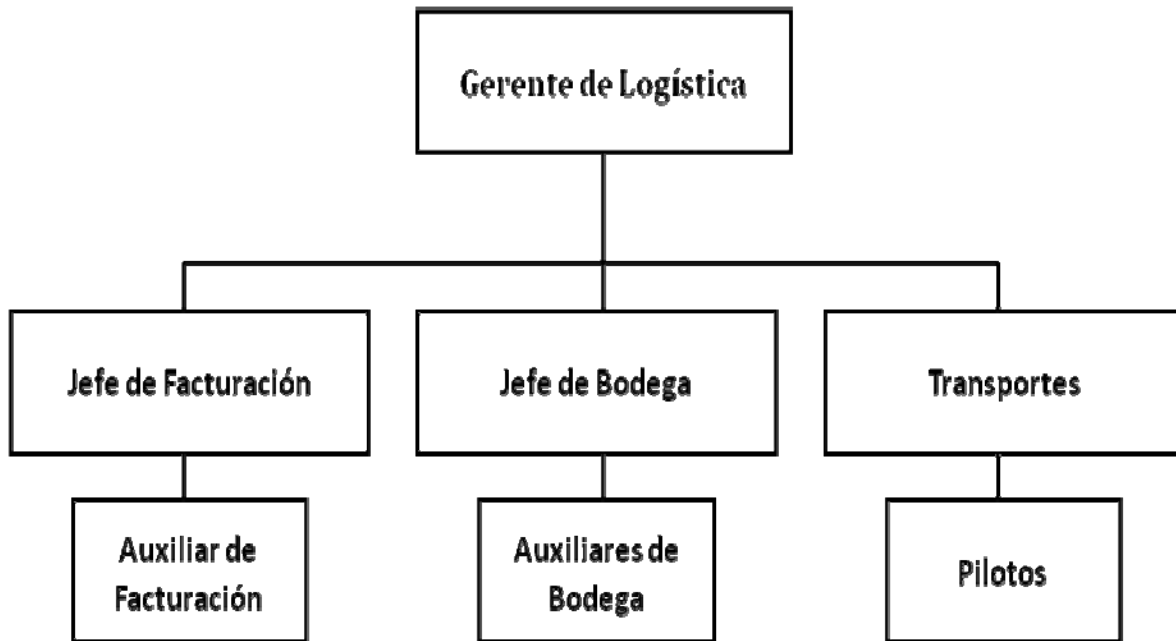
12	Anulación de facturas: Las facturas son anuladas únicamente por el Jefe de facturación con el visto bueno del Gerente de créditos, con nota de crédito fiscal la cual carga nuevamente al inventario los productos facturados y abona CxC.	Gerente de créditos
13	Anulación de facturas con sello: Si la factura a anular no generó salida de inventario, como por ejemplo que se salte el correlativo, ésta se puede anular únicamente con sello de “anulado” y debe ser firmada por el Jefe de facturación. Cuando una factura se anule con sello de anulado el juego completo debe ser trasladado al Departamento de contabilidad para su archivo en el correlativo de facturas.	Jefe de facturación
14	Anulación de facturas con nota de crédito: Cuando una factura rebaje el inventario, la factura se debe anular con nota de crédito fiscal, ésta se debe entregar a contabilidad la copia rosada de la factura y la rosada de la nota de crédito. El resto de copias y la original deben ser entregadas a créditos y cobros quien llevara un control para archivar solamente las facturas anuladas en orden de fecha, número y por mes.	Jefe de facturación
15	Validación de facturas: Emite reporte de todas las facturas emitidas durante el día, en el cual se detallan los números, fecha, valor y cliente, con el cual se validará la recepción de las mismas.	Asistente de créditos
16	Facturas faltantes: De las facturas faltantes; facturación debe explicar la fecha en que se entregará al Departamento de créditos.	Jefe de facturación
Fin del procedimiento		

5.1 Procedimiento emisión de notas de crédito por de devoluciones

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	<p>Notas de crédito por devolución: Al existir devoluciones de los despachos, emite nota de crédito fiscal por la devolución por las siguientes causas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) No se encontró al cliente. 2) Mercadería no solicitada. 3) Diferencias en precios de facturación. 4) El pedido fue duplicado. 5) Recibe solamente en días específicos. 6) Dirección incorrecta. 7) Bloqueo de carreteras. 8) El negocio estaba cerrado. 9) Falta de espacio disponible. 10) Problemas de calidad. 11) Pedido anulado. 12) Error en la fecha de envió. 13) Mercadería facturada y no despachada. 14) Poca rotación. 15) Mercadería dañada en transporte. 	<p>Jefe de facturación</p>
2	<p>Ingreso físico del producto: Emite nota de devolución únicamente si se confirma el ingreso físico del producto.</p>	<p>Jefe de bodega</p>
3	<p>Firmas de responsabilidad: Las notas de devolución son firmadas por el Jefe de facturación como responsable de la emisión y del Jefe de bodega como responsable del manejo del inventario.</p>	<p>Jefe de facturación / Jefe de bodega</p>
4	<p>Autorización de devoluciones: El piloto se comunica con el Jefe de facturación informando el</p>	<p>Transportes</p>

	<p>problema de entrega.</p> <p>5 Gestión del vendedor: Se comunica con el cliente para darle solución al problema para evitar que devuelva el producto.</p> <p>6 Autorización de la devolución: Si no se logra solucionar el problema, el Jefe de facturación autoriza al piloto que regrese el producto a la empresa.</p> <p>7 Nota de devolución: El Jefe de bodega verifica el ingreso del producto y emite nota de devolución que trasladará al Jefe de facturación para la emisión de la nota de crédito correspondiente.</p> <p>8 Emisión de nota de crédito: Emite nota de crédito fiscal en el sistema, la cual carga el inventario y abona cuentas por cobrar clientes.</p> <p>9 Distribución notas de crédito por devolución: Original, copia amarilla y copia verde: Créditos y cobros. En correlativo sin que falte ninguna. Copia rosada: Contabilidad. En correlativo sin que falte ninguna.</p> <p>10 Corte de formas: Realiza corte de formas diario de los documentos emitidos por facturación: facturas cambiarias, notas de crédito por devoluciones, ingresos a bodega.</p> <p>11 Cierre mensual: Informa a Créditos que ya cerro la facturación del mes indicando el número de la última factura emitida y la última nota de crédito por devolución emitida para poder correr el proceso de cierre de mes.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Vendedor</p> <p>Jefe de facturación</p> <p>Jefe de bodega</p> <p>Jefe de facturación</p> <p>Contador general</p> <p>Jefe de facturación</p>
--	---	--

Gráfica 10. Organigrama analítico departamento de logística.





Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:

Corrección a la base de datos:

	COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS.		FC03
	CORRECCION A BASE DE DATOS DEL CLIENTE		
GUATEMALA _____ DE _____ DEL _____			CODIGO CLIENTE: _____
NOMBRE DEL CLIENTE: _____			
LLENAR UNICAMENTE EL ESPACIO EN BLANCO DE LA CORRECCION DESEADA			
POR ESTE MEDIO SE SOLICITA AL DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS, HACER LAS SIGUIENTES CORRECCIONES A LA BASE DE DATOS DE CLIENTES:			
1 NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____ (Aplican Unicamente Clientes de Contado)			
2 REPRESENTANTE LEGAL: _____			
3 No. DE CEDULA: (DPI) _____			
4 NOMBRE DEL GERENTE DE COMPRAS: _____			
5 DIRECCION ENTIDAD: _____			
6 DIRECCION DE DESPACHO: _____			
7 APARTADO POSTAL: _____			
8 TELEFONO: _____			
9 FAX: _____			
10 NOMBRE ENCARGADO: _____			
11 ASIGNAR EL CLIENTE AL VENDEDOR: _____ MOTIVO: _____			
12 TERMINOS DE PAGO: _____ PLAZO DE CREDITO: _____ DIAS. _____			
13 LIMITE DE CREDITO: _____			
14 CAMBIO DE GRUPO: _____ ASIGNAR AL GRUPO: _____ TIPO DE CLIENTE: _____			
15 CAMBIO CODIGO DE DESCUENTO: _____ DEL: _____ AL: _____			
16 CREAR OTRA DIRECCION DE DESPACHO: _____			
OBSERVACIONES: _____ _____ _____ _____			
_____ CLIENTE VENDEDOR SUPERVISOR GERENTE DE VENTAS GERENTE DE CREDITOS.			

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: LOG	Número: 03
		Fecha de Emisión: 14-01-2011	
	Gestión Comercial Logística	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Facturación de Muestras.			

1. Objetivo

Mantener un control de las muestras entregadas a los clientes y consumidores para promocionar los productos de Comercializadora de Papel, S.A. así como los entregados por donación o para uso interno.

2. Alcance

Este procedimiento aplica los Departamentos de Ventas, Créditos, Facturación y clientes.

3. Normas y políticas

3.1 Facturación de muestras

Todo producto utilizado para muestras para clientes, futuros clientes, exhibición en eventos, regalos a visitantes, donaciones a entidades no lucrativas o a personal de la empresa, debe ser facturado a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. (Requerimientos).

4. Responsabilidad

Es responsabilidad de ventas y logística el ingreso de pedidos por requerimientos de muestras.

Es responsabilidad del solicitante de muestras documentar la entrega al beneficiario.

Es responsabilidad de créditos y cobros emitir nota de crédito interna justificada para cancelar las facturas por requerimientos de muestras.

4.1 Autorización de ingreso de pedidos por muestras

Están facultados para autorizar el ingreso de pedidos por muestras, los Directores de la empresa, Gerente de mercadeo, Gerentes de ventas y Supervisores de ventas.


5. Procedimiento facturación de muestras

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Solicitud de muestras: Solicita la autorización del envío de muestras para sus clientes.	Vendedor/Solicitante
2	Autorización: Autoriza el envío de las muestras justificando la solicitud.	Gerente o Supervisor de ventas.
3	Ingreso de pedidos de muestras: Envía un correo a créditos y cobros indicando el número de pedido y responsable de la solicitud.	Asistente de ventas
4	Soporte: El correo impreso se adjuntará a la factura para tener identificado al responsable.	Asistente de créditos
5	Autorización: Autoriza el pedido en el sistema para su facturación y despacho.	Gerente de créditos
6	Facturación y despacho: Factura y entrega las muestras ya sea al cliente o al vendedor.	Jefe de facturación
7	Cancelación de facturas por muestras: Emite nota de crédito interna a cada factura emitida a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. Estas deben estar justificadas con la firma y/o sello de recibido de parte del beneficiario.	Asistente de créditos
8	Facturación de muestras a clientes registrados: Si el beneficiario es cliente de la empresa debe firmar y sellar de recibido o adjuntar el formulario de Requerimiento de Muestras. Fin del procedimiento.	Jefe de bodega

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:

Requerimiento de muestras:

		COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.	
		Departamento de Ventas	
		REQUERIMIENTO DE MUESTRAS	
CODIGO CLIENTE.		NOMBRE DEL CLIENTE.	
FECHA:		No. 000001	
No. PEDIDO:		No. FACTURA:	
DIRECCION DEL CLIENTE:		TELEFONO:	
NOMBRE DE LA PERSONA QUE RECIBE:			
CODIGO DE PRODUCTO	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
OBSERVACIONES:			
SOLICITADO POR	AUTORIZADO POR	ENTREGADO POR	RECIBIDO CLIENTE

ORIGINAL CONTABILIDAD

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: LOG	Número: 04
		Fecha de Emisión: 14-01-2011	
	Gestión Comercial Logística	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Transporte y Despacho de Pedidos.			

1. Objetivos

Reducir los tiempos de demora de atención al cliente para que el nivel de servicio al cliente sea el adecuado

Mantener un control sobre la existencia de los inventarios.

2. Alcance

Este procedimiento aplica los Departamentos de Facturación, Compras, y Ventas.

3. Normas y políticas

3.1 Transporte

El sistema de transporte de Comercializadora de Papel, S.A. es contratado como un servicio outsourcing o fuera de plaza.

3.2 Conflicto de intereses

Para la contratación de las empresas transportistas, se deben tomar en cuenta el “**Procedimiento de compras**” (COM 04) para evitar conflictos de intereses.

3.3 Prohibición de cobros

Se prohíbe a los transportistas realizar cobros de facturas directamente a los clientes.

4. Responsabilidad

Tener comunicación constante con el Departamento de distribución para la asignación de rampas y carga de camiones de clientes.


El Jefe de facturación es el responsable de planificar y coordinar los despachos según los itinerarios.

5. Procedimiento transporte y despacho de pedidos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	<p>Análisis de pedidos por despachar: Se prioriza el despacho de productos de acuerdo al ABC de clientes y zonas geográficas de acuerdo a las siguientes directrices:</p>	<p>Jefe de facturación</p>
2	<p>Prioridad: Los clientes “A” son la prioridad principal para el despacho. Los pedidos de mayor valor. Los pedidos de clientes que llenen la capacidad de un camión. Los clientes “B” y “C” de una misma zona geográfica que en conjunto llenen la capacidad de un camión. Cuando el valor del flete para despachos locales sea menor del 10% del valor de la factura, y para departamentales menor del 3%. Cuando el camión sea utilizado por lo menos al 90% de su capacidad.</p> <p>Fin del procedimiento</p>	<p>Jefe de facturación</p>

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

4.9 Procedimientos gestión de créditos

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: CRE	Número: 01
		Fecha de Emisión: 25-01-2011	
	Gestión de Créditos	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Gestión de Créditos y Cobros.			

1. Objetivo

Mantener una adecuada administración y control de las cuentas por cobrar de la empresa, a través del seguimiento de las normas y procedimientos de créditos y cobros para mantener una cartera sana y lograr el capital de trabajo adecuado o necesario.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al Departamento de créditos y cobros, su campo de aplicación son todas las transacciones relacionadas con el proceso de ventas tanto al crédito como de contado.

3. Normas y políticas

3.1 Conflictos de Intereses

Está prohibido que socios, funcionarios y otros empleados de Comercializadora de Papel, S.A. se constituyan como clientes de la empresa.

Se prohíbe a los funcionarios de la empresa, recibir dadas o cualquier otro tipo de compensación de parte de los clientes.

4. Responsabilidad

4.1 Administración de las cuentas por cobrar clientes

El Departamento de créditos y cobros es una unidad de la Dirección de finanzas, tiene dentro de sus objetivos minimizar los riesgos de las operaciones de crédito, con la finalidad de evitar la morosidad en las cuentas por cobrar.

Es el responsable de administrar, coordinar, fiscalizar y velar por que se cumplan las normas y procedimientos de créditos y cobros de la empresa.

4.2 Custodia y liquidación de las cuentas por cobrar

El Departamento de créditos y cobros es el encargado de la custodia física de los documentos de crédito y el único autorizado para entregar a los vendedores facturas cambiarias, notas de crédito, notas de débito, notas de cargo por cheques rechazados, recibos de caja, formatos de liquidación, formatos de solicitud de notas de crédito, corrección a la base de datos, solicitudes de crédito, así como la liquidación en el sistema de los cobros realizados.

4.3 Seguimiento de cobro

El Departamento de créditos y cobros dará seguimiento oportuno a las cuentas por cobrar dentro de los lapsos de tiempo establecidos por la organización; velará por que la cartera este actualizada diariamente y dará apoyo a la gestión del vendedor directamente con los clientes a través de llamadas telefónicas y visitas a los mismos. Los vendedores deben atender las llamadas y responder a los cuestionamientos del Departamento de créditos y cobros en lo concerniente al seguimiento de cobro, documentos, visitas a clientes juntamente con los vendedores, saldos morosos, pedidos, solicitudes de crédito y confirmación de saldos.

4.4 Información y comunicación

Créditos y cobros velará por el cumplimiento de las diferentes normas y procedimientos de créditos así como informar acerca de cualquier situación anómala o incumplimiento de los mismos.

4.5 Principales funciones de créditos y cobros

- a) Crear e implementar normas y procedimientos de créditos y cobros.
- b) Velar el cumplimiento de las normas y procedimientos de créditos y cobros.
- c) Implementar controles internos que prevengan y minimicen los riesgos.

- d) Análisis de la cartera.
- e) Cobro administrativo.
- f) Operación de liquidación de cobros.
- g) Elaboración de indicadores de créditos.
- h) Autorización de pedidos.
- i) Visitas a clientes.
- j) Apertura de códigos de clientes en el sistema.
- k) Operación de documentos fiscales.
- l) Operaciones de cartera en el sistema.
- m) Calculo de comisiones.
- n) Atención al Departamento de ventas.
- o) Atención a clientes.
- p) Confirmación de saldos de cartera.
- q) Auditoria de cartera a vendedores.

4.6 Correlativos de documentos de créditos

Créditos y cobros debe mantener el control de los correlativos de los siguientes documentos:

- a) Notas de crédito fiscal por descuentos.
- b) Notas de crédito fiscal por devoluciones.
- c) Notas de crédito internas
- d) Notas internas de cargo por cheques rechazados.
- e) Notas de debito fiscal.
- f) Notas de debito internas.
- g) Recibos de caja por vendedor
- h) Facturas anuladas

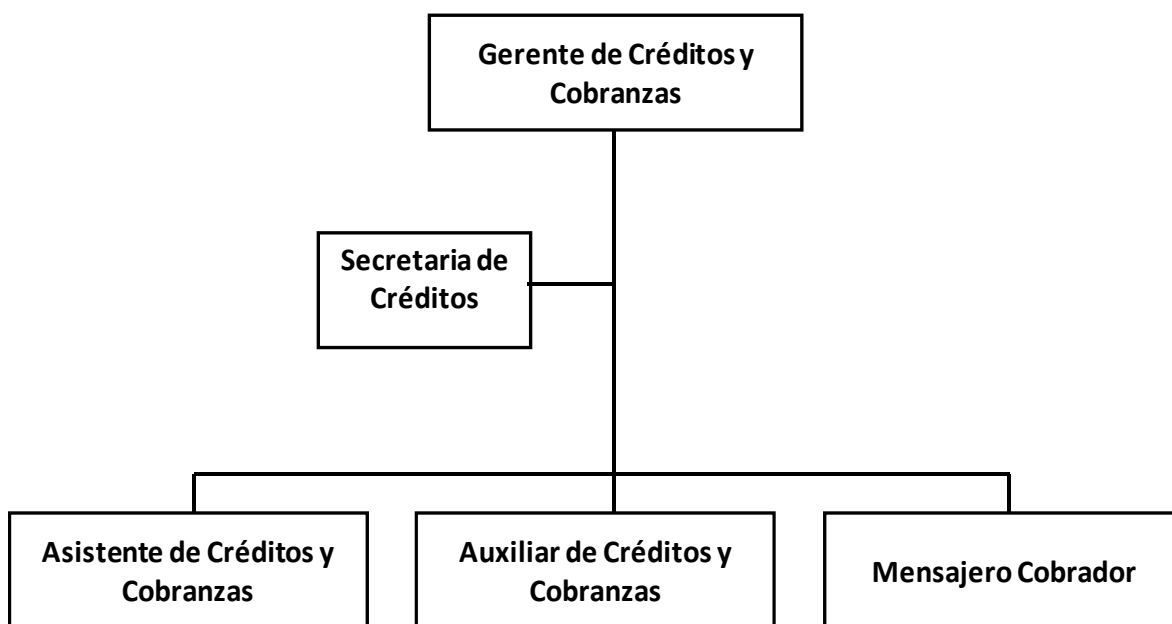
4.7 Información y reportes

Créditos y cobros proporcionará estados de cuenta a todos los vendedores para el seguimiento de cobro, formularios y formatos para las actividades de créditos así

como información telefónica de saldos de documentos y estatus crediticio. Así mismo mantendrá en su archivo permanente la siguiente información.


- a) Estado de cuenta por vendedor de cierre mensual.
- b) Estado de cuenta resumido de cierre mensual.
- c) Reporte diario de cobros.
- d) Control de arqueos de documentos.
- e) Control de tipos de documentos emitidos durante el mes.
- f) Informes de créditos y cobros.

Gráfica 11. Organigrama analítico Departamento de créditos y cobros:



Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: CRE	Número: 02
		Fecha de Emisión: 25-01-2011	
	Gestión de Créditos	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Cuentas por cobrar - Clientes.			

Descripción de cuentas y jornalización

Cuentas por cobrar - Clientes:

Las cuentas por cobrar – clientes representan derechos exigibles originados por ventas; cuentas por cobrar que representan los derechos exigibles provenientes de la venta de bienes de operaciones relacionadas con el giro del negocio.

Representa los importes de los productos, mercancías o servicios facturados y entregados a clientes que se encuentran pendientes de cobro. En esta cuenta se reflejan todas las transacciones comerciales de la entidad por los productos que comercializa, independientemente de si su forma de cobro fue de contado o se entregaron a crédito.

Las cuentas relacionadas con las Cuentas por Cobrar – Clientes son:


Ventas cuando la operación comercial se realiza al crédito.

Caja y Bancos cuando los clientes cancelan o abonan los saldos.

Descuentos sobre Ventas: cuando se conceden descuentos por pronto pago o descuentos especiales.

Se generan con la facturación de los pedidos.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: CRE	Número: 03
		Fecha de Emisión: 25-01-2011	
	Gestión de Créditos	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Registro de Clientes			

1. Objetivos

Establecer los requisitos necesarios para la apertura de códigos de clientes nuevos ya sean de contado como de crédito, analizar y aprobar el limite y plazo de crédito para un cliente nuevo.

Que la información legal que soporta la venta al crédito a clientes esté jurídicamente documentada.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a la Gerencia de ventas, Supervisores de ventas, Vendedores, Gerente de créditos, Asistentes de créditos y Comité de créditos.

3. Normas y políticas

3.1 Cuentas por cobrar:

Inicia cuando se emite en el sistema una factura cambiaria por venta realizada a los clientes, los cuales están registrados en el sistema de acuerdo a los siguientes grupos:

- a) Clientes de Crédito
- b) Clientes de Contado
- c) Transportistas
- d) Bodegas de la empresa.

El propósito de la creación de un cliente es la carga de los registros maestros de los deudores para mantener información en el sistema de cuentas por cobrar.

3.2 Códigos de clientes para ventas de contado

Para poder realizar ventas de contado, es necesario que se llene el formato de **“Solicitud apertura de código de contado”** (FC02), llenando todos los datos referidos en el mismo el cual deber ser firmado por el Cliente, Vendedor, Supervisor y Gerente de ventas.

3.3 Solicitud de crédito

Es la herramienta básica de crédito que tiene el propósito de identificar plenamente al sujeto de crédito por medio de los datos consignados en el formulario específico debidamente elaborado por el Gerente de créditos y cobros.

Estos documentos se utilizarán únicamente para los clientes de crédito, y servirán de respaldo para la empresa para apoyar un proceso de cobro judicial en caso que sea necesario. El Gerente de créditos debe verificar que éste documento esté debidamente confeccionado.

3.4 Requisitos para otorgar créditos

Para entrar en la categoría de cliente de crédito se debe llenar la **“Solicitud de crédito”** (FC01) con el visto bueno del Supervisor de ventas y la Gerencia de ventas quienes también son responsables de de la recuperación del crédito otorgado por la empresa.

La aprobación del crédito está definida en el cumplimiento de las cláusulas y condiciones establecidas en la solicitud de crédito con contrato de cuenta corriente. La solicitud de crédito de Comercializadora de Papel, S.A. contiene la siguiente información:

3.4.1 Estructura de la solicitud de crédito

- a) Datos generales del propietario, representante legal o administrador único.
- b) Datos de la empresa.
- c) Referencias bancarias y tarjetas de crédito.
- d) Referencias comerciales.
- e) Personas autorizadas para efectuar compras y pedidos.
- f) Contrato de crédito.
- g) Personas que recomiendan el crédito (Vendedor, Supervisor, Gerente de ventas)
- h) Autorización Gerente de créditos y Director Financiero.
- i) Requisitos de la solicitud de crédito.
- j) Observaciones.

3.4.2 Requisitos de la Solicitud de Crédito

Documentos legales del cliente.

Persona individual:

Indispensables:

1. Fotocopia de cédula de vecindad.
2. Fotocopia de patente de comercio.
3. Fotocopia de constancia de la última Inscripción y modificación al registro tributario unificado (RTU) o carné del NIT.

Complementarias:

1. Fotocopia de facturas del negocio.
2. Fotocopia recibo de pago de agua, luz o teléfono de la dirección del negocio.
3. Fotocopia de facturas de proveedores que le venden al crédito.

Persona jurídica:

Indispensables:

1. Fotocopia de Cédula de vecindad.

2. Fotocopia de Patente de comercio y Patente de sociedades.
3. Fotocopia de Acta de constitución de sociedad.
4. Fotocopia de Acta de representación legal.
5. Fotocopia de Inscripción en el Registro Mercantil del representante legal.
6. Fotocopia de constancia de la última Inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado. (RTU)

Complementarias:

1. Fotocopia de facturas del negocio.
2. Fotocopia de recibo de pago de agua, luz, o teléfono de la dirección del negocio.
3. Fotocopia de facturas de proveedores que le venden al crédito.

Asociaciones:

Indispensables:

1. Fotocopia de Cédula de vecindad
2. Fotocopia de nombramiento de Administrador Único.
3. Fotocopia de Inscripción del Administrador Único en el Registro Civil.
4. Fotocopia de Acta de Constitución e Inscripción en el Registro Civil.
5. Fotocopia de constancia de la última inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado. (RTU).

Complementarias:

1. Fotocopia de facturas del negocio.
2. Fotocopia recibo de pago de agua, luz o teléfono de la dirección del negocio.
3. Fotocopia de facturas de proveedores que le venden al crédito.

Para poder darle trámite a la Solicitud de Crédito es indispensable que se llenen todas las casillas de la misma, así como adjuntar la papelería correspondiente.

Cada compra debe estar amparada por una orden de compra y/o pedido debidamente firmado y sellado. El encargado de la bodega debe llevar el control de estos pedidos como soporte del ingreso de los pedidos al sistema.

Para otorgar el crédito el cliente debe realizar tres compras de contado promedio al monto del crédito solicitado.

3.5 Correlativo de códigos

Los códigos de clientes o rangos de números son códigos numéricos a través de los cuales se identifican de forma unívoca a los clientes, estos códigos están asociados a los grupos o tipos de clientes.

El departamento de créditos y cobros asigna un código numérico en correlativo del 171000 en adelante para códigos de cliente de crédito y contado.

3.6 Códigos de clientes

Está prohibido utilizar el código de un cliente para facturarle a otra persona o cliente que esté o no registrado como cliente de Comercializadora de Papel, S.A.

3.7 Plazos de crédito

Los plazos de crédito concedidos por Comercializadora de Papel, S.A. están autorizados de acuerdo al tipo de cliente como sigue:

Segmento	Plazo de crédito
Mayoristas y Distribuidores	30 días
Institucionales directos	30 días
Institucionales distribuidores	45 días
Supermercados	30 días
Supermercados especiales	45 días

3.8 Casos especiales

En casos especiales y dependiendo del tipo de cliente así como del volumen de ventas, solamente el Comité de Créditos podrá autorizar plazos mayores a los establecidos en cada segmento.

3.9 Limites de crédito

La asignación del límite de crédito dependerá del promedio de volumen de venta mensual que realice el cliente; así como de la investigación de sus referencias crediticias.

Los límites de crédito son autorizados de la siguiente forma:

- a) Creditos hasta por Q150,000.00 son autorizados por el Gerente de créditos y Dirección Financiera.
- b) Creditos mayores a Q150,000.00 son autorizados por el Comité de créditos.

3.10 Tipos de precio

Creditos y cobros es el reponsable de ingresar a la maestra de clientes el tipo de precio asignado a cada cliente; Comercializadora de Papel, S.A. cuenta con ocho segmentos o tipos de cliente y dos internos, cada uno de ellos tiene asignado un tipo de precio según su clasificación, los cuales tienen que ser delimitados en la Solicitud de crédito o formato de Apertura de codigos de contado debidamente autorizados por la Dirección comercial para ser registrados en la maestra de clientes.

Grupo	Segmento	Codigo Descuento
01	Mayoristas	MY
02	Distribuidores	DM
03	Distribuidores junior	DJ
04	Semimayoreo	SM
05	Supermercados	SU
06	Hipermercados	WM

Grupo	Segmento	Codigo Descuento
07	Institucionales distribuidores	DI
08	Institucionales directos	ID
09	Transportistas	SD
10	Almacenes	SD

4. Responsabilidad

4.1 Apertura de códigos de clientes

El Departamento de créditos y cobros es el responsable de la apertura en el sistema de todos los códigos de cliente ya sean de crédito como de contado a través de la administración del modulo de cuentas por cobrar que incluye:

- a) Administración de la base de datos de clientes. Son aquellos datos inherentes al cliente, los cuales deben ser únicos e irrepetibles, tales como: Razón social, dirección comercial, dirección fiscal, teléfono, número de identificación tributaria (NIT), entre otros.
- b) Administración de las direcciones de despacho. Son las direcciones a las cuales el cliente solicita le sea entregada la mercadería.
- c) Maestro de códigos de descuento por tipo de cliente. Son los descuentos que la empresa le otorga a sus clientes, los cuales están registrados en el sistema de acuerdo a su segmento.
- d) Maestro de tipos de clientes. Son los distintos segmentos del mercado clasificados en un grupo específico y sirve para controlar la distribución de las ventas.
- e) Maestro de plazos de crédito. Son los plazos que la empresa concede a sus clientes y los cuales están definidos en el sistema.

- f) Maestro de formas de pago. Son las formas de pago que la empresa acepta a determinados deudores por el tipo de riesgo que conlleva su recuperación.

Los datos maestros son de suma importancia para el manejo de las cuentas por cobrar y la gestión de ventas, por lo tanto deben mantenerse actualizados, para esto se designa al Asistente de créditos como el responsable de la validación de la información.

4.2 Cobros a clientes de contado

El vendedor y supervisor de ventas serán responsables de darle seguimiento de cobro a los clientes de contado.

5. Procedimiento apertura de clientes nuevos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Visita al cliente: Observa la infraestructura del cliente para recomendar el otorgamiento del crédito.	Vendedor
2	Requisitos: Llena juntamente con el cliente la solicitud de apertura de código de contado y la solicitud de crédito	Vendedor / cliente
3	Verificación de la papelería: Llena todas las casillas de las solicitudes y verifica que los documentos legales del cliente estén completos.	Vendedor
4	Visto bueno de la Gerencia de ventas: Aprueba si es conveniente o no, trabajar con el cliente en estudio.	Gerente de ventas
5	Ventas de contado: Realiza tres compras de contado promedio al monto del crédito solicitado.	Cliente
6	Apertura de código de contado: Entrega al Departamento de créditos para la asignación del código correspondiente.	Vendedor
7	Asignación de código: Asigna código de cliente	Gerente de créditos

	y limite de Q1.00 para que el pedido quede retenido en el sistema.	
8	Autorización de los pedidos: Solicita la autorización del pedido para poder facturar la venta, caso contrario no se podrá facturar, ya que el sistema no permite la emisión de la factura si no es autorizado a través del sistema de cuentas por cobrar.	Vendedor
9	Forma de pago: La forma de pago puede ser en efectivo, transferencia electronica, cheque de caja, o cheque de la empresa, deposita previamente en el mismo banco del librador en donde la empresa posee cuenta bancaria.	Vendedor
10	Verificación: Verifica que el depósito se encuentre disponible en las cuentas de Comercializadora de Papel, S.A. para poder autorizarlo.	Gerente de créditos
11	Autorización de pedido: Autoriza el pedido para su facturación y despacho.	Gerente de créditos
12	Análisis para la autorización del crédito. Analiza los siguientes aspectos: a) Verifica las tres compras de contado. b) Verifica si el cliente ha tenido crédito con la empresa con otro nombre. c) Revisa de la solicitud de crédito. d) Acercamiento a los datos valederos. e) Investiga las referencias crediticias. f) Investiga en Infornet. g) Visita al futuro cliente.	Gerente de créditos
13	Autorizacion del crédito. Aprobación: Asigna el limite y plazo de credito	Gerente de créditos

<p>14</p> <p>15</p>	<p>concedido.</p> <p>Denegación: Devuelve el expediente.</p> <p>Trámite. El tiempo de trámite de toda solicitud de crédito es de cinco días hábiles a partir de la fecha de recepción, toda vez haya cumplido con sus tres compras de contado y cumplido con todos los requisitos.</p> <p>Notificación. Informa al Gerente de ventas, Supervisor y Vendedor los términos y las condiciones bajo las cuales se concede el crédito, así como la asignación del código de identificación del cliente. Informa el motivo de la denegación si el cliente no califica.</p> <p>Archivo: Asignado el código del cliente abre expediente en el cual archiva la solicitud y autorización de crédito; posteriormente los documentos que soporten las transacciones con el cliente como los son facturas, envíos, notas de crédito y débito fiscales, notas de cargo por cheques rechazados, recibos de caja, retenciones de Iva, documentos de cambio en la base de datos y seguimiento de cobro. Los expedientes deben mantenerse en orden y al día, para mantener la información disponible para cualquier revisión de los movimientos del cliente.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Gerente de créditos</p> <p>Secretaria de créditos</p>
---------------------	---	--

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración



COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.
Departamento de Créditos y Cobros
40 calle 15-42 zona 12, Guatemala, Ciudad. PBX 27118916
SOLICITUD APERTURA CODIGO DE CONTADO
FC02

Fecha de Recepción / /	Fecha de Resolución / /	Código Cliente:	
Persona Individual: <input type="checkbox"/>	Persona Jurídica: <input type="checkbox"/>	Otros: <input type="checkbox"/>	Tipo de Cliente:
Código de Vendedor	Nombre del Vendedor	Código de Descuento:	
DATOS DE LA EMPRESA			
Nombre Comercial: _____			
Razón Social: _____			
Dirección del Negocio: _____			
Municipio: _____	Departamento: _____	NIT: _____	
Dirección entrega de Mercadería: _____			
Municipio: _____	Departamento: _____		
Teléfonos: _____	Fax: _____	E-Mail: _____	
Nombre del Solicitante: _____			
No. De Cédula: Orden _____	Registro: _____	Extendida en: _____	
OBSERVACIONES: _____			
Lugar y Fecha: _____			
_____ Firma del Solicitante		_____ Sello de la Empresa	
USO EXCLUSIVO DE COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.			
Nombre del Vendedor: _____ Firma: _____			
Nombre del Supervisor: _____ Firma: _____			
Vo. Bo. Gerencia de Ventas: _____ Firma: _____			
AUTORIZACION DEPARTAMENTO DE CREDITOS			
Gerente de Créditos: _____		Vo. Bo. Dirección Financiera: _____	



COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.
40 calle 15-42 zona 12, Guatemala, Ciudad.
NIT: 123456-7

SOLICITUD DE CREDITO

FC01

Fecha de Recepción / /	Fecha de Resolución / /	Código de Cliente.
Persona Individual: <input type="checkbox"/>	Persona Jurídica: <input type="checkbox"/>	Otros: <input type="checkbox"/> Tipo de Cliente:
Código de Vendedor	Nombre del Vendedor	Código de Descuento:

DATOS PERSONALES DEL PROPIETARIO, REPRESENTANTE LEGAL O ADMINISTRADOR UNICO.

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____ Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____
 Apellido de Casada _____ Profesión _____
 Lugar de Nacimiento _____
 Fecha de Nacimiento: Día Mes Año Nit: _____
 No. De Cédula: Orden _____ Registro _____ Extendida en: _____
 Si no es guatemalteco, indique nacionalidad _____ No. Pasaporte _____
 Estado Civil: Casado Soltero Divorciado Unido
 Sexo: Femenino Masculino
 Dirección de Residencia: _____
 Teléfono residencia: _____ No. Cargas Familiares: _____
 Residencia: Propia Familiar Alquiler Pago al mes Q. _____ Hipoteca Pago al mes Q. _____

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre Comercial: _____
 Razón Social: _____
 Inscrita en el Registro Mercantil bajo el No.: _____ Folio: _____ Libro: _____ Categoría: _____
 Dirección del Negocio: _____
 Municipio: _____ Departamento: _____ NIT: _____
 Dirección entrega de Mercadería: _____
 Dirección para Cobros: _____
 Teléfonos: _____ Fax: _____ E-Mail: _____
 Horario de Pagos: _____ Tiempo de establecido el negocio: _____
 Monto Solicitado: _____ Plazo: _____ días Contacto para Cobros _____
 Local Propio Local Alquilado Tiempo de Residir: _____
 Nombre del Propietario del Inmueble: _____ Teléfono: _____

REFERENCIAS BANCARIAS Y CREDITICIAS

Cuentas Bancarias: BANCOS

No. Cuenta: _____ Banco: _____ Ahorro Monetario
No. Cuenta: _____ Banco: _____ Ahorro Monetario
No. Cuenta: _____ Banco: _____ Ahorro Monetario

Tarjetas de Crédito: TARJETAS

No. Tarjeta: _____ Emisor: _____ Local Internacional
No. Tarjeta: _____ Emisor: _____ Local Internacional
No. Tarjeta: _____ Emisor: _____ Local Internacional

Referencias Comerciales: EMPRESA

Teléfonos: _____ Monto del Crédito: _____
Teléfonos: _____ Monto del Crédito: _____
Teléfonos: _____ Monto del Crédito: _____

REFERENCIAS FAMILIARES

Nombre: _____ Parentesco: _____
Residencia: _____ Teléfonos: _____
Nombre: _____ Parentesco: _____
Residencia: _____ Teléfonos: _____

PERSONAS AUTORIZADAS A EFECTUAR COMPRAS Y PEDIDOS

Nombre: _____ No de Cédula: _____

Nombre: _____ No de Cédula: _____

Aceptamos y reconocemos como nuestras las obligaciones contraídas en todos los documentos que se utilicen para el cobro, Así como las condiciones en ellas establecidas, ya sea que dichos documentos estén firmados por mi o cualquier empleado o Personal.

Lugar y Fecha: _____

Firma del Propietario
Representante Legal
Administrador Único

Sello de la Empresa

CONTRATO DE CREDITO

En la ciudad de Guatemala, el día _____ de _____ del año _____ los suscritos, _____, en mi carácter de Representante Legal de la entidad Comercializadora de Papel, S.A., personería que acredito con el acta de mi nombramiento autorizada en esta ciudad el día _____ de _____ de _____, por el Notario, _____, documento debidamente inscrito en el Registro Mercantil General de la Republica con el número _____, folio, _____, del libro _____ de Sociedades Mercantiles con vigencia indefinida Reg. No. _____, folio, _____ libro, _____ de Auxiliares de Comercio, Expediente No. _____; y _____ de nacionalidad _____ profesión u oficio _____ con residencia en _____ quien en lo sucesivo se denominará el Deudor, Convenimos celebrar el presente contrato de crédito conteniendo las siguientes cláusulas:

PRIMERA: (Objeto): Papelera Internacional, Sociedad Anónima, autorizará un crédito a nombre de _____, para que sea utilizada exclusivamente en la compra de productos de Comercializadora de Papel, S.A.

SEGUNDA: (Emisión y uso del Crédito): Comercializadora de Papel, S.A. otorgará un crédito (en lo sucesivo "El Crédito") por un monto de _____, (Q. _____) y el plazo para pagarlo es de _____ días calendario a partir de la fecha de recibida la mercadería, a nombre del Deudor, quien solo podrá hacer uso del crédito en la compra de productos de Comercializadora de Papel, S.A.

TERCERA: (Título de Crédito): Para garantizar el cumplimiento de la obligación se utilizará Factura Cambiaria como título de Crédito en la compraventa de mercaderías. En caso de extravío o deterioro de la factura cambiaria o del documento de crédito de que trate, el presente contrato será Título Ejecutivo suficiente y de plazo vencido, así como la certificación contable donde consta el saldo insoluto del Deudor

CUARTA: (Devolución de Mercadería): En caso de devolución de mercadería por no ser de la calidad, cantidad o características pactadas, o bien por deterioro o mala presentación de la misma, El Deudor deberá informar a Comercializadora de Papel, S.A. dentro de las seis horas siguientes de recibida la mercadería, si la transacción se efectuara en el departamento de Guatemala; o bien dentro de las doce horas, si la transacción se efectúa en algún departamento distinto. Para tal efecto el deudor debe solicitar al empleado de Comercializadora de Papel, S.A., su nombre y el puesto que desempeña, así como la hora en que se efectuó el mismo. Transcurrido dicho plazo, se tendrá por bien recibida y a entera satisfacción del deudor la mercadería entregada por Comercializadora de Papel, S.A. y en consecuencia ésta queda liberada de cualquier reclamo posterior

QUINTA: (Estado de Cuenta): Comercializadora de Papel, S.A. periódicamente emitirá Estado de Cuenta que expresará, a la fecha de corte, el monto adeudado. El estado de cuenta será enviado a la dirección comunicada por escrito por el Cliente. Cualquier reclamo por falta de recepción del Estado de cuenta deberá expresarse por escrito. El Estado de Cuenta indicará el crédito vigente y cargos efectuados al mismo.

SEXTA: (Modificación de límites): Comercializadora de Papel, S.A. está facultada para reducir o aumentar en cualquier momento y cuantas veces lo estime conveniente el límite de crédito en forma unilateral, y deberá notificarlo al Cliente por cualquier medio escrito, o bien mediante la simple indicación del nuevo límite en los Estados de Cuenta que se le estarán enviando al Cliente. Es entendido que luego de habersele notificado el nuevo límite de Crédito y éste sobrepasare el mismo, estará facultando a Comercializadora de Papel, S.A. a proceder de acuerdo a lo estipulado en el presente contrato.

SEPTIMA: (Cargos): El Cliente está obligado a pagar a Comercializadora de Papel, S.A. El tres por ciento (3%) mensual, por atraso en el pago.

OCTAVA: (Normas de pago): Si el cliente se excede en el límite de crédito que le hubiera sido fijado, incurrirá en incumplimiento de este contrato y deberá pagar de inmediato el sobregiro, sin perjuicio de los otros derechos de Comercializadora de Papel, S.A. y mientras no lo pague será considerado en estado de mora con respecto a su saldo deudor.

NOVENA (Impuestos y otros gastos) Todos los pagos que el Cliente debe efectuar a Comercializadora de Papel, S.A. serán libres de todo impuesto, retención, cargos, tasas, arbitrios limitación de cualquier genero. En caso que Comercializadora de Papel, S.A. se viere obligado a incurrir en cualquiera de estos gastos el Cliente reembolsara los mismos.

DECIMA (Variaciones de cargos y montos): todos los porcentajes, montos, tasas, pagos, límites de crédito, plazos etcétera, previstos en este contrato, en la solicitud de crédito o en documentos anexos, aplicables a cargos, intereses, servicios, etcétera que debe cubrir el Cliente podrán ser variados unilateralmente en cualquier tiempo por Comercializadora de Papel, S.A., pero la variación surtirá sus efectos, automáticamente.

DECIMA PRIMERA: (Imputación de pagos) los pagos que realice le Cliente, se imputarán en el siguiente orden: A) Intereses B) Gastos de cobranza judiciales o extrajudiciales C) cualquier cargo y D) deuda de principal.

DECIMA SEGUNDA: (Aspectos procesales y legales aplicables): A) Comercializadora de Papel, S.A. podrá rescindir o resolver el Crédito sin necesidad de declaración judicial cuando el Cliente deje de cancelar su factura pendiente, en consecuencia el pago del saldo en la vía ejecutiva, sirviendo como título efectivo el acta notarial levantada sobre los saldos deudores B) El Cliente acepta como buenas y exactas las cuentas que se le formulen y como líquido exigible y de plazo vencido el saldo que se cobre y para los efectos de esta función renuncia al fuero de su domicilio y se somete al juzgado que designe Comercializadora de Papel, S.A. C) El Cliente renuncia a toda prórroga de plazo que pudiere corresponder por habersele aceptado abonos o cuotas después de vencimiento o por habersele concedido un plazo perentorio o no para la cancelación de las cantidades vencidas. D) El presente contrato se regirá por las leyes de la República de Guatemala. D) Todo aviso o notificación que debe efectuarse al Cliente se hará a la dirección indicada en este contrato y será válida en cualquier notificación que en dicho lugar se efectúe, salvo que el Cliente hubiere dado aviso por escrito a Comercializadora de Papel, S.A. del cambio de lugar para recibir avisos y/o notificación, debiendo el nuevo lugar estar situado dentro de la República de Guatemala.

DECIMA TERCERA: (cobro judicial o extrajudicial) En caso de cobro judicial o extrajudicial por medio de abogado u oficina de cobranza, el Cliente reconocerá y pagará a Comercializadora de Papel, S.A. todos los gastos y honorarios incurridos, diferidos todos a la promesa estimatoria de Comercializadora de Papel, S.A.

DECIMA CUARTA: (Codeudor) Por este medio, nos constituimos fiadores y codeudores solidarios y mancomunados de _____, a favor de Comercializadora de Papel, S.A. a efecto de garantizar a esta última el pago de todas las obligaciones, a cargo del mencionado Cliente, que se produzca por razón del contrato que antecede, sin ninguna limitación de suma. Esta fianza persistirá durante toda la vigencia del presente contrato y sus prórrogas y hasta la efectiva cancelación o terminación del mismo hacemos propias todas las renunciaciones y estipulaciones otorgadas en dicho contrato por el Cliente a favor de Comercializadora de Papel, S.A. Todos hemos leído íntegramente, lo escrito en este contrato y bien impuestos de su contenido, objeto y efectos legales, lo ratificamos, aceptamos y firmamos en la ciudad de _____ el día _____ de _____ de _____.

F. _____ F. _____ F. _____
Deudor Codeudor Representante Legal.

AUTENTICA: En la ciudad de Guatemala, el _____ de _____ de _____ yo, el infrascrito notario, doy fe que las firmas que anteceden son auténticas por haber sido puestas en mi presencia el día de hoy por los señores _____ quienes se identifican con las cédulas de vecindad Número de orden _____ y de Registro _____ extendidas en _____ Respectivamente, que el tercero de los signatarios firmo en su carácter de Representante Legal de la entidad denominada Comercializadora de Papel, S.A. y para el efecto me puso a la vista su nombramiento contenido en acta notarial de fecha _____ de _____ de _____ autorizada en esta ciudad por el notario _____ que la representación que se ejercita es suficientemente amplia para el presente acto, ya que está debidamente inscrita en el Registro Mercantil General de la República y que para constancia de los signatarios firman nuevamente conmigo al pie del presente contrato.

F. _____ F. _____ F. _____
Deudor Codeudor Representante Legal.

USO EXCLUSIVO DE COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.

Personas que recomiendan el Crédito:

Nombre del Vendedor: _____ Firma: _____

Nombre del Supervisor: _____ Firma: _____

Vo. Bo. Gerencia de Ventas: _____ Firma: _____

AUTORIZACION DEL CREDITO

Se verifico la información contenida en la presente solicitud y se autoriza el crédito bajo las siguientes condiciones:

Limite Autorizado _____ Código Asignado: _____

Plazo: _____ Código de Vendedor: _____

Gerente de Créditos: _____ Vo. Bo. Dirección Financiera: _____

Fecha: _____

Observaciones: _____

REQUISITOS DE LA SOLICITUD DE CREDITO:

Persona Individual: Papelería Básica

1. Fotocopia de cédula de vecindad.
2. Fotocopia de patente de comercio.
3. Fotocopia de constancia de la última Inscripción y modificación al registro tributario unificado (RTU) o carné del NIT.

Persona Jurídica: Papelería Básica


1. Fotocopia de Cédula de vecindad.
2. Fotocopia de Patente de comercio y Patente de sociedades.
3. Fotocopia de Acta de constitución de sociedad.
4. Fotocopia de Acta de representación legal.
5. Fotocopia de Inscripción en el Registro Mercantil del representante legal.
6. Fotocopia de constancia de la última inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado. (NIT)

Papelería complementaria:

1. Fotocopia de facturas del negocio.
2. Fotocopia recibo de pago de agua, luz o teléfono de la dirección del negocio.
3. Fotocopia de facturas de proveedores que le venden al crédito.

Observaciones:

1. Para darle trámite a la Solicitud de Crédito es indispensable que llenen todas las casillas, así como adjuntar la papelería.
2. Cada compra deberá estar amparada por una orden de compra y/o pedido debidamente firmado y sellado por el cliente.
3. Por cada cheque rechazado, se cobrará recargo por gastos administrativos, y el descuento por pronto pago realizado.

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: CRE	Revisado por: 04
		Fecha de Emisión: 25-01-2011	
	Gestión de Créditos	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Comité de Créditos.			

1. Objetivos

Proponer los lineamientos para la atención de clientes que no cumplen de primera entrada con los requisitos para el otorgamiento de créditos.

Autorizar créditos y pedidos analizando los riesgos que conllevan por estar fuera de los parámetros delimitados en el sistema.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a los Departamentos de Ventas, Créditos y Clientes.

3. Normas y políticas

3.1 Papelería básica

No podrán presentarse a autorización, solicitudes de crédito que no cumplan con la información y documentos básicos: Solicitud de crédito debidamente firmada con la recomendación del Vendedor, Supervisor y Gerente de ventas, cedula de vecindad del cliente, patente de comercio y registro tributario unificado.

3.2 Conflictos de intereses

No se autorizarán créditos que impliquen conflictos de intereses.

3.3 Integrantes

El comité de créditos estará integrado por:

- a) Director financiero
- b) Director comercial

- c) Gerente de créditos y cobros
- d) Gerente de ventas
- e) Supervisor de ventas

4. Responsabilidad

El Comité de Créditos tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:


- a) Autorizar el otorgamiento de créditos a clientes que no cumplan de primera entrada con las políticas de créditos.
- b) Evaluar el riesgo en el otorgamiento de dichos créditos.
- c) Autorizar límites de crédito mayores a Q150,000.00
- d) Autorizar plazos de crédito mayores a 30 días.
- e) Autorizar pedidos retenidos que ameriten la autorización del comité.
- f) Evaluar convenios con clientes para recuperación de saldos morosos.
- g) Análisis para el traslado de saldos a cuentas incobrables.

5. Procedimiento del comité de créditos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Reuniones: Se reúne cada quince días para tratar los asuntos relacionados con las actividades para las cuales fue creado. También se harán reuniones eventuales o en cualquier momento en que se necesite autorizar créditos y pedidos urgentes.	Comité de créditos
2	Casos: Presentan los casos que ameriten la	Ventas / Créditos


<p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>	<p>autorización del comité.</p> <p>Analisis: Se analizan y evalúan los riesgos que conllevan la autorización de créditos y/o pedidos voluminosos.</p> <p>Acuerdos: Los acuerdos del comité de créditos se formalizarán por escrito y serán firmados por todos los integrantes del mismo.</p> <p>Registro: Las resoluciones del comité de créditos para autorización de créditos quedarán registradas en el formulario “Resolución del Comité de Créditos” (FC04) en el cual se anotarán los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Datos generales del cliente. b) Condiciones crediticias. c) Autorización de límite y plazo. d) Criterios de cobro e) Observaciones f) Firmas de autorización. <p>Compromiso: Da cumplimiento a los acuerdos y compromisos contraídos con el Comité de créditos.</p> <p>Seguimiento: Da el seguimiento a los acuerdos emitidos para evitar que el riesgo de crédito se mantenga latente.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Comité de créditos</p> <p>Gerente de créditos</p> <p>Gerente de créditos</p> <p>Depto. de Ventas</p> <p>Gerente de créditos</p>
---	---	---

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

	COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. COMITÉ DE CREDITOS	FC04	
RESOLUCION COMITÉ DE CRÉDITOS.			
CODIGO CLIENTE: <input style="width: 100px;" type="text"/>	FECHA: <input style="width: 100px;" type="text"/>		
NOMBRE DEL CLIENTE: _____			
VENDEDOR: _____			
1 CONDICIONES CREDITICIAS:			
Check List Solicitud de Crédito completa: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
Observaciones: _____			
Investigación en Infonet: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
Observaciones: _____			
TIPO DE CLIENTE			
Referencias crediticias:			
Referencia 1	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Referencia 2	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Referencia 3	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Observaciones: _____			
Compras de contado:			
Ninguna	<input type="checkbox"/>		
3 Compras	<input type="checkbox"/>		
Promedio: Q. _____			
Observaciones: _____			
2 AUTORIZACION DE LIMITE Y PLAZO:			
Limite de Crédito autorizado: Q. _____ US\$			
Observaciones: _____			
Plazo del credito:			
<input type="checkbox"/> 8 dias.	<input type="checkbox"/> 15 dias.	<input type="checkbox"/> 30 dias.	<input type="checkbox"/> + de 30 dias.
Observaciones: _____			
3 CRITERIOS DE COBRANZA:			

4 OBSERVACIONES:			

USO COMITÉ DE CREDITOS.			
_____ Director Financiero	_____ Director Comercial	_____ Gerente de Créditos	
_____ Gerente de Ventas	_____ Supervisor de Ventas		

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: CRE	Número: 05
		Fecha de Emisión: 25-01-2011	
	Gestión de Créditos	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Autorización de Pedidos.			

1. Objetivo

Establecer los criterios a tomar en cuenta para la autorización de los pedidos que por razones de límite y plazo quedan retenidos en el sistema.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a los Departamentos de Ventas, Créditos y Logística.

3. Normas y políticas

3.1 Ingreso de pedidos

Todos los pedidos recibidos de los clientes deben ser ingresados al sistema sin excepción alguna, para llevar el control de los despachos por realizar, así como de la cartera morosa de los clientes y al mismo tiempo controlar la gestión de los Ejecutivos de ventas.

3.2 Personal autorizado para ingresar pedidos

Todos los pedidos deben ser ingresados al sistema, únicamente por personal de logística, autorizado para tal efecto.

3.3 Toma de pedidos

Los pedidos deben ser dictados, o enviados por correo electrónico únicamente por el vendedor responsable de su ruta, según asignación de clientes.

4. Responsabilidad

4.1 Dictado de pedidos

Es responsabilidad del Vendedor dictar sus pedidos al Departamento de logística y cuadrar las cantidades en unidades y valores para evitar diferencias en las entregas.

4.2 Liquidación de cobros

Es responsabilidad del vendedor liquidar sus cobros y tramitar sus notas de crédito oportunamente para evitar que los pedidos queden retenidos.

4.3 Operación de cobranza

Es responsabilidad del Departamento de créditos operar oportunamente el cobro, notas de crédito y eliminación de centavos.

4.4 Autorización de pedidos

El Gerente de créditos es el responsable de la autorización en el sistema de los pedidos. El sistema de cuentas por cobrar bloqueará todo pedido de aquellos clientes que hayan sobrepasado el límite y plazo de crédito autorizado, por lo que el Vendedor solicitará al Gerente de créditos la autorización de los pedidos.

4.5 Seguimiento

El Gerente de ventas dará seguimiento a todos los pedidos que quedan retenidos en el sistema y se comunicará con el Gerente de créditos para conocer acerca del estatus de cada uno de ellos.

Llamará a sus Ejecutivos de venta para presionar a la gestión de cobranza, liquidación de cobros. También se comunicará con los clientes indicándoles las causas del atraso en la atención de sus pedidos.


Se comprometerá con el Gerente de créditos a cumplir con promesas de pago de clientes en próximas fechas a fin de que la venta no se vea afectada.

5. Procedimiento de autorización de pedidos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Ruta de ventas: Entrega mensualmente al vendedor la ruta a cubrir.	Supervisor de ventas
2	Pasos para la venta: Pre acercamiento a través de la identificación de necesidades del cliente: a) Acercamiento (si es cobro o venta) b) Revisión de existencias c) Ofrecimiento de beneficios d) Manejo de objeciones e) Cierre de la venta	Vendedor
3	Toma del pedido: Antes de formalizar la toma del pedido, identifica las necesidades del producto.	Vendedor
4	Ingreso del pedido al sistema: Ingresa al sistema correctamente el pedido dictado por el vendedor. El pedido debe ser cuadrado con el sistema y el dato proporcionado en Q.	Asistente de servicio
5	Facturación de pedidos: Emite facturación automática sin retención de créditos cuando el pedido ingresado cumple con los parámetros de créditos delimitados en el sistema de cuentas por cobrar, los cuales son plazo y límite de crédito, si no cumple con éstos, los pedidos quedan retenidos por el sistema de créditos.	Jefe de facturación
6	Pedidos retenidos: Solicita la liberación de los pedidos que quedan retenidos.	Asistente de servicio
7	Liberación de pedidos: Para autorizar los pedidos retenidos, el Gerente de créditos verifica en el sistema de cuentas por cobrar, el monto y la antigüedad de los saldos. Dependiendo del tipo	Gerente de créditos

	<p>de cliente y de la causa de la retención, tomará su criterio para la autorización del mismo a través de una clave especial, analizando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Condiciones crediticias del cliente. b) Antigüedad del cliente. c) Tipo de cliente. d) Historial del cliente. e) Rechazo de cheques. f) Saldo actual. g) Limite de crédito actual. h) Cobros no liquidados. i) Notas de crédito pendientes de aplicar. j) Negociación especial. <p>8 Casos especiales. Dependiendo del tipo de cliente, compromiso de pago o negociación, el Comité de créditos autoriza pedidos de clientes que se encuentra fuera de los parametros crediticios.</p> <p>9 Confirmación del pedido al cliente. Informa al cliente la aceptación o denegación del pedido, el tiempo de entrega, así como las observaciones correspondientes.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Comité de créditos</p> <p>Vendedor</p>
--	--	---

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: CRE	Número: 06
		Fecha de Emisión: 25-01-2011	
	Gestión de Créditos	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Actualización de Límites de Crédito.			

1. Objetivo

Establecer los pasos a seguir para la actualización de los límites de crédito de los clientes.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a los Departamentos de Ventas, Créditos y Clientes.

3. Normas y políticas

3.1 Papelería

Para actualizar un límite de crédito es necesario que el expediente del cliente cuente con toda la papelería de crédito básica.

3.2 Autorización de límites

Las modificaciones en los límites de crédito deben ser aprobadas por los mismos niveles de aprobación según procedimiento “**Registro de Clientes**” (CRE 02).

4. Responsabilidad

Los Gerentes de Ventas y de Créditos deben velar por que los límites de crédito estén apegados al promedio de ventas mensual de los clientes para evitar que los pedidos queden retenidos y se minimicen los riesgos de cobrabilidad.

El Departamento de ventas es el responsable de solicitar la actualización de los límites de crédito.

El Departamento de créditos es el responsable de registrar en el sistema la actualización de los límites de crédito.

5. Procedimiento de actualización de límites de crédito


No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Papelería de créditos: Si el cliente cuenta con papelería de crédito básica, para la actualización del límite de crédito, llena el formulario de “Corrección a la Base de Datos” (FC03), especifica en la casilla No. 13 el monto de límite solicitado. Este formulario es firmado por el Cliente, Supervisor y Gerente de ventas.	Vendedor
2	Solicitud de crédito: Para los clientes que no tengan papelería de crédito básica actualizada, se debe solicitar al cliente que llene una “Solicitud de Crédito” (FC01) especificando que se trata de una modificación de datos y debe adjuntar la papelería especificada en el procedimiento “Registro de Clientes” (CRE 02).	Vendedor
3	Actualización: Cuando se trate de una actualización, identifica el cliente con el código que se le asignó y luego llenar los campos con la información que se desea modificar, así como las referencias comerciales y bancarias que avalen dicha solicitud.	Vendedor
4	Firmas: Firman la Solicitud de Crédito recomendando el monto del límite de crédito propuesto en base al promedio de ventas y plan o proyección de crecimiento del cliente. Llenan la información referente a comentarios y recomendaciones.	Vendedor, Supervisor, Gerente de ventas.


<p>5</p>	<p>Requisito: Toda solicitud para la actualización de los límites de crédito que involucre modificación de la razón social o nombre del negocio individual, debe llenar papelería de crédito básica completa.</p>	<p>Vendedor</p>
<p>6</p>	<p>Análisis de límites de crédito: Analiza la solicitud de actualización de límites de crédito en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles y emite un informe notificando al Gerente de ventas sobre el resultado del estudio.</p> <p>Para actualizar el límite de crédito evalúa los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Antigüedad del cliente. b) Tipo de cliente. c) Infraestructura del cliente. d) Promedio de ventas mensuales. e) Plan de crecimiento. f) Comportamiento de cobro. 	<p>Gerente de créditos</p>
<p>7</p>	<p>Registro de límites en el sistema: Procede a registrar en el sistema el nuevo límite de crédito, y dejará constancia por escrito en el expediente del cliente.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Gerente de créditos</p>

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:

Corrección a la base de datos:

	COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS.		FC03
	CORRECCION A BASE DE DATOS DEL CLIENTE		
GUATEMALA _____ DE _____ DEL _____	CODIGO CLIENTE: _____		
NOMBRE DEL CLIENTE: _____			
LLENAR UNICAMENTE EL ESPACIO EN BLANCO DE LA CORRECCION DESEADA			
POR ESTE MEDIO SE SOLICITA AL DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS, HACER LAS SIGUIENTES CORRECCIONES A LA BASE DE DATOS DE CLIENTES:			
1 NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____ (Aplican Unicamente Clientes de Contado)			
2 REPRESENTANTE LEGAL: _____			
3 No. DE CEDULA: (DPI) _____			
4 NOMBRE DEL GERENTE DE COMPRAS: _____			
5 DIRECCION ENTIDAD: _____			
6 DIRECCION DE DESPACHO: _____			
7 APARTADO POSTAL: _____			
8 TELEFONO: _____			
9 FAX: _____			
10 NOMBRE ENCARGADO: _____			
11 ASIGNAR EL CLIENTE AL VENDEDOR: _____ MOTIVO: _____			
12 TERMINOS DE PAGO: _____ PLAZO DE CREDITO: _____ DIAS. _____			
13 LIMITE DE CREDITO: _____			
14 CAMBIO DE GRUPO: _____ ASIGNAR AL GRUPO: _____ TIPO DE CLIENTE: _____			
15 CAMBIO CODIGO DE DESCUENTO: _____ DEL: _____ AL: _____			
16 CREAR OTRA DIRECCION DE DESPACHO: _____			
OBSERVACIONES: _____ _____ _____ _____			
_____ CLIENTE VENDEDOR SUPERVISOR GERENTE DE VENTAS GERENTE DE CREDITOS.			

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: CRE	Número: 07
		Fecha de Emisión: 25-01-2011	
	Gestión de Créditos	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Gestión de Cobro.			

1. Objetivos

Establecer los pasos a seguir para la gestión de cobro de créditos concedidos por la empresa a su vencimiento; mantener un control de todos los ingresos en las cuentas bancarias de la empresa; mantener actualizada las cuentas por cobrar para que los pedidos ingresados sean facturados automáticamente.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a los Departamentos de Ventas, Créditos y Clientes.

3. Normas y políticas

3.1 Casos de Ética

Se considerará caso de ética todas aquellas actividades ilícitas o irregularidades cometidas por parte de quienes manejan valores de la empresa como lo son apropiación de fondos, jineteo de efectivo, aplicación de descuentos no autorizados, alteración de documentos, emisión indebida de documentos.

3.2 Orden del cobro

Se deben cobrar todas las facturas de acuerdo a la fecha de vencimiento en orden y sin excepción, no se debe cancelar una factura reciente y dejar pendiente de cobro una factura más antigua.

3.3 Emisión de recibos de caja

Se autoriza únicamente a los Vendedores y al personal del Departamento de créditos y cobros realizar cobros a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. Es obligación, emitir recibo de caja por cada cobro de documentos de crédito.

3.4 Fechas y datos de los depósitos

Realizar los depósitos bancarios el mismo día en que se recibe el cobro. El vendedor debe verificar antes de salir del banco que la boleta este certificada a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. por el valor correspondiente.

3.5 Recepción de cheques

Al recibir cheques el vendedor debe verificar que éstos llenen los requisitos formales para evitar el rechazo de los mismos: lugar y fecha, valor en números, valor en letras y firma, así como recibir cheques únicamente a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. con sello o escritura de **“NO NEGOCIABLE”**.

3.6 Compra de cheques de caja o gerencia

Cuando se reciban cheques de bancos en los cuales Comercializadora de Papel, S.A. no tiene cuenta, se debe comprar cheque de caja para asegurarse los fondos y evitar el rechazo de cheques, o cuando un cliente nuevo realice una compra voluminosa de contado.

3.7 Endoso de cheques

Endosar inmediatamente todos los cheques recibidos a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. con todos los datos especificados en el sello de endoso y firmarlo.

3.8 Prohibiciones sobre recepción de cheques

Se prohíbe recibir cheques a nombre de empleados para posteriormente endosarlo a la empresa.

Se prohíbe recibir cheques de terceras personas.

Está prohibido liquidar cobros con cheques de las cuentas personales del vendedor.

Está prohibida la recepción de cheques posfechados como pago de ventas de contado.

3.9 Cobro en efectivo

Todos los cobros en efectivo deben ser depositados inmediatamente en las cuentas bancarias de Comercializadora de Papel, S.A. en el banco más cercano al lugar del cobro para poder continuar con la ruta de cobro y venta, evitando de esta forma el riesgo de asaltos.

3.10 Depósitos efectuados por los clientes

Si se reciben depósitos efectuados por el cliente a las cuentas de Comercializadora de Papel, S.A. se debe especificar en el recibo de caja en la casilla de observaciones que el cliente realizó el mismo. El cliente debe firmar el recibo de caja confirmando dicha situación ya que no coincidirán las fechas de la boleta contra la fecha de emisión del recibo de caja.

3.11 Entrega de facturas a los clientes

Se entregarán las facturas originales a los clientes cuando éstas estén totalmente canceladas.

3.12 Talonarios de recibos de caja

El Vendedor es el responsable del manejo de su talonario de recibos de caja. Por ningún motivo debe entregar su talonario a ningún otro Vendedor, Supervisor o Gerente de ventas. No es permitido que un vendedor le cobre a facturas a otro vendedor.

3.13 Alteración de documentos

Se prohíbe al personal de ventas y créditos la alteración de cualquier documento, formularios o formatos de crédito establecidos.

3.14 Liquidación del cobro

Todos los cobros realizados en el día deben ser reportados y liquidados a más tardar al día siguiente a primera hora al departamento de créditos y cobros vía fax, correo electrónico u otro medio a través del formato de **“Informe Diario de Liquidación de Cobros”** (FC06) y confirmarlo con el personal de créditos, para la actualización de la cartera y la liberación automática de pedidos.

4. Responsabilidad

4.1 Gestión del cobro

El Vendedor es el responsable de la gestión de cobro directamente con el cliente y debe cumplir con esta actividad en el plazo establecido. Debe revisar su cartera y determinar que facturas son las que vencerán y solicitarlas al Departamento de créditos y cobros quien entregará los documentos listados, el vendedor debe firmar de recibido.

Es responsabilidad del vendedor cobrar completa e íntegramente las facturas cambiarias y conceder el descuento por pronto pago si procede.

4.2 Registro de la cobranza y abonos

Es responsabilidad de créditos y cobros registrar y controlar el cobro diario y operarla en el sistema.

Es responsabilidad de créditos y cobros emitir notas de crédito por descuentos por pronto pago.

Es responsabilidad de créditos y cobros la corrección en el sistema de errores en el registro del cobro a través de reversos de pago.

4.3 Seguimiento de cobro

La Gerencia de ventas debe reunirse semanalmente con los vendedores para analizar y coordinar todas las cuentas por cobrar y establecer fechas de cumplimiento de objetivos de cobro para mantener una cartera sana basada en las normas y procedimientos establecidos y parametrizados en el sistema.

El Departamento de créditos participará activamente en la gestión del cobro a través del seguimiento de cobro telefónico y visitas a clientes.

4.4 Cobro

Los deudores tienen definidas las condiciones de pago en sus datos maestros y en las facturas impresas se puede conocer la fecha de vencimiento. Cuando los clientes no cumplen con el pago se efectúan las gestiones de cobro.

El propósito del cobro es aplicar los cobros y abonos en la cuenta de deudores. Se entiende por abono al pago efectuado por un cliente, identificando a que factura o facturas aplica el mismo. Esta actividad se debe realizar diariamente en las jornadas de cobro por los cobradores y vendedores. Los cobros pueden ser parciales que es una parte que abona a una factura y cobros completos, que es cuando un deudor liquida totalmente la factura.

4.5 Cuentas bancarias para depósitos

Los cheques recibidos a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. deben ser depositados en la cuenta del mismo banco librador del cheque en las cuales la empresa posee cuenta, con esto se evitará tener cheques rechazados y permitirá obtener la disponibilidad inmediata de fondos.

Proporcionar a los clientes los números de cuenta bancaria para que ellos puedan realizar los depósitos a la cuenta y así se disponga del efectivo de manera inmediata, sobre todo a los clientes del área departamental, ya que las distancias

y la regionalización de rutas puede generar atrasos en el cobro y pérdida de parte del cliente del descuento por pronto pago.

4.6 Transferencias electrónicas

Varios clientes cuentan con banca en línea y por esa vía cancelan sus créditos, por lo que Tesorería entregara diariamente a créditos y cobros los pagos electrónicos de los clientes.

Estos a su vez son entregados al vendedor para que proceda a realizar el recibo de caja correspondiente y liquide el cobro.

4.7 Emisión de recibos de caja

Los recibos de caja deben emitirse de la siguiente forma:

Datos del cliente:

Código de Cliente:	Numeración del sistema.
Nombre del Cliente:	Nombre completo del cliente.
Fecha de Emisión:	La fecha en que se está emitiendo.
Dirección del cliente:	Zona, municipio y departamento.

Valor del recibo:

Valor total del recibo en quetzales:	El valor debe coincidir con el total del depósito.
---	--

Describir la información del pago de facturas:

Fecha de Factura:	Fecha de emisión.
Número de Factura:	Serie y número.
Valor o Saldo de Factura:	Saldo actual de la factura.
Descuento:	2% pronto pago y otros.
Valor pagado:	Valor que se operará en el sistema.
Saldo:	Saldo que le quedará al documento.

Datos complementarios:

Valor total del recibo en letras:

Valor en Quetzales.

Observaciones:

Si las hubiere, en el caso de cheques post fechados, la fecha de cobro.

Forma de pago:

Efectivo:

Marcarlo con una X.

Cheque:

Anotar número de cheque y banco librador.

Código de vendedor:

Vendedor / Cobrador:

Código de vendedor.

Por Copal:

Firma del vendedor.

Distribución de copias:

Original:

Cliente.

Copia amarilla:

Correlativo de créditos y cobros.

Copia rosada:

Contabilidad.

Copia verde:

Expediente del cliente.

4.8 Cuadre de recibos y depósitos

El total de recibos emitidos debe cuadrar con el total del depósito de lo contrario créditos no recibirá ningún documento para liquidarlo en el sistema hasta que haya sido corregido.

Todos los recibos de caja deben ser entregados al departamento de créditos y cobros quien verificará que estos estén emitidos correctamente sin ninguna alteración o tachadura y que sean legibles.

El Gerente de créditos podrá razonar los recibos en los casos en que el cliente pague anticipadamente y que posteriormente se tenga que agregar en el recibo el número de factura. Así mismo en los casos que justificadamente lo amerite.

4.9 Anulación de recibos de caja

Los recibos de caja que anule el vendedor tienen que ser entregados al Departamento de créditos y cobros, el original y sus tres copias. Anotar el título de “ANULADO” y observaciones se debe escribir el motivo por el cual fue anulado. Así mismo velar por que no sean demasiados los recibos anulados. Créditos y cobros anulará con sello de “ANULADO” el recibo y todas sus copias.

4.10 Perdida o robo de documentos

En el caso de pérdida o que al vendedor le sean robados los documentos de cobro así como su talonario de recibos de caja, éste debe hacer la denuncia ante las autoridades correspondientes y presentar una fotocopia de la misma al Departamento de créditos quien realizará un arqueo de documentos para soportar los correlativos y el soporte de cobro a través de certificaciones contables.

5. Procedimiento de gestión de cobros

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Emisión de estados de cuenta: Entrega al vendedor su estado de cuenta en donde aparece la siguiente información: a) Código y nombre de los clientes b) Facturas con su fecha de emisión, fecha de vencimiento, monto original, saldo a la fecha, así como la antigüedad de los saldos.	Asistente de créditos
2	Revisión de vencimientos: Revisa los vencimientos de todas las facturas dentro del tiempo de su visita según ruta establecida.	Vendedor
3	Solicitud de facturas: Solicita la entrega de los documentos originales para ejercer el cobro.	Vendedor
4	Entrega de documentos: Entrega los documentos solicitados por el vendedor, y emite	Asistente de créditos

	listado el cual el vendedor firma como constancia de la custodia de los mismos.	
5	Ruta de cobros: Visita a sus clientes y gestiona el cobro directamente con el cliente de acuerdo a su ruta y vencimiento de facturas.	Vendedor
6	Emisión de recibo de caja: Al momento de recibir efectivo o cheques, el vendedor emite el recibo de caja correspondiente; entrega la factura original, solamente si es cancelada totalmente.	Vendedor
7	Depósito de los cobros: Deposita inmediatamente el efectivo en el banco más cercano al lugar en donde se realizó el cobro. En el caso de recibir cheques, continua su ruta de cobro y deposita al final del día.	Vendedor
8	Liquidación: Al concluir su ruta de cobro, venta y depositar la cobranza en los bancos del sistema, el vendedor llenar su “ Informe diario de liquidación de cobros ” (FC05).	Vendedor
9	Cuadre de liquidación: Ingresa la información el informe diario de cobros, el cual cuadra contra la suma de todos recibos y boletas de depósito.	Vendedor
10	Envío de informe diario de cobros: Envía su informe diario de cobros vía correo electrónico o por medio de fax el mismo día o a primera hora del día siguiente	Vendedor
	Fin del procedimiento.	

5.1 Procedimiento de operación de los cobros:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Recepción de liquidación: Recibe la liquidación vía fax, correo electrónico.	Asistente de créditos
2	Revisión: Revisa que la liquidación recibida este legible.	Asistente de créditos
3	Fecha de depósitos: Revisa que los depósitos estén realizados dentro de la fecha estipulada. (Un día máximo) de la fecha del recibo, la fecha y hora del depósito y la fecha en que lo está liquidando.	Asistente de créditos
4	Cuadre: Suma la liquidación antes de operarla en el sistema, para verificar si cuadra con el total reportado de lo contrario el vendedor tendrá que volver a enviar su liquidación ya corregida.	Asistente de créditos
5	Operación: Opera la liquidación en el sistema y la cuadra contra el reporte de liquidación que genera el sistema.	Asistente de créditos
6	Emisión de notas de crédito: Verifica si existen descuentos del 2% por pronto pago y emite las notas de crédito únicamente a aquellos cobros que estén dentro del plazo de los veinticinco (25) días.	Asistente de créditos
7	Visto bueno: Da el visto bueno a la liquidación diaria. Fin del procedimiento.	Gerente de créditos

5.2 Procedimiento de liquidación y arqueo de documentos de crédito


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	<p>Fechas de liquidación: Se presenta a liquidar los documentos de cobro al Depto. de créditos en los días y horarios establecidos.</p>	<p>Vendedor</p>
2	<p>Documentos a presentar: Presenta los documentos en orden y completos para realizar un arqueo estricto de los siguientes documentos.</p> <p><u>Recibos de caja:</u></p> <p>Copia rosada: Engrapado con la Boleta de depósito.</p> <p>Copia amarilla: Suelta y en orden correlativo.</p> <p>Copia verde: Suelta y en orden correlativo.</p> <p>Recibos Anulados: Completo Anulado y con justificación.</p> <p>Fotocopias de recibos: Con fotocopia de cheques posfechados.</p> <p>Talonario de recibos: Los recibos que no han sido utilizados.</p> <p><u>Facturas:</u></p> <p>Facturas o contraseñas originales que no fueron cobradas.</p> <p><u>Notas de Crédito:</u></p> <p>Copias verdes firmadas de recibido por parte del cliente.</p>	<p>Vendedor</p>
3	<p><u>Checklist de liquidación de cobros:</u> Llena la primera parte del “Cheklis de liquidación de cobranza y arqueo” (FC07) adjuntando los documentos mencionados.</p>	<p>Vendedor</p>
4	<p>Arqueo de liquidaciones y recibos: Verifica todas las liquidaciones que se recibieron vía fax o</p>	<p>Asistente de créditos</p>

<p>5</p>	<p>correo contra los recibos y boletas de depósito.</p> <p>Arqueo de boletas de depósito: Verifica la boleta de depósito monetario, banco donde fue depositado, el número de cuenta, nombre de la cuenta, fecha del depósito y forma de depósito, (efectivo, cheque propio o cheque de otro banco).</p>	<p>Asistente de créditos</p>
<p>6</p>	<p>Liquidación en el sistema: Compara todos los datos liquidados en el sistema contra los recibos y boletas físicas.</p>	<p>Asistente de créditos</p>
<p>7</p>	<p>Reversos: Si existen errores en la operación de las liquidaciones las corrige llenando el formulario de “Registro reversión de operación de documentos en el sistema” (FC08).</p>	<p>Asistente de créditos</p>
<p>8</p>	<p>Revisión física de recibos de caja: Revisa que los recibos estén emitidos correctamente, y que estos no estén alterados y sin tachaduras.</p>	<p>Asistente de créditos</p>
<p>9</p>	<p>Arqueo de facturas: Revisa las facturas que el vendedor no cobro contra el estado de cuenta actualizado para asegurarse que la cartera este 100% documentada. Si existiese faltante de algún documento el vendedor no podrá salir a ruta hasta que aclare su situación.</p>	<p>Asistente de créditos</p>
<p>10</p>	<p>Cheques posfechados: Entrega fotocopia de los cheques posfechados con su respectivo recibo de caja para documentar el correlativo de recibos y llevar el control de los cheques posfechados.</p>	<p>Vendedor</p>
<p>11</p>	<p>Talonario de recibos de caja: Revisa el talonario de recibos de caja, verifica que todos los recibos estén en su talonario y en orden correlativo.</p>	<p>Asistente de créditos</p>
<p>12</p>	<p>Checklist de cobros: Llena la segunda parte del Checklist de cobros y deja evidencia que se</p>	<p>Asistente de créditos</p>

<p>13</p>	<p>revisó el cumplimiento de las políticas de cobro y anota las observaciones correspondientes.</p> <p>Insolvencia en el arqueo: Cuando exista algún faltante de los documentos arqueados, informa al Gerente de ventas para que conjuntamente se tome la decisión de no dejar salir a ruta al vendedor hasta que solvente su situación.</p>	<p>Gerente de créditos</p>
<p>14</p>	<p>Casos de ética: Cuando un vendedor sea sorprendido en un caso de ética, debe ser cesado de sus labores, se practica arqueo de documentos y una auditoria de la ruta a su cargo para determinar los valores que deben ser descontados de su liquidación laboral.</p>	<p>Recursos Humanos / Auditoría interna</p>
<p>15</p>	<p>Solvencia en el arqueo: Imprime la cartera actualizada y traslada el Checklist de cobros al Gerente de créditos para revisión de la cartera.</p>	<p>Asistente de créditos</p>
<p>16</p>	<p>Seguimiento de cartera: Informa al Gerente de créditos acerca del estatus de los clientes con saldos vencidos y las fecha de cobro.</p>	<p>Vendedor</p>
<p>17</p>	<p>Entrega de solvencia: Entrega solvencia al vendedor, haciéndole las observaciones correspondientes.</p>	<p>Gerente de créditos</p>
<p>18</p>	<p>Entrega de papelería: Entrega los documentos de cobro para la siguiente quincena.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Asistente de créditos</p>

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

**Formas:
Recibo de caja**

		COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. Departamento de Créditos y Cobros 40 calle 15-42 zona 12. PBX: 27118916		RECIBO DE CAJA SERIE "A" No. 000001		
CODIGO CLIENTE.	NOMBRE DEL CLIENTE.			DIA	MES	AÑO
DIRECCION DEL CLIENTE:				Q.		
FECHA FACT.	FACTURA No.	SALDO	DESCUENTO	PAGADO	SALDO	
		0	0	0	0	
		0	0	0	0	
		0	0	0	0	
		0	0	0	0	
		0	0	0	0	
EN LETRAS:						
OBSERVACIONES:						
Los cheques se reciben bajo reserva de cobro. En caso de rechazo el pago quedará sin validez.						
FORMA DE PAGO	EFECTIVO:		CODIGO VENDEDOR:		F. POR COPAL:	
	CHEQUE No.	BANCO				
ORIGINAL CLIENTE						


Sello de endoso de cheques


Depositar en Cta. Banco: _____	
Número de Cuenta: _____	
COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.	
Cliente: _____	Vendedor: _____
Factura: _____	Recibo: _____

Cuentas bancarias de Comercializadora de Papel, S.A.

BANCO	MONEDA	No. CTA.	TIPO DE CUENTA
G&T CONTINENTAL	QTZ	077-0005304-7	Depósitos Monetarios
AGROMERCANTIL	QTZ	20-5004984-8	Depósitos Monetarios
INDUSTRIAL	QTZ	005-002683-8	Depósitos Monetarios
INTERNACIONAL	QTZ	1600-46093-7	Depósitos Monetarios
REFORMADOR	QTZ	18-38506-82	Depósitos Monetarios
BANRURAL	QTZ	3-466-00208-7	Depósitos Monetarios
TRABAJADORES	QTZ	108-002750-3	Depósitos Monetarios

Informe diario de cobros.

COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.													
DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS.													
INFORME DIARIO DE LIQUIDACION DE COBROS.													
VEND <input type="text"/>		<input type="text"/>		UBICACIÓN: <input type="text"/>		MONEDA: <input type="text"/>		FECHA: <input type="text"/>					
NOMBRE VENDEDOR: <input type="text"/>												FC06	
COD CLIEN	No RECIBO	SERIE	No FACTURA	VALOR FACTURA	DESC. 2% P.P.	OTROS DESC.	EFFECTIVO	CHEQUE	BANCO	DEPOSITO EN BANCO	No RECIBO	No. DEP	FECHA DEP
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
							SUBTOTAL	Q	-	Q	-		
							TOTAL	Q		-			
CUADRADO CONTRA SISTEMA													
OBSERVACIONES:													
1													
2													
3													
4													
5													
_____ FECHA Y HORA DE RECIBIDO:				_____ OPERADO POR:				_____ FECHA Y HORA DE OPERACIÓN:					

 COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS.					
VENDEDOR: _____		FECHA: _____		INICIO: _____	
CODIGO: _____		FINALIZO: _____			
CHECKLIST DE LIQUIDACION DE COBRANZA Y ARQUEO					FC07
VENDEDOR					
No	REQUERIMIENTO DE DOCUMENTOS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Recibos rosados engrapados con boleta de deposito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Recibos amarillos sueltos y en orden correlativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Recibos verdes sueltos y en orden correlativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Recibos anulados juego completo anulado y con justificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Recibos razonados con autorización de Gerente de Créditos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Fotocopias de recibos de caja con cheques posfechados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Talonnario de recibos de caja que no hayan sido utilizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Facturas o contraseñas originales que no hayan sido cobradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Notas de credito verdes con firma de recibido de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CREDITOS Y COBROS					
No	VERIFICACION FISICA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Cuadran las liquidaciones contra recibos y boletas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Cuadran las fechas de recibos contra fechas y hora de las boletas de deposito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Estan liquidados los cobros en el tiempo apropiado. (maximo 1 dia hábil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Los depositos bancarios estan a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. por el valor correspondiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Se depositaron los cheques en el banco correspondiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Se anoto en el recibo de caja la forma de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Coincide la forma de pago con la boleta de depósito bancario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Recibos emitidos correctamente sin alteraciones y tachaduras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Se arquearon integramente los recibos no utilizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Se arquearon integramente los recibos anulados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Se arquearon las facturas no cobradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	Se revisaron los correlativos de recibos de caja amarillos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	Se arquearon los cheques posfechados (endosados y a nombre de Comercializadora de Papel, S.A.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	Otros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES _____ _____ _____ _____					
_____ (F) VENDEDOR			_____ (F) ASISTENTE DE CREDITOS		
_____ SOLVENCIA: (F) GERENTE DE CREDITOS.					



**COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.
DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS**

FC08

REGISTRO REVERSION DE OPERACIÓN DE DOCUMENTOS EN EL SISTEMA

FECHA: _____

	SERIE	NUMERO		SERIE	NUMERO
FACTURA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	NOTA CREDITO FISCAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NOTA DEBITO FISCAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	RECIBO DE CAJA	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NOTA CREDITO INTERNA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	NOTA DEBITO INTERNA	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NOTAS DE CARGO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	OTROS	<input type="text"/>	<input type="text"/>

FECHA: _____

CLIENTE: _____ CODIGO: _____
VALOR REVERSO: _____ REFERENCIA: _____

SE REVERSA EL PRESENTE DOCUMENTO POR LOS SIGUIENTES MOTIVOS:


ERROR EN:	INCORRECTO	CORRECTO
1 MONTO DEL RECIBO:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2 VALOR LIQUIDADADO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3 CODIGO DE BANCO:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4 NUMERO DE RECIBO:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5 NUMERO DE DEPOSITO:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6 DOCUMENTO AFECTO:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7 APLICACIÓN DE OTRO TIPO DE DOCUMENTO:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8 CODIGO DE VENDEDOR:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9 NO SE CAMBIO EL PREFIJO DEL DOCUMENTO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10 OTROS: _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>

OBSERVACIONES:

RESPONSABLE DEL ERROR:

REVERSADO POR:

Vo. Bo. GERENTE DE CREDITOS

	PROCEDIMIENTOS	Código: CRE	Número: 08
		Fecha de Emisión: 25-01-2011	
	Gestión de Créditos	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Cobro Diferido.			

1. Objetivo

Mantener un control de los cheques posfechados recibidos a nombre de Comercializadora de Papel, S.A.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a los Departamentos de Ventas, Créditos y Clientes.

3. Responsabilidad

Es responsabilidad del vendedor el cumplimiento del cobro a clientes.

Es responsabilidad de créditos y cobros controlar los correlativos de los recibos de caja tomando en cuenta el cobro de cheques posfechados.

4. Normas:


Se deben observar las normas descritas en el procedimiento “**Gestión de cobro**” (CRE 06).

5. Procedimiento de cobro diferido

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Cheques posfechados: Visita a los clientes y adelanta los cobros recibiendo cheques posfechados.	Vendedor
2	Emisión de recibo de caja: Emite recibo de caja por la recepción de cheques posfechados, y anota en la casilla de observaciones la fecha en que el cheque posfechado debe ser cobrado.	Vendedor

<p>3</p>	<p>Endoso de cheques posfechados: Endosa inmediatamente el cheque posfechado.</p>	<p>Vendedor</p>
<p>4</p>	<p>Plazo del cobro diferido: Todos los cheques posfechados deben ser depositados en el banco en la fecha indicada en el cheque.</p>	<p>Vendedor</p>
<p>5</p>	<p>Descuento pronto pago: Toma en cuenta que el plazo de crédito es de 30 días sin descuento y a 25 días con descuento por pronto pago.</p>	<p>Vendedor</p>
<p>6</p>	<p>Falta de fondos: Si el cheque posfechado no tiene fondos en la fecha de su presentación, automáticamente pierde el descuento por pronto pago.</p>	<p>Vendedor / Cliente</p>
<p>7</p>	<p>Control de documentos: Entrega fotocopia del recibo de caja y el cheque posfechado para llevar el control del correlativo de recibos de caja así como del total de los cheques posfechados.</p>	<p>Vendedor</p>
<p>8</p>	<p>Control del cobro diferido: Lleva un registro de los cheques posfechados entregados por el vendedor cuando se presente a liquidar.</p>	<p>Asistente de créditos</p>
<p>9</p>	<p>Registro: Lleva un registro del saldo al cierre de los cheques posfechados.</p>	<p>Contador general</p>
<p></p>	<p>Fin del procedimiento.</p>	<p></p>

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: CRE	Número: 09
		Fecha de Emisión: 25-01-2011	
	Gestión de Créditos	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Cobro de Cheques Rechazados.			

1. **Objetivos**

Establecer una guía específica para el registro operación y seguimiento de recuperación oportuna de un cheque rechazado, reduciendo al máximo la cartera de cheques rechazados.

2. **Alcance**

Este procedimiento aplica a Vendedores, Departamentos de Tesorería, Contabilidad, Créditos y cobros y a todos los clientes que efectúan pagos con cheque.

3. **Responsabilidad**

Es responsabilidad del Vendedor gestionar el cobro y recepción y depósitos de cheques basado en el procedimiento de “**Gestión de Cobro**” (CRE 06), para evitar que éstos resulten rechazados por el banco.

Es responsabilidad del vendedor la recuperación del saldo por cheques rechazados.

Es responsabilidad de Contabilidad recibir del banco y trasladar al departamento de créditos y cobros todos los cheques rechazados.

Es responsabilidad del Departamento de contabilidad la conciliación en la cuenta bancaria correspondiente.

Es responsabilidad de Tesorería conciliar con Contabilidad la disponibilidad diaria en las cuentas en base a ingresos, egresos y cheques rechazados.

Es responsabilidad del Departamento de créditos recibir los cheques rechazados y operarlos como un cargo nuevo en la cartera, así como gestionar su recuperación.

4. Normas

4.1 Cheques rechazados

Los cheques rechazados son documentos de crédito devueltos por el banco que fueron recibidos por éste a través de un depósito bancario y operados en la cuenta de Comercializadora de Papel, S.A. como un cheque por compensar o por acreditar, y que al momento de liquidarlo, el mismo no fue posible acreditarlo a la cuenta de la empresa por alguna de las siguientes razones:

4.2 Causas de rechazo de cheques

- 1) Ser cuenta cancelada.
- 2) No tener cuenta el librador
- 3) No tener suficientes fondos y el tenedor rechazó pago parcial
- 4) Falta de endoso.
- 5) Endoso Incorrecto.
- 6) Faltar firma del librador.
- 7) Faltar una firma.
- 8) Firma del librador no registrada.
- 9) Firma del librador incorrecta.
- 10) Revocatoria de orden de pago.
- 11) Alteración del cheque.
- 12) Ser talonario ajeno.
- 13) Faltar sello ante firma.
- 14) Faltar sello de oficina.

- 15) Redacción incorrecta.
- 16) Ser presentado después de 6 meses de emitido.
- 17) No tener fondos disponibles a su presentación.
- 18) Orden judicial.
- 19) Reserva de cobro exterior.
- 20) No ser cheque ni giro.
- 21) No ser a cargo de este banco.
- 22) Reserva de cobro local.
- 23) Faltar sello "cobrese por compensación"
- 24) Ser talonario no confirmado.
- 25) No lograrse confirmación (agencia).
- 26) No tener suficientes fondos y se ofrece pago parcial del saldo disponible.
- 27) Ser cheque no negociable.

5. Procedimiento cobro de cheques rechazados


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Gestión de cobros: Realiza los depósitos de la cobranza de cheques al día y cheques posfechados según política de depósitos.	Vendedor
2	Rechazo de cheques: Rechaza los cheques por cualquiera de las 27 causas descritas y realiza el debito a la cuenta de la empresa.	Banco
3	Recepción documento de rechazo: Recibe del banco las notas de debito por cheques rechazados, las traslada al Departamento de créditos y cobros para su registro, operación y recuperación.	Asistente contable
4	Registro contable: Registra en la conciliación bancaria el rechazo del cheque.	Asistente contable

5	Entrega de nota de debito: Traslada la nota de debito al Gerente de créditos para la gestión de cobro correspondiente.	Asistente contable
6	Revisión: Revisa que al dorso del cheque rechazado este el sello de endoso de la empresa, con todos los datos del mismo para identificar al cliente y vendedor y poder operar la nota de cargo en la cartera correspondiente.	Gerente de créditos
7	Registro cuenta corriente: Opera en el sistema, los cheques rechazados creando nota de cargo por cheque rechazado (CK) con la información que se detalla a continuación: a) Número de la nota de cargo b) Generales del cliente c) Código del vendedor d) La referencia del cobro e) Valor de la nota de cargo f) Fecha emisión del cheque g) Banco librador h) Número de cheque i) Fecha del cheque j) Causa del rechazo k) Número de recibo l) Fecha del recibo m) Número de nota de débito del banco n) Fecha de la nota de débito del banco. o) Fotocopia del cheque y boleta de rechazo.	Asistente de créditos
8	Cargos administrativos: Emite nota de debito fiscal con cargos administrativos de Q100.00, y si fuera el caso del pago de una factura a la cual se le realizo el 2% de descuento por pronto pago, se	Asistente de créditos

	procede a elaborar notas de débito por estos conceptos las cuales deben ser cobradas al cliente.	
9	Firma de notas de cargo y debito: Firma los documentos emitidos para gestionar el cobro correspondiente.	Gerente de créditos
10	Gestión de cobro de cheques rechazados: Informa inmediatamente al vendedor, para que proceda a visitar al cliente y exigirle el reintegro del cheque rechazado más los cargos administrativos.	Gerente de créditos
11	Entrega al vendedor: Entrega al vendedor el cheque rechazado original, la nota de cargo y las notas de débito para que visite al cliente y gestione la recuperación del cobro.	Asistente de créditos
12	Plazo de recuperación: Debe recuperar el cobro del cheque rechazado de forma inmediata, pero tomando en cuenta las distancias y en algunos casos los tipos de clientes o la causa del rechazo se fijan cinco (5) días como máximo para que este pueda ser recuperado.	Vendedor
13	Emisión de recibo de caja: Cuando el cliente cancela, el vendedor emite recibo de caja, con la diferencia que en vez de cancelar la factura que generó el cobro original, cancela la nota de cargo (CK) emitida por el cheque rechazado.	Vendedor
14	Repción de el cobro: Los cheques rechazados deben ser cobrados en efectivo (si es menor a Q10,000.00) o con cheque de caja en el caso de clientes de contado; en el caso de clientes de crédito se tomarà en cuenta el criterio propio, se	Vendedor

	<p>pueden recibir otros cheque o redepositarlos dependiendo del tipo de cliente, su historial crediticio y la causa del rechazo.</p> <p>15 Historial de rechazos: Revisa el historial de los clientes y cuando se registran más de tres rechazos, se le indica al vendedor que ya no debe recibirle cheques al cliente reincidente.</p> <p>16 Cheques protestados: En el caso de rechazo de cheques de clientes que tienen problemas financieros, los cheques deben ser protestados dentro de los quince días calendario a su fecha de emisión, para poder ejercer la recuperación por la vía judicial.</p> <p>17 Control de cheques rechazados: Lleva un reporte mensual de los cheques rechazados para evaluar la reincidencia de los rechazos.</p> <p>18 Cuadre con contabilidad. Cuadra el reporte de créditos contra la conciliación bancaria realizada por el departamento de contabilidad.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Gerente de créditos</p> <p>Vendedor</p> <p>Asistente de créditos</p> <p>Contador general</p>
--	--	---

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: CRE	Número: 10
		Fecha de Emisión: 25-01-2011	
	Gestión de Créditos	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Notas de Crédito Fiscal.			

1. Objetivo

Mantener el control sobre la emisión de notas de credito fiscales por descuentos por pronto pago, descuentos especiales y otros.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a los Departamentos de Ventas, Créditos y Clientes.

3. Responsabilidad

Es responsabilidad del Vendedor el cumplimiento del cobro a clientes en el plazo estipulado para que las notas de crédito por pronto pago sean emitidas por créditos y cobros.

Es responsabilidad del Vendedor solicitar la emisión de notas de crédito por otros conceptos.

Es responsabilidad del Departamento de créditos y cobros la emisión de notas de crédito por descuentos por pronto pago y las solicitadas por el Departamento de ventas.

4. Normas

4.1 Nota de crédito fiscal

Es un documento contable, que sirve para rebajar saldos de la cartera de clientes, se emite por las siguientes causas:

Concepto:	Emisor:
a) Devoluciones sobre ventas	Departamento de facturación
b) Anulación de facturas	Departamento de facturación
c) Descuento del 2% por pronto pago	Departamento de créditos y cobros
d) Descuentos sobre ventas	Departamento de créditos y cobros
e) Depuración de cartera	Departamento de créditos y cobros

4.2 Descuento por pronto pago

Este descuento autorizado es del dos por ciento (2%), y se otorgará a clientes que cancelen sus facturas dentro de los veinticinco (25) días de la fecha de recepción del producto, se otorgará según el tipo de cliente, y únicamente a los clientes que la Gerencia de ventas determine. También se otorga este descuento a clientes especiales con pago a 30 días. La Gerencia de ventas debe trasladar a créditos y cobros un listado de clientes con esa condición para poder operar las notas de crédito por dicho concepto.

El Gerente de créditos podrá autorizar descuentos del 2% por pronto pago a aquellos cobros que estén fuera del plazo de los 25 días autorizados, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- a) Fecha de facturación vs. Fecha de entrega del producto.
- b) El vendedor se encuentra en otra ruta.
- c) El vendedor se encuentra de vacaciones.
- d) El vendedor se encuentra liquidando el día de vencimiento de los 25 días.
- e) El vendedor se encuentra en una reunión extraordinaria de ventas.
- f) Los clientes están de vacaciones.
- g) El vencimiento de los 25 días fue día sábado o domingo.

- h) El vencimiento de los 25 días fue un feriado.
- i) Bloqueo de carreteras o casos fortuitos.
- j) Solicitud de los clientes por una causa en especial.

5. Procedimiento trámite de notas de crédito fiscal

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Notas de crédito por descuento por pronto pago: Opera automáticamente las notas de crédito por el 2% de descuento por pronto pago cuando proceda, toda vez no haya otro descuento por otro concepto, reportado en la liquidación diaria de cobros.	Asistente de créditos
2	Fechas de los depósitos: Verifica la fecha de la factura y la fecha del depósito para contar los veinticinco días autorizados.	Asistente de créditos
3	Tramite de notas de crédito por otros conceptos: Solicita la emisión de la nota de crédito, justificando las razones por las cuales existen diferencias entre la fecha de emisión de la factura y la fecha del depósito bancario.	Vendedor
4	Revisión: Evalúa los casos y autoriza o deniega el descuento.	Gerente de créditos
5	Otros descuentos: Cuando se conceden descuentos por pronto pago y descuentos varios, solicita la emisión de nota de crédito con el formulario “ Solicitud de Emisión de Documentos ” (FC05), el cual es firmado por el Cliente, Vendedor, Supervisor y Gerente de ventas.	Vendedor


<p>6</p> <p>7</p> <p>8</p>	<p>Diferencias de precios: Están prohibidas las solicitudes de emisión de notas de crédito por diferencias en precios exceptuando las extraordinarias autorizadas por la Dirección comercial, las cuales deben llevar el soporte de autorización respectivo ya que las notas de crédito por este rubro están sujetas a auditoría de precios.</p> <p>Trámite: Tramita en tiempo todas las notas de crédito por descuentos sobre ventas autorizados por la Gerencia de ventas cumpliendo con lo estipulado en la Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA artículo 17 párrafo 3 y 4 “Así mismo, las notas de débito o crédito según corresponda, deben registrarse en la contabilidad del vendedor de bienes o prestador de servicios, dentro del plazo de dos meses, contados a partir de la fecha en que fue emitida la factura que será modificada o cancelada por medio de los referidos documentos, en los cuales deben consignarse el número y la fecha de la factura por la que se emitieron. En el caso de las notas de débito o crédito, si no se registran dentro de los dos meses que indica el párrafo anterior, el contribuyente no tendrá derecho al reconocimiento del crédito fiscal correspondiente”</p> <p>Gastos: Las notas de crédito pueden ser por:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Bonificación no entregada al cliente.b) Diferencia en precios.c) Descuento por volumen de ventas.	<p>Gerente de ventas</p> <p>Vendedor</p> <p>Director comercial</p>
---	---	---

	d) Plan de crecimiento.	
	e) Descuento por aniversarios de clientes.	
	f) Fondo promocional.	
9	Autorización de emisión de notas de crédito: Autoriza la emisión de las notas de crédito.	Gerente de créditos
10	Emisión de Notas de Crédito Fiscal: Emite la nota de crédito, firma y traslada para firma de autorización.	Asistente de créditos
11	Verificación: Verifica que las notas de crédito hayan sido grabadas en el sistema de cuentas por cobrar.	Contador general
12	Entrega de las notas de crédito a los clientes: Entrega la nota de crédito original al cliente.	Vendedor
13	Constancia de recibido: Firma y/o sella la copia verde de recibido. El vendedor devolverá al departamento de créditos la copia verde debidamente firmada y/o sellada para llevar el correlativo correspondiente ya que este es un requerimiento de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Ley del IVA artículo 17 párrafo 2 "las notas de debito o crédito, según corresponda, deben emitirse y entregarse, la original al adquirente de los bienes y servicios y la copia respectiva, con firma y sello de recepción, quedará en poder del emisor"	Clientes / Vendedor
14	Contabilidad: La copia rosada es entregada diariamente al Departamento de contabilidad.	Asistente de créditos
15	Archivo: La copia amarilla es archivada en el expediente del cliente.	Secretaria de créditos
16	Anulación de notas de crédito: Para anular una	Gerente de créditos

	<p>nota de crédito fiscal debe realizarse con la autorización del Gerente de créditos y cobros.</p>	
<p>17</p>	<p>Nota de crédito por devolución: Se anula físicamente todo el juego y el Contador general debe realizar el ajuste al inventario a través del sistema.</p>	<p>Contador general</p>
<p>18</p>	<p>Nota de crédito por descuentos: Se debe anular con nota de debito fiscal por el mismo monto y concepto.</p>	<p>Gerente de créditos</p>
<p>19</p>	<p>Control: Lleva un control de las anulaciones a través de un archivo de estos documentos debidamente autorizados.</p>	<p>Asistente de créditos</p>
<p>20</p>	<p>Existencias: Llevan un control del inventario de notas de crédito fiscal para evitar atrasos por falta de existencia de formularios.</p>	<p>Jefe de facturación / Asistente de créditos</p>
	<p>Fin del procedimiento.</p>	

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:



COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.
DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBROS

FC05

SOLICITUD DE EMISIÓN DE DOCUMENTOS: FECHA:

NOTA DE CREDITO INTERNA: NOTA DE CREDITO FISCAL:

NOTA DE CARGO INTERNA: NOTA DE DEBITO FISCAL:

RECIBO POR PAGO: FACTURA:

ATENTAMENTE SOLICITO AL DEPARTAMENTO DE CREDITOS LA EMISION DEL DOCUMENTO QUE SE SEÑALA ASOCIADO A LOS DOCUMENTOS SIGUIENTES:

FACTURA SERIE: _____ No.: _____ FECHA: _____ MONTO _____

NOMBRE DEL CLIENTE: _____ CODIGO No. _____

VENDEDOR: _____ CODIGO No. _____

EL VALOR QUE DEBE CONSIGNARSE EN EL DOCUMENTO SOLICITADO ES DE: US\$ Q.

POR LOS MOTIVOS SIGUIENTES:

- 1) DESCUENTO OTORGADO DEL _____ %
- 2) DESCUENTO POR DIFERENCIA DE PRECIO PACTADO CON EL CLIENTE:
- 3) DESCUENTO OTORGADO DEL _____ % POR PRONTO PAGO
- 4) OTROS DESCUENTOS: _____
- 5) CARGO POR DIFERENCIA DE PRECIO PACTADO CON EL CLIENTE:
- 6) CARGO POR FLETE NO COBRADO:
- 7) CARGO POR GASTOS JUDICIALES:
- 8) OTROS CARGOS: _____

DESCRIPCION DE DIFERENCIA EN PRECIOS

PRODUCTO FACTURADO	CANTIDAD FARDOS	PRECIOS FACTURACION		PRECIOS CORRECTOS		DIFERENCIA X PRODUCTO
		X FARDO	FACTURADO	X FARDO	TOTAL FAC	
			-		-	-
TOTAL						-

OBSERVACIONES: _____

CLIENTE


VENDEDOR

SUPERVISOR

GERENTE DE VENTAS

GERENTE DE CREDITOS

4.10 Procedimientos gestión de tesorería

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: TES	Número: 01
		Fecha de Emisión: 27-01-2011	
	Gestión de Tesorería	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Gestión de Tesorería.			

1. Objetivo

Mantener una adecuada administración y control de los ingresos y egresos del efectivo de la empresa, a través del seguimiento de las normas y procedimientos de cobros, y tesorería, con el objetivo de mantener el índice de liquidez adecuado o necesario.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al Departamento de tesorería, su campo de aplicación son todas las transacciones relacionadas con el manejo del capital de trabajo.

3. Responsabilidad

3.1 Administración de la tesorería

El Departamento de tesorería es una unidad de la Dirección de finanzas, tiene dentro de sus objetivos organizar y controlar los flujos de efectivo de entradas y salidas de acuerdo al presupuesto de efectivo.

3.2 Custodia y manejo de valores

El Departamento de tesorería es el encargado de la custodia física de los documentos que soportan las operaciones de ingresos y egresos de tesorería: Estados de cuenta bancarios, talonarios de cheques, voucher de cheques pagados, contraseñas de pago, talonario de vales de caja chica y solicitudes de fondos.

3.3 Información y comunicación

Tesorería velará por el cumplimiento de las diferentes normas y procedimientos en el manejo del efectivo.

3.4 Principales funciones de tesorería

- a) Ejecución adecuada de los procedimientos.
- b) Evitar pérdidas por concepto de fraudes o robos.
- c) Garantizar la exactitud contable de los ingresos, pagos y saldos del efectivo.
- d) Mantener el saldo suficiente para hacer los pagos necesarios y afrontar emergencias.
- e) Evitar mantener cifras grandes de dinero ocioso.
- f) Emisión de cheques.
- g) Programación de pago a proveedores.

3.5 Correlativos de documentos de tesorería

Tesorería debe mantener el control de los correlativos de los siguientes documentos:

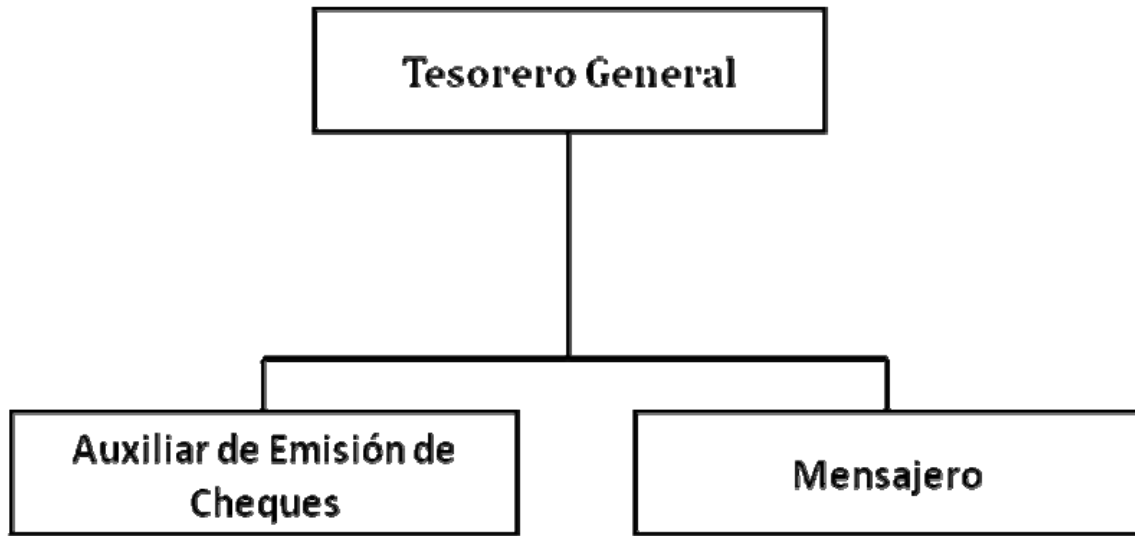
- a) Correlativos de cheques de las diferentes cuentas bancarias.
- b) Correlativos de las solicitudes de fondos.

3.6 Información y reportes

Tesorería mantendrá en su archivo permanente la siguiente información.


- a) Control de ingresos mensuales.
- b) Control de pago a proveedores.
- c) Control de pago de gastos.
- d) Control de emisión de cheques.
- e) Conciliaciones bancarias validadas por contabilidad.

Gráfica 12. Organigrama analítico del Departamento de tesorería.



Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: TES	Número: 02
		Fecha de Emisión: 27-01-2011	
	Gestión de Tesorería	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Caja y Bancos.			

Descripción y cuentas de jornalización

Caja y Bancos

El rubro caja y bancos comprenden lo disponible representado por los medios de pago en efectivo y sus equivalentes de efectivo.

Caja General

Esta cuenta representa el efectivo que posee la empresa a una fecha específica para realizar pagos mínimos, sin necesidad de emitir cheque.

Bancos

Esta cuenta muestra todo lo disponible que se tiene en los bancos del sistema tanto en depósitos monetarios, como en depósitos de ahorro e inversión.

Estas cuentas se cargan cuando se realizan depósitos por ingresos por ventas al contado y/o cobros de ventas al crédito, y se abonan cuando se realizan pagos.


Las cuentas relacionadas con Caja y Bancos son:

Ventas, cuando estas se realizan al contado.

Cuentas por Cobrar – Clientes, cuando se realiza la gestión de cobranza.

Cuentas por Pagar – Proveedores, cuando se realizan pagos a proveedores.

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: TES	Número: 03
		Fecha de Emisión: 27-01-2011	
	Gestión de Tesorería	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Flujos de Caja.			

1. Objetivos

Establecer el presupuesto de ingresos y egresos que permita mantener la cantidad suficiente de dinero para poder operar.

Cumplir con los compromisos de pago a proveedores y a otras instituciones.

Tener bajo control los cobros de dinero que adeudan los clientes.

Mejorar el uso del dinero y la rentabilidad de la empresa.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a la Dirección financiera y a los Departamentos de Tesorería, Créditos y Contabilidad.

3. Normas y políticas

Mantener el efectivo suficiente para la operación de la empresa, asegurándose contar con recursos para tener capacidad de maniobra.

Vigilar la exposición del dinero ante la inflación y devaluación de la moneda, obteniendo los rendimientos óptimos en la inversión de efectivo en inversiones temporales.

Mantener en cuentas bancarias generadoras de intereses los excesos temporales de efectivo.

Los egresos de efectivo se deben realizar con base al presupuesto o flujo de caja.

Los pagos a proveedores deben ser con base a los días crédito negociados por el Departamento de compras.

El Departamento de Tesorería no debe mantener dinero en efectivo en custodia.

4. Responsabilidad

El Departamento de créditos es el responsable de realizar el presupuesto de cobros del mes.

El Departamento de contabilidad es el responsable de conciliar el saldo de caja del mes anterior.

El Tesorero es el responsable de determinar los porcentajes de pago de gastos de acuerdo a las cuentas por pagar y proveedores, así como de los desembolsos al contado, pago de intereses, prestamos e impuestos.

5. Procedimiento

Mensualmente se debe realizar el presupuesto de caja para poder programar los ingresos y desembolsos de efectivo.

Actualizar la información de los movimientos de ingresos y egresos y comparar el presupuesto con los valores reales e investigar las causas de diferencias importantes.

5. Procedimiento control de flujo de caja

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Proyección de ingresos. Establece los ingresos estimados por cobros de créditos, ventas de contado y otros ingresos, y lo traslada a Tesorería.	Gerente de créditos
2	Pago a Proveedores: Determina los pagos a proveedores y cuentas por pagar durante el	Tesorero general


<p>3</p>	<p>periodo de acuerdo al plazo de crédito autorizado.</p> <p>Egresos: Calcula las compras de contado, gastos y otros, tomando en cuenta todos los pagos que debería realizar al estricto contado.</p>	<p>Gerente de compras</p>
<p>4</p>	<p>Gastos operativos: Establece los gastos operativos que servirán para el funcionamiento para poder operar.</p>	<p>Director financiero</p>
<p>5</p>	<p>Pagos de Nominas: Establece el monto de la nomina a pagar durante el mes y traslada a Tesorería.</p>	<p>Recursos Humanos</p>
<p>6</p>	<p>Pagos Financiamiento, Impuestos, Intereses, y dividendos: Establece los montos a pagar por estos conceptos.</p>	<p>Director financiero / Contabilidad</p>
<p>7</p>	<p>Preparación del flujo o presupuesto de caja: Con la información de la estimación de los cobros, las ventas de contado, cobros de préstamos concedidos por la empresa, pago de nomina, pago de los gastos de operación, pago a proveedores, ingresos y egresos varios, procede a preparar el flujo de caja.</p>	<p>Tesorero general</p>
<p>8</p>	<p>Análisis: Analiza las dependencias entre ingresos y egresos.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Director financiero</p>

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:

Flujo o presupuesto de caja:

COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.		P.T. No.:		
		Hecho por:		J.L.V.V.
		Fecha:		
		Revisado por:		C.A.V.P.
		Fecha:		
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA				
FLUJO DE CAJA				
		PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
	SALDO INICIAL			
(+)	INGRESOS			
	Ventas al contado			
	Cobros a clientes			
	Otros ingresos			
	TOTAL INGRESOS			
(-)	EGRESOS			
	Compras al contado			
	Gastos de operación			
	Pagos a proveedores			
	Retenciones			
	Compra de activos fijos			
	Gastos financieros			
	-Intereses financieros			
	-Intereses por préstamos			
	Otros gastos			
	Amortización de Préstamo			
	Subtotal			
	Impuestos, IVA, IUSI, ISR e ISO			
	Subtotal			
	Proyectos			
	TOTAL EGRESOS			
	SALDO FINAL			

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: TES	Número: 04
		Fecha de Emisión: 27-01-2011	
	Gestión de Tesorería	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Control de los Ingresos.			

1. Objetivos

Establecer normas que permitan un adecuado control de movimientos de ingresos efectuados en el día, y determinar la disponibilidad diaria de fondos.

Establecer los procedimientos necesarios para la adecuada a administración del efectivo y sus equivalentes.

Verificar la autenticidad del saldo en libros, así como que los movimientos registrados sean por operaciones normales de la empresa.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a los Departamentos de Tesorería, Créditos y Ventas.

3. Normas

3.1 Recepción de ingresos

Verificar con el departamento de créditos y cobros que todos los ingresos presupuestados se reciban de acuerdo al plan de cobro para garantizar la disponibilidad de fondos.

3.2 Recepción de cheques

Los vendedores-cobradores deben verificar que los cheques recibidos llenen los requisitos formales para evitar el rechazo de los mismos: lugar y fecha, valor en números, valor en letras y firma, así como recibir cheques únicamente a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. con sello o escritura de **“NO NEGOCIABLE”**.

3.3 Endoso de cheques

Endosar inmediatamente todos los cheques recibidos a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. con todos los datos especificados en el sello de endoso según política de créditos.

3.4 Emisión de recibos de caja

Es obligación de todo empleado autorizado de recibir ingresos a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. de emitir el recibo de caja correspondiente.

Para el control de los ingresos se utilizarán los recibos de caja debidamente prenumerados, los cuales son administrados y controlados por el Departamento de créditos y cobros.

3.5 Deposito de los cobros

Todo ingreso de efectivo o cheque debe ser depositado íntegramente y oportunamente en las cuentas bancarias de Comercializadora de Papel, S.A. Siempre se debe verificar que la boleta esté certificada a nombre de la empresa por el valor correspondiente.

3.6 Cuentas bancarias para depósito de cobros

Mantener cuentas bancarias en los bancos del sistema de mayor cobertura en el país con la finalidad de evitar el tiempo de la compensación para el cobro de cheques recibidos a nombre de Comercializadora de Papel, S.A. Así mismo se evitará el rechazo de cheques de forma significativa.

4. Responsabilidad

El Departamento de tesorería es el responsable de administrar los ingresos de efectivo y equivalentes de acuerdo a las siguientes operaciones.

- a) Depósitos.
- b) Cobros.

- c) Préstamos Bancarios.
- d) Intereses.
- e) Aportaciones.

Es responsabilidad de Créditos y cobros registrar en el sistema los ingresos por concepto de cobro.

Es responsabilidad del Departamento de ventas realizar el cobro y depositar los ingresos en las cuentas bancarias autorizadas por la empresa.

Es responsabilidad de Tesorería, controlar los ingresos del efectivo y actualizar el flujo de efectivo diariamente.

Es responsabilidad de Contabilidad realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas bancarias de la empresa.

La custodia de los activos en efectivo está separada de las operaciones de registro.


La función de registro está subdividida en varios empleados. Los ingresos por cobro son operados por el Departamento de créditos y cobros a través del modulo de cuentas por cobrar liquidación de cobros; Los ingresos por préstamos son registrados por el Departamento de contabilidad.

El Departamento de tesorería no puede registrar en el sistema los ingresos por recepción de cobro, ni registra cargos en cuentas por pagar a proveedores por lo que no tiene accesos a los módulos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, únicamente a la emisión de los pagos a través del saldo por pagar.

5. Procedimiento control de ingresos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Cobros. Ejerce la gestión de cobranza y deposita en las cuentas bancarias de Comercializadora de Papel, S.A. y envía su liquidación al Departamento de créditos y cobros.	Vendedor
2	Registro de ingresos: Opera la cobranza y emite informe diario de cobros el cual traslada al Departamento de tesorería.	Asistente de créditos
3	Flujo de caja: Verifica los ingresos por banco y los compara contra la liquidación e informe de cobros diario y actualiza el flujo de caja.	Tesorero general
4	Conciliación de ingresos: Concilia el saldo contable vs. Flujo de caja y reporte diario de cobros.	Auxiliar de contabilidad
5	Informe de disponibilidad: Prepara informe de la disponibilidad diaria para programación de desembolsos. Fin del procedimiento.	Tesorero general

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: TES	Número: 05
		Fecha de Emisión: 27-01-2011	
	Gestión de Tesorería	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Caja Chica.			

1. Objetivo

Establecer normas que permitan un adecuado control de los gastos menores que no ameritan la emisión de un cheque, así como el manejo de los fondos de caja chica.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al Encargado del fondo de caja chica, Departamentos de tesorería y contabilidad, así como todo empleado que solicite fondos para pagar gastos urgentes propios de la operación de la empresa.

3. Normas y políticas

Prohibiciones:

- a) No se permite el cambio de cheques a empleados con el fondo de caja chica.
- b) Está prohibido realizar préstamos a empleados del fondo de caja chica.
- c) No deben realizarse pagos de facturas que no estén razonadas y autorizadas por el Gerente o Jefe de área.
- d) No se puede entregar efectivo sin la presentación del vale de caja chica debidamente autorizado por el Gerente o Jefe de área.
- e) Por razones de costos y mantener existencia en proveeduría, no se podrán usar los fondos de caja chica para compra de enseres de mantenimiento,

papelería y útiles o materiales y suministros (salvo en casos urgentes y previamente comunicados y aprobados por el Departamento de compras).

f) Está prohibido reintegrar gastos a los vendedores del fondo de caja chica.

g) Se prohíbe recibir facturas por gastos mayores a Q. 500.00

4. Responsabilidad

Es responsabilidad del Encargado de caja chica mantener bajo su custodia los valores entregados, en un lugar seguro y bajo llave.

El Encargado de caja chica debe mantener integrado el saldo de la caja chica con valores en efectivo, vales y facturas.

Velará también por pagar únicamente facturas debidamente autorizadas por el Gerente o Jefe de área justificando el gasto y que éstas se encuentren sin alteraciones o tachaduras.

Recibir únicamente facturas con la siguiente información:

Razón social:	Comercializadora de Papel, S.A.
NIT:	123456-7
Dirección:	40 calle 15-42, zona 12, Guatemala.

5. Procedimiento de caja chica


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Asignación de fondo fijo: Asigna un fondo fijo de caja chica adecuado a las necesidades de operación de la empresa.	Auditoría Interna
2	Custodia del fondo fijo: Recibe la cantidad de cinco mil quetzales exactos (Q.5,000.00) en efectivo para atender de forma oportuna pagos que deben cumplir con los requisitos, los cuales deben corresponder a pagos urgentes y por un monto hasta por quinientos quetzales exactos (Q500.00).	Encargado fondo fijo
3	Talonario de vales: Mantiene un talonario prenumerado de vales de caja chica y su distribución es: Original: Encargado del fondo de caja chica. Copia amarilla: Solicitante.	Encargado fondo fijo
4	Requerimiento de efectivo: Todo requerimiento de efectivo es solicitado a través del vale de caja chica en donde se describe la cantidad en números y letras, el concepto del gasto firma de autorización, nombre y firma del solicitante, firma del encargado del fondo.	Solicitante
5	Revisión: Revisa el vale y las firmas de autorización para poder entregar el efectivo al solicitante.	Encargado fondo fijo
6	Plazo de liquidación: Liquidada el vale de caja chica en un plazo de máximo de 2 días.	Solicitante
7	Seguimiento: Cumplido este plazo si el solicitante no liquida el vale, el encargado del fondo debe comunicarse con el Gerente o Jefe de	Encargado fondo fijo

	<p>área para que solvente la situación.</p> <p>8 Liquidación del vale: Anota en el vale original los números de facturas con las cuales es liquidado y debe adjuntarlas. Sumar el total de las facturas, y recibir el vuelto en caso lo hubiese para poder cuadrar el valor del vale.</p> <p>9 Inutilización de vales y facturas: Inutiliza todos los vales y facturas pagados con el fondo de caja chica con un sello fechador con el título “Pagado Caja Chica”</p> <p>10 Liquidación y reembolso de caja chica: Cuando el saldo del fondo llegue a un 25%, prepara liquidación de gastos de caja chica, llena el formulario de “Liquidación de gastos de caja chica” (FT02), adjunta los documentos, la cual es revisada por el Departamento de contabilidad para su registro correspondiente; una vez aprobada se repone el fondo fijo, el cual debe ser solicitado a través de una “Solicitud de fondos”.</p> <p>11 Registro: Cada cierre de mes realiza liquidación de la caja chica.</p> <p>12 Arqueo de caja chica: Practican arqueos sorpresivos, llenando el formulario “Arqueo de caja chica” (FT01).</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Encargado fondo fijo</p> <p>Encargado fondo fijo</p> <p>Encargado de fondo</p> <p>Contador general</p> <p>Auditoria/Contabilidad</p>
--	--	--

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:

Vale de caja chica

		COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.		
		Departamento de Tesorería		
VALE DE CAJA CHICA:		No. 0001	Q.	
IMPORTE EN LETRAS:				
CONCEPTO DEL GASTO:				

DEPARTAMENTO:				

LIQUIDADO CON FACTURAS No.		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CONTROL	FECHA:	AUTORIZADO POR:	RECIBIDO POR:	ENCARGADO FONDO FIJO:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ORIGINAL: CAJA CHICA				

Sello de inutilización de vales y facturas


PAGADO CAJA CHICA
FECHA: _____
COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.

Arqueo de caja chica

COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.			P.T. No.:	
CONTROL INTERNO			Hecho por: J.L.V.V.	
			Fecha:	
			Revisado por: C.A.V.P.	
			Fecha:	
ARQUEO DE CAJA CHICA				
				FT01
INTEGRACION DEL EFECTIVO:	CANTIDAD	SUBTOTAL	TOTAL	REF. PT
DENOMINACION BILLETES:				
Q 200.00		Q -		
Q 100.00		Q -		
Q 50.00		Q -		
Q 20.00		Q -		
Q 10.00		Q -		
Q 5.00		Q -		
Q 1.00		Q -	Q -	
DENOMINACION MONEDAS:				
Q 1.00		Q -		
Q 0.50		Q -		
Q 0.25		Q -		
Q 0.10		Q -		
Q 0.05		Q -		
Q 0.01		Q -	Q -	
INTEGRACION DE DOCUMENTOS:				
VALES:				
		Q -		
		Q -		
		Q -	Q -	
FACTURAS:				
		Q -		
		Q -		
		Q -		
		Q -		
		Q -		
		Q -	Q -	
TOTAL ARQUEO:			Q -	
FONDO FIJO:			Q -	
SOBRANTE/FALTANTE			Q -	
<p>"Los valores descritos que obran en mi poder, son propiedad de Comercializadora de Papel, S.A. y fueron contados en mi presencia y devueltos a mi entera satisfaccion, quedado conforme con el resultado del arqueo practicado"</p>				
_____ Encargado del Fondo:			_____ Auditor / Contador	
FECHA: _____			HORA: _____	

Liquidación de gastos de caja chica

COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.				P.T. No.:		
CUENTA CONTABLE: 110.1 CAJA CHICA				Hecho por:		J.L.V.V.
				Fecha:		
				Revisado por:		C.A.V.P.
				Fecha:		
LIQUIDACION DE GASTOS DE CAJA CHICA						
						FT02
No.	PROVEEDOR	No. FACTURA	FECHA	VALOR	TIPO DE GASTO	Check
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
				Total de Gastos	Q -	
				Fondo Fijo	Q -	
				Reposición del Fondo	Q -	
_____ Encargado del Fondo:			_____ Asistente de Contabilidad.			
Fecha: _____						

 Copasa	PROCEDIMIENTOS	Código: TES	Número: 06
		Fecha de Emisión: 27-01-2011	
	Gestión de Tesorería	Fecha de Vigencia: 15-02-2011	
TITULO: Control de emisión de cheques.			

1. Objetivo

Mantener un control de las actividades para la emisión y entrega de cheques para pagos de cuentas por pagar y proveedores.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al Director financiero, Tesorero general, Auxiliar de emisión de cheques y Departamento de contabilidad.

3. Normas y políticas

3.1 Autorización de pagos

Los gastos menores a Q500.00 deben ser cancelados por medio de la caja chica.

Los egresos mayores a Q500.00 deben cancelarse únicamente con cheque.

3.2 Solicitud de fondos

Todo cheque será emitido únicamente con Solicitud de Fondos debidamente autorizada, exceptuando los pagos a proveedores, los cuales deben ser autorizados por la Dirección financiera a través de los sugeridos de pago. Las Solicitudes de fondos deben ser pre numeradas.

3.3 Cheques voucher

Se utilizaran Cheques voucher para llevar un control de los egresos y manejo de las cuentas bancarias, así como tener constancia de que se realizó el pago y que se contabilizó en las cuentas correspondientes.

3.3.1 Cheques

Los cheques deben contener la siguiente información:

- 1) Nombre del banco librador
- 2) No. de cuenta bancaria
- 3) No. de cheque
- 4) Lugar y fecha
- 5) Valor en números (quetzales)
- 6) Pagado a la orden de
- 7) Valor en letras (la cantidad de)
- 8) Referencia
- 9) Primera firma autorizada
- 10) Segunda firma autorizada

3.3.2 Voucher

El Voucher del cheque debe llevar la siguiente información:

- 1) Código de Proveedor.
- 2) No. de Solicitud de Fondos.
- 3) No. de cheque.
- 4) Cuenta contable.
- 5) Nombre de la cuenta contable.
- 6) Jornalización
- 7) Responsable de la emisión.
- 8) Responsable de la revisión.
- 9) Responsable de la autorización.
- 10) Nombre y firma y No. de cedula de quien recibe el cheque.
- 11) Fecha de entrega.

3.4 Firmas autorizadas

Las cuentas bancarias son bipersonales ya que deben llevar dos firmas mancomunadas debidamente registradas, la primera firma es la del Tesorero general y la segunda del Director financiero.

3.5 Firma de cheques en blanco

Se prohíbe la firma de cheques en blanco.

3.6 Beneficiarios

Todos los cheques emitidos deben ser nominativos, no se podrán emitir cheques “al portador”. Todos los cheques deben ser emitidos a nombre de la empresa proveedora de bienes o servicios debidamente registrada en la base de datos de proveedores. **(Ver procedimiento: COM 02 “Registro de Proveedores”)**

Todo cheque emitido debe llevar el título de “**NO NEGOCIABLE**”, con el objetivo de que sea cobrado únicamente por el beneficiario quien nos ha vendido los bienes o servicios adquiridos.

3.7 Cheques anulados

Todos los cheques que sean anulados deben mutilarse, y para su inutilización se deben sellar de “**ANULADO**”.

3.8 Conciliación bancaria

Las cuentas bancarias deben ser conciliadas mensualmente. Deben controlarse e investigarse adecuadamente los cheques que llevan más de un mes en circulación.

3.9 Prohibiciones

El Departamento de tesorería no podrá recibir los cheques pagados o rechazados por el banco, esta es una función del Departamento de contabilidad.

El Departamento de tesorería no podrá recibir los estados de cuenta mensuales girados por el banco, esta es una función del Departamento de contabilidad.

El Departamento de tesorería no podrá preparar nomina o remuneraciones, esta es una función del Departamento de recursos humanos.

El Departamento de tesorería no podrá entregar directamente los cheques a los proveedores, lo hará la recepcionista con listado que contenga el listado de los cheques debidamente autorizado por el Tesorero general y Director financiero.

4. Responsabilidad

Es responsabilidad del Departamento de tesorería la administración de la gestión de egresos de acuerdo a las siguientes operaciones.

- a) Giro de cheques
- b) Pago a proveedores
- c) Amortización de préstamos
- d) Cheques rechazados
- e) Intereses
- f) Comisiones y gastos bancarios.

Es responsabilidad del Tesorero general mantener bajo su custodia todos los cheques de las distintas cuentas bancarias de la empresa.

Es responsabilidad de Contabilidad el ingreso al sistema de las cuentas por pagar y proveedores al sistema.

Es responsabilidad del Auxiliar de emisión de cheques ingresar y emitir cheques de pago de las cuentas por pagar y proveedores, así como de las Solicitudes de fondos ya sean por anticipos a proveedores y gastos de la empresa.

5. Procedimiento emisión de cheques – cuentas por pagar - proveedores

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	<p>Registro de cuentas por pagar y proveedores: Ingresa la información sobre los productos o servicios adquiridos al sistema de contabilidad, incluyendo la fecha en que se debe cancelar según los plazos convenidos.</p>	<p>Auxiliar de contabilidad</p>
2	<p>Archivo: Archiva una copia de la factura con el correspondiente asiento de diario. Archiva la factura original en un control de proveedores en orden alfabético.</p>	<p>Auxiliar de contabilidad</p>
3	<p>Pago compras de contado: Informa a los proveedores que para pagar una factura de contado, ésta debe ser recibida por su empresa como mínimo 5 días hábiles previos al día esperado de pago.</p>	<p>Gerente de compras</p>
4	<p>Disponibilidad: Emite diariamente un reporte de la disponibilidad de efectivo, donde muestra el dinero disponible, el % de los ingresos a recibir durante el mes así como las obligaciones por pagar durante las dos siguientes fechas de pago.</p>	<p>Tesorero general</p>
5	<p>Insuficiencia de fondos: En caso de que no tenga suficiente dinero disponible, el tesorero negocia con los proveedores con promesas de pago. Para ello es importante contar con una buena relación personal con los proveedores.</p>	<p>Tesorero general</p>
6	<p>Cheques voucher: Todos los pagos mayores a Q500.00 deben realizarse por medio de cheques Voucher.</p>	<p>Tesorero general</p>
7	<p>Solicitudes de fondos: Ingresa las cuentas contables y las cuentas de flujo al sistema,</p>	<p>Auxiliar emisión de cheques</p>


	<p>previamente codificadas por el Departamento de contabilidad y autorizadas por la Dirección financiera. Éstas deben indicar los montos en números y letras; la justificación de la solicitud y la autorización correspondiente.</p>	
<p>8</p>	<p>Sugeridos de pago a proveedores: Realiza un análisis de los sugeridos de pago a proveedores de acuerdo al vencimiento de las facturas y a la disponibilidad en las cuentas bancarias.</p>	<p>Tesorero general</p>
<p>9</p>	<p>Programación de pagos: Una vez emitido el sugerido de pago procede a ingresar los datos de las facturas a pagar.</p>	<p>Auxiliar emisión de cheques</p>
<p>10</p>	<p>Validación: Revisa la validación de los cheques que posteriormente son emitidos, luego se procede a la generación de los mismos.</p>	<p>Contador general</p>
<p>11</p>	<p>Invalidación de facturas: Todas las facturas pagadas con cheques deben ser inutilizadas con el sello “Pagado Cheque No.” y anotar el cheque correspondiente.</p>	<p>Auxiliar emisión de cheques</p>
<p>12</p>	<p>Reportes de emisión de cheques: Diariamente se generan reportes de flujo de caja de acuerdo a los bancos de donde se emitieron los cheques.</p>	<p>Tesorero general</p>
<p>13</p>	<p>Entrega de cheques: Los cheques son entregados a los proveedores en la Recepción el día y en el horario de pago asignado.</p>	<p>Recepcionista</p>
<p>14</p>	<p>Prohibición de entrega. Por ningún motivo se entregaran los cheques de proveedores a ningún empleado de la empresa.</p>	<p>Recepcionista</p>
<p>15</p>	<p>Constancia de recibido: El proveedor debe firmar de recibido el voucher correspondiente y anotar el nombre y número de cedula de la</p>	<p>Recepcionista</p>

<p>16</p>	<p>persona que recibe. Así mismo debe presentar la contraseña de pago, y recibo de caja.</p> <p>Pagos de Impuestos y otros: Realiza el pago a través de Bancasat, y los gastos como energía eléctrica, agua, telefonía, tarjetas de crédito son responsabilidad del Tesorero general mandarlos a pagar a través del mensajero de la empresa, debiendo previamente llenar la solicitud de fondos correspondiente de cada una de las facturas.</p>	<p>Tesorero general</p>
<p>17</p>	<p>Pago de nomina: Realiza pago de nomina por medio de acreditamiento a la cuenta de los empleados.</p>	<p>Tesorero general / Recursos Humanos</p>
<p>18</p>	<p>Archivo de los cheques: Los vouchers de los cheques entregados se separan dependiendo del banco para su archivo correspondiente en orden ascendente en su respectivo leitz por mes.</p>	<p>Auxiliar emisión de cheques</p>
<p>19</p>	<p>Corte de formas: Efectúa corte de formas de los cheques emitidos. Se verifica el último número emitido en el día contra el primero del día siguiente por emitir.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Auditor interno / Contador general</p>


ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Auditor Interno	Dirección Financiera	Consejo de Administración

Formas:



Contraseña de pago:

	COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.			
	40 calle 15-42 zona 12, PBX 27118916			
Departamento de Tesorería				
CONTRASEÑA DE PAGO:				No. 0001
RECIBIMOS DE:				
Para su pago, previa revisión y aprobación las siguientes facturas originales:				
#	FACTURA	FECHA	VALOR Q.	No. ORDEN DE COMPRA
TOTAL Q.				
Entrega de cheques únicamente con la presentación de la contraseña de pago. Horario: Viernes de 14:00 a 17:00 hrs.				
_____ RECIBIDO POR:			_____ FIRMA Y SELLO	
ORIGINAL: PROVEEDOR				

Solicitud de fondos

	COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DEPARTAMENTO DE TESORERIA			No. 00001	
	SOLICITUD DE FONDOS				
FECHA SOLICITUD: <input type="text"/>		REQUERIDO PARA: <input type="text"/>			
PAGUESE A LA ORDEN DE:					
LA CANTIDAD DE:		Q. <input type="text"/>		US\$: <input type="text"/>	
EN LETRAS: <input type="text"/>					
EN CONCEPTO DE: _____					
FACTURA No.: _____ ORDEN DE COMPRA No.: _____ LIQUIDACION: _____					
CONTROL	FIRMA Y NOMBRE: _____		FIRMA: _____		FIRMA: _____
	SOLICITADO POR:		Vo.Bo. GERENCIA DE AREA		Vo.Bo. DIRECCION FINANCIERA
USO EXCLUSIVO DE CONTABILIDAD:					
CUENTA No.	NOMBRE DE LA CUENTA			DEBE	HABER
FIRMA Y NOMBRE: <input type="text"/>					
REGISTRO CONTABLE					

Cheques Voucher:

				COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.		CHEQUE No. 00001	
		CUENTA No. 004-123850-6					
LUGAR Y FECHA:						Q.	
PAGUESE A LA ORDEN DE:							
LA CANTIDAD DE:						QUETZALES	
REF:		FIRMA AUTORIZADA:			FIRMA AUTORIZADA:		
Codigo Proveedor:		No. de Solicitud:		Cheque No. 00001			
CUENTA No.:	NOMBRE DE LA CUENTA			DEBE	HABER:		
HECHO POR:		REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	RECIBIDO POR:	FIRMA # CEDULA:	FECHA:	
TESORERIA	CONTABILIDAD	DIRECCION FINANCIERA	NOMBRE	CLIENTE			

ORIGINAL: PROVEEDOR

Sello de inhabilitación de facturas:

PAGADO CHEQUE No. <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 5px auto;"></div> FECHA: _____ COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.
--

Arqueo de chequeras:

COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. CONTROL INTERNO				P.T. No.:		
				Hecho por:		J.L.V.V.
				Fecha:		
				Revisado por:		C.A.V.P.
				Fecha:		
ARQUEO DE CHEQUES MES DE DICIEMBRE 2010.						
No.	VERIFICACION	# CTA.	DEL	AL	DOCUMENTOS EMITIDOS	CHECK
1	G&T CONTINENTAL	077-0005304-7				
2	AGROMERCANTIL	20-5004984-8				
3	INDUSTRIAL	005-002683-8				
4	INDUSTRIAL	004-123850-6				
5	INTERNACIONAL	1600-46093-7				
6	REFORMADOR	18-38506-82				
7	BANRURAL	3-466-00208-7				
8	TRABAJADORES	108-002750-3				

4.11 Autorización



COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL CAPITAL DE TRABAJO.

Los procedimientos de control interno para el capital de trabajo fueron diseñados y coordinados por el Auditor Interno, preparado en conjunto por todos los departamentos involucrados en los procesos relacionados con el capital de trabajo, avalado por el Consejo de Administración de la empresa por lo que su aplicación es obligatoria para toda la organización.

Elaborado por: _____
Auditor Interno

Coordinado por: _____
Auditor Interno

Revisado por: _____
Dirección Financiera

Autorizado por: _____
Presidente Consejo de Administración

Fecha: _____

Fecha de Vigencia: _____

CONCLUSIONES

Después de analizar el desarrollo de este trabajo de tesis, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La falta de procedimientos de control interno que orienten correctamente la realización de las actividades relacionadas con el capital de trabajo en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo, ocasiona en la organización, duplicidad de funciones, colusión por la carencia de segregación de funciones, riesgos operativos por errores e irregularidades, y debilidades en la fijación de los grados de autoridad y responsabilidad.
2. Los resultados obtenidos con el desarrollo de este trabajo de tesis, confirman que la Empresa Comercializadora de Productos de Consumo Masivo investigada, carecía de procedimientos de control interno para gestionar adecuadamente las cuentas del capital de trabajo, lo que ha ocasionado debilidades en la organización, y riesgos operativos en el activo y pasivo corriente.
3. Las pruebas de control realizadas, evidencian las deficiencias en los procesos actuales, lo que permite proponer los procedimientos de control interno para el capital de trabajo que fortalezcan el sistema de control interno como propuesta a los riesgos inherentes.
4. Los procedimientos de control interno que se incluyen en el capítulo IV de este trabajo de tesis, fueron diseñados para que al ser aplicados a las actividades del capital de trabajo, guíen correctamente su ejecución, corrijan las debilidades de organización detectadas en el proceso de investigación y minimicen los riesgos operativos para la eficiente administración de los recursos circulantes.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se llegó a las recomendaciones siguientes:

1. La empresa Comercializadora de Papel, S.A. debe aplicar los procedimientos diseñados en este trabajo de tesis, para lograr corregir las debilidades de organización existentes y minimizar los riesgos operativos del capital de trabajo.
2. La administración de la empresa investigada, debe revisar permanentemente los procedimientos de control interno diseñados con este estudio, para actualizarlos y sistematizarlos conforme a las necesidades que surjan en la organización, respecto a las operaciones del capital de trabajo.
3. Auditoría Interna debe vigilar la correcta aplicación de los procedimientos diseñados en este trabajo de tesis, para lograr eficiencia operativa y de gestión del capital de trabajo, la salvaguarda de los activos circulantes y evitar que ocurran errores e irregularidades, oportunamente.
4. La existencia de procedimientos de control interno para el capital de trabajo no elimina la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades, sin embargo, contribuye a la reducción de los mismos, por lo que el Contador Público y Auditor debe informar periódicamente sobre las evaluaciones aportando las recomendaciones necesarias para mejorar las condiciones actuales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Ley 2-70 y sus reformas, Código de Comercio.
2. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Ley 17-72, Ley Orgánica del Intecap.
3. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Ley 26-92 y sus reformas, Ley de Impuesto sobre la Renta.
4. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Ley 27-92 y sus reformas, Ley del Impuesto al Valor Agregado.
5. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Ley 73-2009, Ley del Impuesto de Solidaridad.
6. Commite of Sponsoring of the Treadway Commission (COSO). Gestión de Riesgos Corporativos marco integrado. Técnicas de aplicación-Septiembre 2004.
7. Consideraciones prácticas para la gestión del capital de trabajo en las Pymes Innovadoras, Revista EAN, enero-abril, #47 Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria, Bogotá, Colombia, páginas 98-109.
8. Espinoza Chongo, Daisy; Selpa Navarro, Ambar Yudith, La Gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
9. Garrido Valdez, Salvador Giovanni, Diplomado Auditoría Interna 2003/IGCPA/Responsabilidad del Auditor Interno en la Evaluación del Control Interno.
10. International Federation of Accountants. –IFAC- Normas Internacionales de Auditoría, edición 2007. Traducidas por Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
11. KPMG. Seminario de Auditoría Basada en Riesgos / Guatemala 2002 /.
12. Mendizábal, Mario Rafael, Seminario de estrategias operativas de la administración del capital de trabajo, Febrero 2009. Panamerican Consulting Group.
13. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Octubre 2001.

14. Weston, F.; Brigham, E. (1998). Fundamentos de Administración Financiera. Ciudad de México: Editorial McGraw Hill.
15. http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_inter_no
16. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaldetrabajo.html>
17. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/catrabaempre.html>
18. http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Registro/formalizar_mi_empresa.html
19. <http://www.monografias.com/trabajos11/conin.shtml>
20. http://www.portalplanetasedna.com.ar/estilo_americano.html
21. <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>
22. <http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>